

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EVA ROZMAN

EVA ROZMAN

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

RAZLIČNOST KULTUR V MEDNARODNEM  
POSLOVANJU – ŠTUDIJA PRIMERA  
PORTUGALSKE KULTURE

Eva Rozman

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič



## POVZETEK

Zaključna projektna naloga proučuje različnost kultur v mednarodnem poslovanju na primeru študije portugalske kulture. V nalogi smo predstavili vlogo in pomen globalizacije, mednarodnega poslovanja, značilnosti in pomen kulture v mednarodnem poslovanju ter vlogo poslovnega komuniciranja. Opisali smo značilnosti Portugalske, predstavili kulturo, način poslovanja in poslovnega bontona v tej državi. V empiričnem delu smo preučili izbrano podjetje Svečarstvo Jurkovič in njihov način poslovanja na portugalskem trgu. Ugotovili smo, da proučevano podjetje s portugalskimi partnerji posluje uspešno in ne tako zelo drugače kot s slovenskimi kupci. Na portugalski trg se da vstopiti tudi z relativno slabim poznavanjem njihove kulture, vendar je tudi pri tem treba biti previden in dobro pripravljen.

*Ključne besede:* globalizacija, mednarodno poslovanje, kultura, Portugalska, podjetje Svečarstvo Jurkovič.

## SUMMARY

The thesis examines the diversity of cultures in international business on case of Portuguese culture. In thesis examines we presented the role and importance of globalization, international business, features and importance of culture in international business and also we presented the role of business communication. We described the characteristics of Portugal, presented their culture, their way of doing business and their business etiquette. In the empirical part we presented the selected company named Svečarstvo Jurkovič and their way of doing business in the Portuguese market. We founded out that selected company operates successfully with Portuguese market and that there is not so much difference between. There is possible to enter on the Portuguese market without relative knowing of their culture, but there is also need to be cautious and well prepared.

*Keywords:* globalization, international business, culture, Portugal, Svečarstvo Jurkovič.

UDK: 005.73:339(469)(043.2)



## ZAHVALA

Za pomoč, mentorstvo in vzpodbudo pri pisanju zaključne projektne naloge se iskreno zahvaljujem svojemu mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču.

Walt Disney je dejal: »*All of our dreams can come true if we just have the courage the pursue them.*« Zato se ob tej priložnosti zahvaljujem svoji družini, ki mi je dovolila in pomagala, da sem lahko uresničila svoje sanje, in fantu Dejanu, ki mi vpliva pogum, da te sanje lahko uresničujem.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilj .....	2
1.3	Metodologija .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve .....	3
<b>2</b>	<b>Globalizacija .....</b>	<b>4</b>
2.1	Vloga in pomen globalizacije .....	4
2.2	Prednosti in slabosti globalizacije .....	5
2.3	Globalizacija trgov .....	6
<b>3</b>	<b>Mednarodno poslovanje .....</b>	<b>7</b>
3.1	Vloga in pomen mednarodnega poslovanja .....	8
3.2	Značilnosti mednarodnega poslovanja .....	8
<b>4</b>	<b>Kultura v mednarodnem poslovanju .....</b>	<b>10</b>
4.1	Pojem kulture .....	10
4.2	Vrste kultur .....	10
4.3	Vloga in pomen kulture v mednarodnem poslovanju .....	11
<b>5</b>	<b>Poslovno komuniciranje .....</b>	<b>14</b>
5.1	Namen poslovnega komuniciranja .....	15
5.2	Učinkovita uporaba poslovnega komuniciranja .....	16
<b>6</b>	<b>Portugalska .....</b>	<b>18</b>
6.1	Splošno o državi .....	19
6.2	Gospodarstvo Portugalske .....	19
6.3	Mednarodno poslovanje Portugalske .....	21
6.4	Poslovanje med Portugalsko in Slovenijo .....	21
6.5	Poslovni običaji Portugalcev .....	22
6.6	Komuniciranje .....	24
6.7	Poslovni bonton .....	25
6.8	Kulturni tabuji .....	26
<b>7</b>	<b>Empirični del – raziskava o vlogi portugalske kulture v mednarodnem poslovanju na primeru izbranega podjetja Svečarstvo Jurkovič, s. p. ....</b>	<b>27</b>
7.1	Predstavitev podjetja .....	27
7.2	Poslovanje podjetja .....	28
7.3	Mednarodno poslovanje podjetja .....	28
7.4	Raziskava o značilnostih poslovanje izbranega podjetja s Portugalsko .....	29
7.5	Vpliv in pomen kulture pri poslovanju izbranega podjetja s Portugalsko .....	29

7.6	Ugotovitve proučevanja o značilnostih poslovanja izbranega podjetja s Portugalsko .....	29
7.7	Predlogi za nadaljnji razvoj in prakso .....	30
<b>8</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>31</b>
	<b>Literatura in viri</b> .....	<b>33</b>
	<b>Priloga</b> .....	<b>35</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga.....	7
Slika 2: Svet povezuje različne kulture .....	10
Slika 3: Sestavine komunikacijskega sistema .....	14
Slika 4: Ozemlje Portugalske .....	18
Slika 5: Struktura portugalskega BDP-ja v letu 2014 .....	20
Slika 6: Blagovna menjava med Slovenijo in Portugalsko 2009–2015 .....	22
Slika 7: Poljub ženske na obe lici je v portugalskem poslovnem svetu primeren .....	23
Slika 8: Izdelki Svečarstva Jurkovič .....	27
Slika 9: Logotip podjetja Svečarstvo Jurkovič, s. p. ....	28
Slika 10: Zgradba podjetja Svečarstvo Jurkovič v Črnučah .....	30

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Osnovni podatki o Portugalski .....	19
Preglednica 2: Glavni izvozni in uvozni trgi Portugalske v letu 2014.....	21

## KRAJŠAVE

BDP	Bruto domači proizvod
EIU	Economist Intelligence Unit
EU	European Union – Evropska unija
IMF	International Monetary Fund – Mednarodni denarni sklad
MLRD	milijarda
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development – Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj
PP	polipropilen
PT/PRT	Portugalska
PVC	polyvinyl chloride
s. p.	samostojni podjetnik
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
WTO	World Trade Organization – Svetovna trgovinska organizacija

# 1 UVOD

Naravno okolje vpliva na oblikovanje kulture in kultura dalje vpliva na določeno obliko vedenja (Berry 1979, po Treven 2001, 39). Iz tega izhaja dejstvo, da se ljudje razlikujemo, torej se razlikujejo tudi naši poslovni običaji. Sodobno gospodarstvo bi tako v veliki meri moralo temeljiti na poznavanju kulture, navad in običajev tujih poslovnih partnerjev.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Že nekaj let opazujemo proces globalnega prestrukturiranja svetovnih tržišč. Svet se spreminja, način poslovanja pa postaja vedno bolj globalen. Gospodarstvo se je začelo širiti preko vseh meja, posledično pa se med seboj povezujejo tudi različne države in kulture. Že pred več kot štirimi desetletji je Herskovitz zasnoval širši pojem kulture, ki pravi, da je kultura vse tisto v okolju, kar je povezano s človekom (Herskovitz 1955, po Treven 2001, 41).

V sodobnem poslovanju se vedno pogosteje iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale zadrževanje ali povečanje konkurenčnih prednosti na današnjem trgu (Dubrovski 2006, 20). Za prilagajanje in sodelovanje s tujimi partnerji je treba poznati kulturološke podobnosti in razlike, saj sta globalni in kulturološki vidik poslovanja postala neločljiva (Hrastelj 2001, 24).

Sama misel na Portugalsko vzbudi podobo dolgih plaž ob Atlantiku in Sredozemlju, sladkega vina, vonja po morju, idiličnih srednjeveških vasic pisanih barv, vinogradov ob reki Douro. Prebivalci so prijazni, zgovorni, zelo navezani na svoje družine ter v primerjavi s Slovenci neverjetno odprti in zadovoljni s svojim življenjem.

Tu pa naletimo na težavo, ki jo smo jo v zaključni projektni nalogi proučili in obravnavali. Želeli smo pokazati, da kar je normalno za nekatere organizacije na Portugalskem, ni nujno sprejemljivo tudi za druge organizacije v Sloveniji ali po svetu. V portugalskem poslovnem svetu velja, da se poslovna ženska ob srečanju s svojimi poslovnimi partnerji poljubi na lica, kar je za slovenske razmere nepredstavljivo. Zgodnji sestanki, pred deveto uro, niso v navadi, pogosto se lahko zgodi tudi, da zamujajo, o tem pa sogovornikov preprosto ne obvestijo (Združenje Manager 2015).

Kulturne vrednote, norme in prepričanja se tako kažejo v filozofiji menedžmenta, organizacijski strukturi in motivacijski usmerjenosti. Poskus integracije podjetja v oddaljene kulturno različne enote tako za vsako organizacijo predstavlja velik izziv (Treven 2001, 19). Kot je razvidno že iz naslova, smo se odločili za podrobnejšo študijo portugalske kulture. Uporabili smo tudi lastne izkušnje, pridobljene med študijsko izmenjavo na Portugalskem. S pomočjo proučevanja značilnosti poslovanja slovenskega podjetja, ki posluje na Portugalskem, pa smo lažje proučili in prikazali način poslovanja ter opravili primerjavo.

Za slovenska podjetja poslovanje s portugalskimi predstavlja velik izziv. Poslovni sestanki na Portugalskem navadno niso zelo dolgi, po večernih sestankih ali večerji pa svoje poslovne partnerje radi povabijo še v nočni bar. Njihov način delovanja, poslovanja in kulture je treba sprejeti, saj tudi s svojimi poslovnimi partnerji radi vzpostavijo bolj prijateljski in odprt odnos.

Organizacijske kulture se med seboj razlikujejo in zanje je značilnih več lastnosti, kot so na primer primerno vedenje, norme, prevladujoče vrednote, filozofija, pravila in organizacijska klima (Luthans 1995, po Treven 2001, 80). Neupoštevanje kulturnih kot tudi poslovnih navad našega poslovnega partnerja nas lahko hitro pripelje do izgub v poslovanju, zato moramo biti na to še posebej pozorni.

V zaključni projektni nalogi smo raziskovali in proučili vlogo, pomen in značilnosti portugalske kulture, njihovega načina poslovanja ter na praktičnem primeru proučevanja poslovanja slovenskega podjetja na Portugalskem opredelili in prikazali, kakšne so značilnosti, posebnosti in specifičnosti poslovanja s Portugalci.

## **1.2 Namen in cilj**

Namen in cilj zaključne projektne naloge je bil raziskati, proučiti, opredeliti in predstaviti tako značilnosti kot razlike portugalske kulture na primeru izbranega slovenskega podjetja Svečarstvo Jurkovič, s. p., ki že nekaj let posluje tudi s portugalskimi podjetji.

Podjetje ima v Sloveniji 30-letno tradicijo in posluje tudi z drugimi evropskimi državami. S pomočjo izbranega podjetja smo želeli proučiti in predstaviti, kakšni so poslovni običaji, s katerimi lahko na primeren način navežemo prve stike s portugalskimi poslovneži in z njimi vzpostavimo uspešno poslovanje. Raziskali in predstavili smo značilnosti, ki jih morajo upoštevati slovenska podjetja pri poslovanju s Portugalsko.

Cilji so bili:

- proučiti vlogo in pomen globalizacije,
- proučiti vlogo in pomen mednarodnega poslovanja,
- predstaviti vlogo in pomen kulture v mednarodnem poslovanju,
- raziskati in proučiti značilnosti in specifičnosti portugalske poslovne kulture,
- raziskati, proučiti, opredeliti in predstaviti značilnosti in različnosti portugalske kulture na primeru izbranega slovenskega podjetja Svečarstvo Jurkovič, s. p.,
- opredeliti vlogo, pomen in značilnosti portugalske kulture pri poslovanju slovenskih podjetij s portugalskimi poslovnimi partnerji,
- na osnovi raziskovanja podati predloge za nadaljnji razvoj in poslovno prakso.

## **1.3 Metodologija**

Pri zaključni projektni nalogi smo uporabili naslednje raziskovalne metode:

- metodo opisovanja ali deskripcije, s katero smo teoretično opredelili pojme globalizacija, mednarodno poslovanje in kultura,
- metodo povzemanja ali kompilacije ugotovitev znanih avtorjev,
- metodo analize,
- metodo študije primera,
- metodo sinteze končnih ugotovitev.

Opravili smo tudi kvalitativno raziskavo v obliki intervjuja s predstavnikom izbranega slovenskega podjetja Svečarstvo Jurkovič, s. p., ki posluje s Portugalsko. S pomočjo odgovorov smo skušali raziskati, proučiti in opredeliti, kako kultura in komunikacija v mednarodnem poslovanju vplivata na poslovanje s portugalskimi poslovnimi partnerji.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo predpostavljali, da poznavanje tuje kulture pomeni uspešen vstop na tuji trg in poslovanje podjetij v mednarodnem tržnem okolju. Kultura ima pomemben vpliv na mednarodno poslovanje in medkulturna pogajanja. Predpostavljali smo, da sta pomen kulture in uspešno poslovno komuniciranje v sodobnem poslovnem svetu zelo pomembni, saj dobro poznavanje obeh področij lahko doprinese k boljšemu mednarodnemu poslovanju in doseganju uspešnejšega poslovnega rezultata. Prav tako smo predpostavljali, da je portugalska kultura sproščena in veliko bolj odprta od slovenske in tak tudi njihov način poslovanja. Pri izvedbi zaključne projektne naloge nismo predvidevali večjih omejitev.

## 2 GLOBALIZACIJA

Globalizacija je pri mednarodnem poslovanju bistvenega pomena. Gre za to, kako dogajanje na eni strani sveta lahko hitro vpliva na dogajanje drugje. Kot tehnološki napredek lahko proces globalizacije najlažje prikažemo pri ljudeh, ki veliko potujejo, komunicirajo ali poslujejo na mednarodni ravni. Globalizaciji se je praktično nemogoče izogniti, saj je, kot navaja Svetličič (1996, cit. po Dubrovski 2013, 39): »Globalizacija /.../ večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo kakovost.«

Za lažje razumevanje smo v nadaljevanju predstavili pomen globalizacije ter njene prednosti in slabosti.

### 2.1 Vloga in pomen globalizacije

Ključni pomen globalizacije je povečanje konkurenčnosti in odprtosti trga, vendar je danes v ozadju še veliko več. Globalizacija ima tako geografski kakor tudi organizacijski vidik. Temelji na zamisli, da postaja svet vse bolj homogen, razlike med nacionalnimi trgi ne samo izginevajo, ampak so med nekaterimi trgi že dejansko izginile, tako da je svet postal »globalna vas« (Dubrovski 2006, 39).

V splošnem lahko rečemo, da se globalizacija nanaša predvsem na posledice trgovanja, vendar danes predstavlja še veliko več. Kaže se na ljudeh, pri poslovanju in v vsakdanjem življenju. Opažamo lahko, da se globalizacija le še širi in ne kaže, da bi se ta proces lahko ustavil. Po eni strani lahko globalizacijo jemljemo kot negativno posledico napačne razporeditve virov, pomanjkanja socialne varnosti v manj razvitih državah in na negotovih globalnih trgih. Po drugi strani pa nam prinaša zaželen razvoj v različnih pogledih, ki se predvsem zaznava v tehnološkem napredku in globalni konkurenci (Soros 2003, 4–5). V literaturi obstaja ogromno zapisov, ki navajajo tako negativne kot tudi pozitivne posledice teh procesov.

Lahko rečemo, da globalizacija omogoča vzpostavitev pestrega in raznolikega trga, kar je za sodobnega človeka zanimivo in vsekakor velika prednost. Za podjetja, ki poslujejo na globalnih trgih, pomeni večjo konkurenco, ki nekatera podjetja postavlja v boljši položaj, medtem ko se drugi na trgu ravno zaradi tega niso obdržali.



## 2.2 Prednosti in slabosti globalizacije

Kot večina pojavov ima tudi globalizacija svojo temno in svetlo plat. Tehnološki razvoj po eni strani omogoča in pospešuje globalizacijo, na drugi strani pa je tudi njena posledica, saj se zaradi vedno novih tehnologij in izdelkov zaostruje mednarodna konkurenčnost in skrajšuje življenjski cikel izdelka. Podjetja zahtevajo vedno boljše, bolj inovativne, cenejše in hitrejše izdelke. Takšen razvoj postaja ne samo zelo drag in posledično tvegan, temveč tudi takšen, da ga večkrat ni več mogoče zagotavljati s sredstvi iz zgolj enega vira (Dubrovski 2006, 53). V spodnjem odstavku smo na kratko predstavili največje prednosti globalizacije, da si lahko lažje predstavljamo, kaj ta proces prinaša v pozitivnem smislu.

Prva pozitivna lastnost, ki jo prinaša globalizacija, je priložnost za povečanje splošne produktivnosti in življenjskega standarda (boljša delitev dela med posameznimi državami), kar pomeni specializacijo za delovni intenzivne naloge in zaposlovanje delavcev na bolj produktivne načine. Na drugem mestu Dubrovski navaja dejstvo, da podjetja lažje izkoriščajo prednosti večjih ekonomij obsega, kapital pa se bo usmerjal v katerokoli državo, ki ponudi najboljše naložbene možnosti, kar bo koristno tudi za državo prejemnico kapitala. Kot zadnjo pomembnejšo pozitivno lastnost pa Dubrovski navaja odpravljanje preprek v mednarodni trgovini – večje varnostne, okoljske, socialne in druge zahteve, ki jih morajo izpolnjevati podjetja, izdelki in storitve v mednarodnem poslovanju (Dubrovski 2013, 55–56).

Ne glede na pozitivne ali negativne ocene pa moramo upoštevati dejstvo, da je globalizacija trend, s katerim se podjetja morajo soočiti in ga vključiti v svoje strateške usmeritve. O prednostih (priložnostih) in slabostih (nevarnostih) globalizacije ne moremo podajati pavšalnih vrednostnih sodb, saj je njen vpliv na poslovanje posameznega podjetja odvisen tudi od tega, kakšno je to podjetje, s čim se ukvarja in v kakšnem okolju deluje. Negativne in pozitivne vplive in učinke globalizacije, ki so, kot rečeno, neizogibni atribut sodobnega okolja poslovanja, je torej treba vrednotiti s stališča vsakega posameznega podjetja, saj »povprečnega učinka«, ki bi imel vpliv na oblikovanje splošno veljavnih strateških usmeritev, dejansko ne more biti. (Dubrovski 2013, 57–58). Tako v spodnjem odstavku podajamo še pregled negativnih posledic, ki jih je prinesla globalizacija.

Prva negativna posledica je zagotovo izguba nacionalne suverenosti, nacionalne kulture ter negativni vpliv na okolje. Prav tako pritisk zaradi globalne konkurenčnosti prinaša pohlep, spreminjanje vrednot v negativno smer ter nižanje mej moralnih in etičnih odločitev. Kot tretjo negativno posledico pa Dubrovski navaja močno olajšanje mednarodnega pretoka prepovedane trgovine in pranja denarja, kar predvsem v revnejših državah prinaša gospodarsko nazadovanje ter porast kriminala (Dubrovski 2013, 56).

### 2.3 Globalizacija trgov

Ko govorimo o trgu na splošno, imamo v mislih prostor, ki omogoča posameznikom in organizacijam izmenjavo blaga in storitev. Globalni trg pa ni omejen na določene lokacije, ampak ponuja izmenjavo dobrin, storitev in dela kjerkoli po svetu. Podjetja tako tekmujejo za prodajo na mednarodnih trgih in iščejo vedno nove trge in tehnologije, s katerimi ustrezajo potrebam na tržišču. Upamo trditi, da so globalni trgi postali kot nekakšno bojišče, kjer se podjetja borijo za obstoj in nove kupce.

Soros (2003, 6) ugotavlja, da so » ... trgi postali amoralni, saj dovoljujejo delovanje ljudi v skladu z njihovimi interesi in obenem ustvarjajo pravila za izražanje teh interesov, vendar ne podajajo nobenih moralnih sodb o samih interesih.«

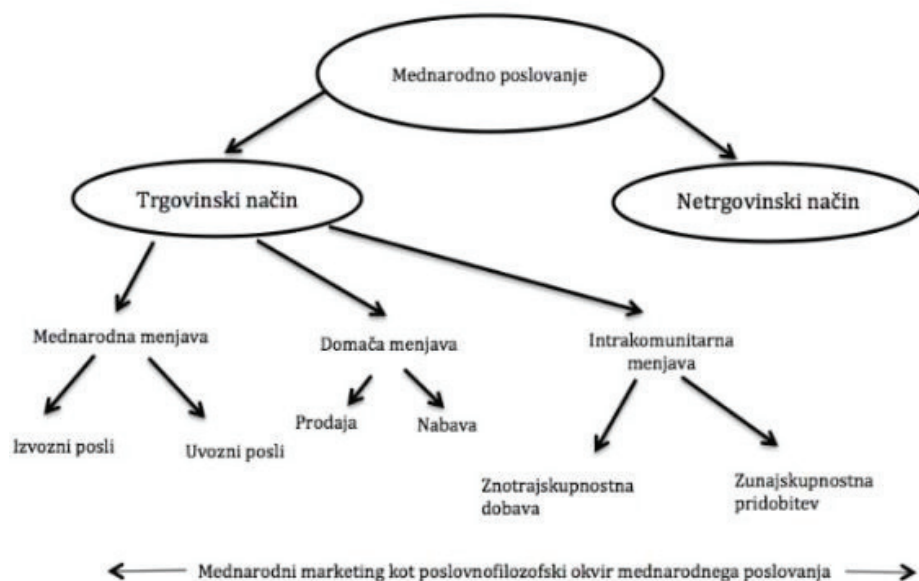
To pa je tudi eden izmed glavnih razlogov, zakaj so trgi tako zelo učinkoviti. Ne presojujejo, kaj je prav in kaj narobe, ampak ljudem dovoljujejo neovirano uresničevanje lastnih interesov (Soros 2003, 6).

### 3 MEDNARODNO POSLOVANJE

Za lažje razumevanje pomena in značilnosti mednarodnega poslovanja najprej opredelimo, kaj mednarodno poslovanje sploh je. Kot navaja Kesič (2012), mednarodno poslovanje predstavlja vse poslovne aktivnosti in transakcije, ki potekajo preko meja domače države in njenega poslovnega okolja.

Mednarodno poslovanje je zato širši pojem od mednarodne menjave (tudi zunanje trgovine, mednarodne trgovine), saj razen izvoznih in uvoznih poslov v najširšem smislu vključuje še druge načine mednarodnih trgovinskih aktivnosti, prav tako pa ta pojem ni enak mednarodnemu marketingu (Dubrovski 2013, 85). Skupne značilnosti notranje in mednarodne menjave so v tem, da pomenita obe številne menjalne posle izdelkov in storitev, ki jih posreduje domače ali tuje podjetje. Pri tem pa je pri vseh poslih podobna tehnika obračunavanja in plačevanja, prav tako pa so podobne dopolnilne dejavnosti, ki so vezane na izpeljavo poslov (Hrastelj 2001, po Dubrovski 2013, 85).

Znotraj meja Evropske unije je seveda mednarodno poslovanje močno olajšano zaradi brezcarinskega pretoka blaga in storitev, vendar, kot navaja Dubrovski (2013, 88), tudi znotraj EU veljajo načela mednarodnega marketinga, saj med posameznimi članicami še vedno obstajajo nacionalne (državne) meje, ki vodijo k različnim nacionalnim ureditvam posameznih področij (jezik, valuta, pravna ureditev itn.). Vsaka država znotraj meja EU ima svojega tipičnega potrošnika, ki izhaja iz svoje kulture, zgodovine, družbeno-političnega in ekonomskega okolja. To preprečuje formiranje t. i. enotnega evropskega potrošnika (Dubrovski 2013, 88).



**Slika 1: Razsežnosti mednarodnega poslovanja in mednarodnega marketinga**

Vir: Dubrovski 2006, 17.

### **3.1 Vloga in pomen mednarodnega poslovanja**

Zavedati se je treba, da podjetja z vstopom v mednarodno poslovno okolje vstopajo v drugačna poslovna, finančna, zakonodajna, pravno-regulatorna, kulturna, menedžerska, tržna in sprememb polna okolja, kar daje poslovanju v mednarodnem okolju drugačno konotacijo, težo, zahtevnost in pomen (Kesič 2012).

Najočitnejši primer brezmejnosti se kaže na področju mednarodnega poslovanja v razmeroma prostih pretokih izdelkov, storitev, oseb in kapitala, pri tem pa je najbolj poudarjena pri kapitalu in informacijah. Kaže se tudi v razmerjih med industrijskimi panogami, med trgovino, industrijo ter navsezadnje tudi znotraj podjetij (Hrastelj 2001, 17).

Cilj mednarodnega poslovanja je slej ko prej doseganje in ohranjanje nadpovprečno donosnega poslovanja. Poti do tega cilja pa peljejo preko prilagajanja kupcem in porabnikom, tako da uresničujejo njihove želje, potrebe, pričakovanja in sanjarjenja ter jim omogočijo ustvarjalno sodelovanje pri oblikovanju izdelkov in storitev. Menimo, da uspešno mednarodno poslovanje prihodnosti ne bo kulturološko nevtralnno. Za nekatere je to še vedno ena izmed teoretičnih možnosti, ki pa po našem mnenju ne zagotavlja vzdržljive konkurenčnosti (Hrastelj 2001, 24).

### **3.2 Značilnosti mednarodnega poslovanja**

Širši pomen internacionalizacije celovitega poslovanja pa v zadnjih letih krepi tudi druge poslovne aktivnosti v mednarodnem poslovanju, kot so neposredne tuje investicije, različne pogodbene oblike mednarodnega poslovanja ter tudi širitev raziskovalno-razvojnih, proizvodnih, kreatorskih, oblikovnih, skladiščnih, distribucijsko-logističnih in drugih poslovnih aktivnosti v mednarodni tržni prostor. Pri tem se je treba zavedati, da mednarodno poslovanje ni le prenos ali direktna preslikava poslovnih aktivnosti, ki potekajo v domačem tržnem okolju, ampak je veliko zahtevnejše, bolj kompleksno in tudi specifično, saj poteka v različnih in predvsem drugačnih kulturoloških, jezikovnih okoljih, ki imajo hkrati svoja različna poslovna tolmačenja, razumevanja in tudi pričakovanja (Kesič 2012).

Razširjenost in hitra rast storitev sta značilnosti današnjega mednarodnega poslovanja. Pri tem ne gre le za samostojne storitve, ki se uveljavljajo na mednarodnih trgih, marveč tudi za tiste, ki so del ponudbe izdelkov ali pa nepogrešljiva sestavina razvitih načinov in oblik mednarodnega poslovanja. Med številnimi storitvami še posebej izstopajo informacijske in komunikacijske storitve (Hrastelj 2001, 17).

Ob pospešenem splošnem in gospodarskem družbenem razvoju je razumevanje kupcev in strank v mednarodnem poslovanju pridobilo številne nove razsežnosti: psihološke, sociološke in še posebej kulturološke. Z upoštevanjem teh sestavin postaja mednarodno poslovanje skladnejše s pričakovanji današnjih kupcev in strank, saj hitreje prepozna stanje ter nato

poišče odgovore. Od njihovega upoštevanja je pogosto odvisna uspešnost mednarodnega poslovanja, ki se kaže kot srednjeročna ali dolgoročna dobičkonosnost (Hrastelj 2001, 120).

Menimo, da sta tako globalizacija kot tudi mednarodno sodelovanje močno povezana s kulturo posameznega naroda. V nadaljevanju naloge se bomo posvetili kulturološkim značilnostim in njihovem pomenu v poslovanju.

## 4 KULTURA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Ljudje iz različnih držav v enakih okoliščinah pogosto ravnajo različno (Treven 2001, 56). V nadaljevanju predstavljamo vlogo kulture ter pomen in razlike v mednarodnem poslovanju, na katere ta vpliva.

Področji mednarodnega poslovanja in kulture se močno prepletata, izstopajo pa tri področja mednarodnega poslovanja, kjer se pojavljajo kulturološki dejavniki kot nujna sestavina in pomembna razsežnost. To so predvsem poslovna pogajanja, oblikovanje več kulturoloških skupin, ki so sestavni del razvitih načinov in oblik mednarodnega poslovanja, ter vnašanje kulturoloških sestavin v izdelke in storitve, ki jih uporabniki prav zaradi tega cenijo in kupujejo (Hrastelj 2001, 23).

### 4.1 Pojem kulture

Kulturo opredeljuje izredno veliko definicij, a večina raziskovalcev se strinja, da je predvsem priučena in ni genetsko pogojena (po mnenju razvojnih psihologov se je priučimo do desetega leta), deljena – torej skupinska, medgeneracijski pojem, sposobna uporabljati simbole, strukturirana in vzorčasta, v daljšem obdobju tudi spremenljiva in prilagodljiva, prepletajoča se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi in se izraža bolj v postopkih kot statističnih obrazcih (Usunier 2000, po Hrastelj 2001, 26).



**Slika 2: Svet povezuje različne kulture**

Vir: International Bussines 2015.

### 4.2 Vrste kultur

Kultura naroda v veliki meri vpliva na organizacijsko kulturo podjetij, vendar pa nanjo precej vplivata tudi nacionalna in globalna kultura (Treven 2001, 78). V nadaljevanju smo tako preučili značilnosti organizacijske, nacionalne in globalne kulture.

Kaj pomeni izraz organizacijska kultura, bomo najlažje opredelili z definicijo Stephena P. Robinsona (1992, po Treven 2001, 79), ki je dejal, da je kultura značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji, povezanih z vedenjem, komuniciranjem in razvijanjem delovnih odnosov. Te vrednote in norme delujejo na nezavedni ravni kot samoumevna prepričanja, ki pogosto niso jasno izražena, vendar jih zaposleni v organizaciji prevzamejo za svoja, ne da bi si jih poskušali natančneje razložiti (Treven 2001, 79).

Jasno pa je, da nobena organizacija v sodobnem razvitem okolju ne deluje izolirano kot otok sredi oceana. Tudi kultura v njej se ne razvija samo v skladu s pričakovanji zaposlenih, temveč na to vpliva družbeno okolje v nacionalnem in globalnem okviru. Nacionalna kultura se tako nanaša na dominantna prepričanja in vrednote pri posameznem narodu, kot so osebna svoboda, usmerjenost k delovanju, odnos do narave in povezave med ljudmi (Treven 2001, 80–81).

Tretja usmeritev kulture, ki je prav tako povezava z organizacijsko kulturo in jo moramo omeniti, pa je globalizacijska kultura.

Globalizacija in povečanje števila dejavnosti, ki se opravljajo v drugih predelih sveta, prav tako vplivata na organizacijsko kulturo. V globalnem gospodarstvu namreč ni več lokalnih ali nacionalnih konkurentov, temveč imajo ti globalni značaj. Okolje organizacij se je razširilo čez nacionalne meje, zato morajo upoštevati stroške in organizacijske kulture mednarodnih konkurentov. Drugi element globalizacije in njenega kulturnega vpliva je komunikacija. Sodobne komunikacijske poti bolj kot kdaj koli doslej povezujejo proizvajalce, trgovce, finančnike in porabnike. Kot zadnje pa velja omeniti sistem izobraževanja ekonomsko razvitih držav. Visoko izobraževanje in visoka raven raziskav iz teh držav se prenašata globalno v obliki svežih idej menedžmenta in poslovnih vrednot. Znanje se tako nadzoruje, primerja in dopolnjuje z znanjem študentov drugih držav (Treven 2001, 82–83).

### **4.3 Vloga in pomen kulture v mednarodnem poslovanju**

Vedenje v organizacijah, ki opravljajo svojo dejavnost v različnih državah sveta, lahko označimo kot mednarodno organizacijsko vedenje (Francesco in Gold 1998, po Treven 2001, 34).

Ko spoznavamo tako vrsto vedenja, lahko ugotovimo, da ima nanj pomemben vpliv predvsem nacionalna kultura. Značilnosti družbe, v katero sodijo posamezne organizacije, vplivajo na njihovo organizacijsko kulturo in vedenje, in to ne glede na globalizacijo svetovnega gospodarstva in multinacionalizacije korporacij (Fligsten in Freeland 1995, v Treven 2001, 34).

Čeprav bi globalizacija in multinacionalne korporacijske strukture morda vplivale na to, da bi postale nacionalne kulture bolj podobne druga drugi, je le malo verjetno, da bi se pojavile takšne vrednote, ki jih ne bi bilo mogoče uvrstiti v določeno kulturo in ki bi vplivale na uporabo enake

vrste menedžerskih metod in organizacijskega vedenja. Nacionalne vrednote, vedenje, tradicija, običaji in ideologija namreč ustvarjajo prepoznavne organizacijske strukture, kulture in dinamiko. Zato je zelo pomembno, da menedžerji v globalnem gospodarstvu razumejo in prepoznajo učinek različnih kultur na organizacijsko vedenje (Treven 2001, 34).

Iz zgornjih odstavkov lahko sklepamo, da je kultura bistvenega pomena pri mednarodnem poslovanju. Organizacije, ki želijo poslovati v mednarodnem okolju, morajo razumeti in poznati kulturo okolja organizacije, kjer želijo poslovati. Nepoznavanje kulture lahko pomeni tudi neuspeh pri poslovanju, medtem ko nam poznavanje kulture lahko prinese uspešne poslovne rezultate.

Organizacije morajo preučevati mednarodno organizacijsko vedenje, da bi lahko razumele, kako deluje konkurenca na globalnem trgu. Da bi bile organizacije konkurenčne, se morajo poučiti o tehnologijah, oblikah menedžmenta, strategijah in razvoju proizvoda v podjetjih v tujini in doma. Tako znanje je za organizacijo še posebej pomembno zaradi vse večjega poudarka na mednarodni kakovosti proizvoda, globalnih finančnih in na zmožnosti porabnikov, da kupijo proizvode od podjetij, ki so locirana v katerikoli državi v svetu (Treven 2001, 35).

Hrastelj (2001, 106) navaja, da je danes vpliv kulturološkega dejavnika na posamezne segmente mednarodnega poslovanja verjetno najbolj razširjen, in to pri vseh pogajalskih postopkih. Zagotovo pa je neupoštevanje kulturoloških razsežnosti mednarodnega poslovanja najbolj kritično, če ne celo usodno pri razvitih načinih in oblikah mednarodnega poslovanja (npr. pri akvizicijah in strateških zavezništvih). Še vedno je največ neizrabljenih priložnosti prav v zvezi s kulturološkimi razsežnostmi oblikovanja izdelkov in storitev.

Kultura, čeprav ni edini pomemben dejavnik, nam zelo pomaga pri razumevanju razlik v družbenem vedenju. Tudi menedžment in organizacijsko vedenje v različnih predelih sveta lahko bolje razumemo, če upoštevamo vlogo, ki jo ima kultura v njihovih organizacijah (Treven 2001, 68).

S tem pa prehajamo na tretji pomembni člen mednarodnega poslovanja – poslovno komuniciranje. Kot smo ugotovili iz navedenih definicij, ima kultura povezavo z vsem v mednarodnem poslovanju in je nikakor ne smemo zanemarjati. Ravno nasprotno, organizacije se morajo izobraževati in poznavati kulture ter različne običaje, če želijo biti uspešne na mednarodnih trgih. V vsaki kulturi obstajajo napisana in nenapisana pravila, ki jih ljudje upoštevajo in so morda povezana bolj z navadami kot s kulturo samo, pa vendar se ne glede na vse povsod po svetu vsako srečanje začne na enak, preprost način – s pozdravom. Oblike in načini pozdravljanja se razlikujejo, tako kot se razlikuje kultura narodov. Kultura ima torej močan vpliv na način komuniciranja med poslovnimi partnerji, zato se bomo v nadaljevanju naloge posvetili poslovnemu komuniciranju.

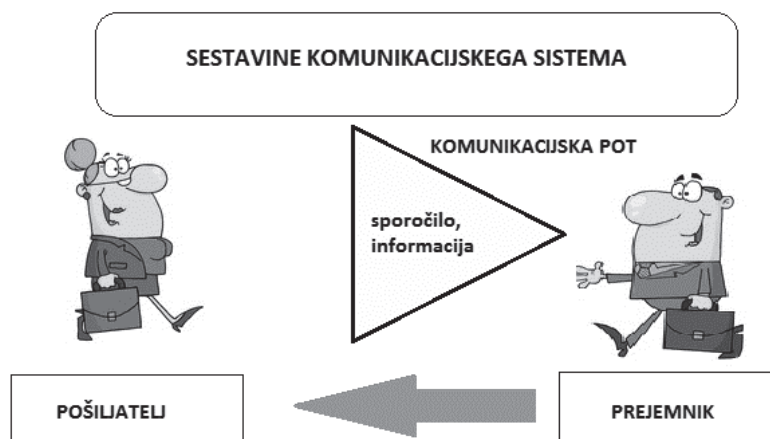


V različnih kulturah ljudje tudi komunicirajo med seboj na različne načine. Te razlike lahko povežemo predvsem z uporabo jezika, v katerem ljudje izražajo svoje misli, ter verbalno in neverbalno komunikacijo (Treven 2001, 69).

Iz tega lahko sklepamo, da ni dovolj le poznavanje kulture, ampak je pomembno tudi znanje jezika in neverbalnega načina komuniciranja, ki je izrazito drugačno predvsem v državah izven Evropske unije. Kultura je postavila nove razsežnosti v komuniciranju, pa tudi v socioloških, psiholoških in drugih dejavnostih. Prav vsi pa so postali nepogrešljiva sestavina mednarodnega poslovanja.

## 5 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Preden opredelimo poslovno komuniciranje, najprej definirajmo pomen pojma komunicirati. Komunicirati pomeni izmenjati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se (SSKJ, po Možina idr. 2004, 20). Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Običajno se zato ne zavedamo izjemnega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju in ki se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Z drugimi besedami, komuniciranje je v veliki meri determinanta tega obnašanja. Naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja so izidi mnogih komunikacijskih dejanj: na eni strani raznih oblik govornega in drugega neposrednega komuniciranja, na drugi strani pa pisnega in drugega posrednega komuniciranja (Možina idr. 2004, 20).



**Slika 3: Sestavine komunikacijskega sistema**

Vir: Možina idr. 2004, 51.

Komunikacijski proces začne pošiljatelj, ki ima namen posredovati svojo misel ali idejo drugi osebi. To svojo misel izrazi v obliki, za katero meni, da jo bo prejemnik razumel. Ko je sporočilo kodirano in primerno za prenos po kanalu v ustrezni obliki, potuje od pošiljatelja k prejemniku na različne načine. Lahko se prenese preko neposrednih stikov med pošiljateljem in prejemnikom, pisno, z različnimi tehničnimi pripomočki, zlasti s pomočjo telekomunikacijskih zvez. Ko prejemnik prejme sporočilo, ga dekodira in interpretira pomen simbolov, ki jih je uporabil pošiljatelj (Treven 2001, 195).

Osredotočili smo se na poslovno komuniciranje, torej komuniciranje, ki se nanaša na poslovanje. Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju ciljev organizacije in njihovem doseganju, torej politiki organizacije (Možina idr. 2004, 16).

Poslovno komuniciranje poteka v dveh smereh (Možina idr. 2004, 16):

1. *Navzven*, iz organizacije v zunanje okolje, kot je komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, konkurenti, oblastmi itd.
2. *Znotraj*, med ravnmi organizacije ter med deli in funkcijami organizacije.

Poslovno komuniciranje se od družabnega razlikuje, ker je ciljno ter ne poteka brez namena in smotrov. Ureja odnose s poslovnimi partnerji in konkurenti, posreduje informacije, pridobiva jih za dejavnosti, ki so v interesu podjetja ali druge organizacije. Tako lahko rečemo, da vse poslovno delovanje povezuje sporazumevanje, komuniciranje. Vse poslovno delovanje pa temelji na zaupanju. Odnosi med organizacijami, deli organizacij in skupinami ljudmi so preveč kompleksni in spremenljivi, da bi jih mogli zanesljivo predvidevati (Možina idr. 2004, 388).

## **5.1 Namen poslovnega komuniciranja**

Menedžerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Iz tega sklepamo, da skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja (Možina idr. 2004, 17).

Oblike komuniciranja omogočajo dajanje ali pridobivanje informacij, medsebojno izmenjavo podatkov in mnenj, vzdrževanje poslovnih in tržnih stikov, delovanje in prenos idej, zamisli in rešitev, začenjanje, razvoj in končanje dela, nabavno, prodajo, pogodbe, pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov ter dejavnosti, reševanje tekočih in potencialnih problemov ter raziskovalno in razvojno dejavnost.

Katero obliko in metodo komuniciranja bomo uporabili, pa je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavimo, ter od ostalih dejavnikov, kot so (Možina idr. 2004, 17):

- vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati,
- števila ljudi, ki sodelujejo,
- izobrazbe ljudi,
- izkušenj in motiviranosti,
- časa, ki ga imamo na razpolago, ter
- od našega znanja in sposobnosti uporabljati različne načine komuniciranja.

Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja – pošiljatelji in prejemniki. Smisel organizacij, ciljnih združb ljudi, je v ciljnim delovanju, složnem prizadevanju za doseganje ciljev organizacije. Človek sam pač le malo zmore. Sodelovanje pa zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, z eno besedo – komuniciranje. Zato komuniciranje ni le še ena izmed mnogih veščin, ki jih bolj ali manj obvlada vsakdo, kdor deluje v organizaciji. Strokovno znanje in osebna nadarjenost nista

dovolj, saj ne zagotavljata složnega sodelovanja. Poslovno komuniciranje je temeljno tkivo, ki povezuje udeležence v organizaciji in med organizacijami (Možina idr. 2004, 21).

Tako lahko sklepamo, da je zmožnost komunicirati ena pglavitnih sposobnosti, ki jih mora pridobiti organizacija, predvsem če želi poslovati v mednarodnem okolju. Poslovanje bo uspešno le ob uspešnem komuniciranju, zato ga morajo uspešno obvladati vsi vključeni člani. Namen poslovnega komuniciranja je pogoj za uspešnost v vseh dejavnostih, kjer imamo opravka z ljudmi, kajti navsezadnje se komunicira z ljudmi in ne z organizacijo.

Poleg dobre komunikacije preko različnih kanalov pa ne smemo zanemariti verbalnega in neverbalnega sporazumevanja. Pozorni moramo biti tudi na neverbalna sporočila, kot so čustva, kretnje in drugi telesni gibi, ton glasu in izraz na obrazu, dotike in stik z očmi, prostorsko razdaljo in čas, v katerem poteka komuniciranje, kajti tudi ti člani močno vplivajo na način in uspešnost komunikacije (Treven 2001, 194).

## **5.2 Učinkovita uporaba poslovnega komuniciranja**

Komuniciranje je kot vsaka druga dejavnost v organizaciji učinkovito takrat, kadar daje kar največ izidov, rezultatov ob dani porabi sredstev (resursov) organizacije ali tistega, ki komunicira. Učinkovito je tisto komuniciranje, ki zastavljene izide dosega ob čim manjši porabi sredstev.

Učinek učinkovitosti lahko presojamo na dva načina. Prvi je ekonomičnosti komuniciranja, ki nam pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje. Drugi učinek imenujemo produktivnost in nam pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina ter vsak udeleženec komuniciranja.

Mera za doseganje ciljev pri poslovnem komuniciranju pa je uspešnost, kajti učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno. Tu ne štejemo število pisem odjemalcu ali telefonskih razgovorov, pri tem štejemo vrednost in ugodnost pridobljenih poslov. Prav tako ne štejemo ur informiranja sodelavcev, če ti znanja ne bodo usvojili. Skratka, moramo se zavedati, da šteje doseženi cilj ali opravljena naloga in ne obsežna in intenzivna komunikacija sama zase (Možina idr. 2004, 19).

Pozorni pa moramo biti tudi na vsebino komunikacije, če si želimo, da bo uspešna, kajti tudi sama vsebina oziroma izbira besed zelo vpliva na našega sogovornika. Vsebina komunikacije, kot jo v določenih okoliščinah uporabljajo v eni kulturi, je lahko za drugo kulturo nesprejemljiva, zato moramo biti pri tem še posebej pazljivi.

Posamezniki si lahko različno interpretirajo besede in dejanja ljudi iz drugih kultur, enako kot tudi pripadniki iste kulture. Tako je treba, če si želimo učinkovito komunicirati, vnaprej preučiti

značilnosti, se z njimi soočiti in se jim prilagoditi. Lahko se zgodi, da se soočimo z drugačnim jezikom, verbalnim stilom in mnogimi neverbalnimi sporočili, ki se uporabljajo drugače.

Kultura ovira komunikacijo takrat, ko se ljudje iz dveh različnih kultur ne odzovejo enako na isto dogajanje. Če bi npr. menedžer na Portugalskem povprašal svoje podrejene za ideje, bi njegovi sodelavci to razumeli kot izziv, se z nalogo soočili in poiskali rešitev. Predpostavljamo, da bodo menedžerja zanimala njihove ideje. Po drugi strani pa, če bi isto vprašanje zastavili v Indiji, bi ljudje vprašanje razumeli povsem drugače. Menili bi, da je njihov menedžer nesposoben in želi izkoristiti njihove ideje (Treven 2001, 208–209).

Iz tega lahko sklepamo, da veliko ovir za medkulturno komunikacijo izvira iz razlik med kulturami. Prvi korak k pospeševanju medkulturne komunikacije je zato povezan z razumevanjem kulture sogovornika (Treven 2001, 210).

Tu pa se zopet vrnemo k dejstvu, ki smo ga predstavili že v prejšnjem poglavju: kako pomemben je pomen kulture v mednarodnem poslovanju in tudi pri uspešnem poslovnem komuniciranju se ne moremo izogniti povezavi med uspešno komunikacijo in kulturo. Zato si na kratko pogledjmo še pomen in uspešnost mednarodne komunikacije.

Posamezne razlike v komunikacijskih stilih se, kot smo že spoznali, nanašajo neposredno na profile kultur. Da bi bila komunikacija z osebo, ki pripada drugi kulturi, uspešna, mora imeti govornik še druge informacije o njegovi kulturi. Preučiti mora tudi komunikacijske vzorce, kot so verbalni stili in neverbalna sporočila, ki se uporabljajo v kulturi sogovornika. Več kot si bo posameznik, ki želi komunicirati z osebo druge kulture, pridobil informacij o tej osebi, večja bo verjetnost, da bo ta razumela njegovo sporočilo in bo komunikacija uspešna.

Za zagotovitev učinkovitosti medkulturne komunikacije pa lahko upoštevamo še naslednje predloge (Treven 2001, 210):

- uporabimo primeren jezik,
- spodbujamo povratno zvezo,
- zagotovimo spoštovanje in
- spodbujamo učinkovito poslušanje.

Navadno pri medkulturni komunikaciji najmanj ena oseba uporablja tuj jezik ali celo prevajalca. Če želimo, da bo medsebojna komunikacija uspešna, moramo upoštevati pravilo, naj bo naš govor počasen, ter uporabljati kratke stavke. Pri medkulturni komunikaciji je sogovornikom iz drugih kultur pomembno izraziti spoštovanje in zagotoviti enakost za vse (Treven 2001, 211).

V nadaljevanju naloge smo se osredotočili na mednarodno poslovanje, komuniciranje in kulturo države na Iberskem polotoku in polnopravno članico EU, Portugalsko.

## 6 PORTUGALSKA

Portugalsko doživljamo kot drugačno od drugih evropskih držav. Verjetno kaže svojo raznolikost ravno zaradi izredno zanimive, dinamične in močne zgodovinske vloge. Ko pomislimo na Portugalsko, se spomnimo na srednjeveške gradove, kamnite vasice, prijetna mala mesteca in zlate peščene plaže. Lastna šestmesečna izkušnja bivanja v mestu Porto je ohranila v spominu portugalsko sproščenost in odprtost, nacionalni ponos, izvrstno morsko hrana, portovec in navdušenje nad nogometom. Portugalska lahko pokaže veliko novega – od zgodovine, odlične hrane in navsezadnje izjemno pestre kulture (Portugal 2011, 17).

Predstavimo najprej nekaj zgodovinskih dejstev o državi. Ime Portugalska izhaja še iz rimskih časov, ko se je Portus Cale (Lep pristan) imenovalo ozemlje na severu države oziroma današnje ozemlje mesta Porto ob reki Douro. Preko Portugalske je v pretekli zgodovini prešlo mnogo civilizacij od ibernske, keltske, feničanske, grške, rimske, germanske in arabske kulture, pa vendar je državi uspelo ohraniti eno samo nacionalno in kulturno identiteto. V času od 15. do 16. stoletja je bila Portugalska glavna politična, ekonomska in kulturna sila. Kljub različnim kulturam skozi čas pa je Portugalski oziroma Portugalcem uspelo ohraniti svojo nacionalno identiteto. Skozi stoletja je bilo prebivalstvo Portugalske zelo homogeno, k čemur sta prispevala tudi enotna vera in en sam jezik, ki jim je prinesel izjemno etnično in narodno enotnost. Portugalščino po svetu govori približno 200 milijonov ljudi (poleg Brazilije še vse bivše države portugalske kolonije, in sicer Angola, Mozambik, Gvineja Bissau, Zelenortski otoki. To uvršča portugalsščino na peto mesto jezikov po številu govorcev na svetu (Every Culture 2015).

Da bi lažje razumeli njihovo kulturo in posledično način poslovanja, smo si najprej ogledali nekaj splošnih značilnosti o državi.



**Slika 4: Ozemlje Portugalske**

Vir: Operation World 2015.

## 6.1 Splošno o državi

Splošne podatke o državi smo predstavili v spodnji preglednici (Izvozno okno 2009–2015e<sup>1</sup>).

### Preglednica 1: Osnovni podatki o Portugalski

Uradni naziv	Republica Portuguese/Republika Portugalska
Mednarodna oznaka	PT/PRT
Glavno mesto	Lizbona
Velikost (km <sup>2</sup> )	91.906
Valuta	€ (evro)
Prebivalstvo (mio)	10,8 (ocena 2014)
Uradni jezik	portugalski
Vera	rimskokatoliška 81 %, kristjani 3,3 % ostalo 15,7 %
BDP na prebivalca	16.468 EUR (2014)

Vir: Izvozno okno, 2009–2015e.

Portugalska je parlamentarna republika, njen pravni sistem pa temelji na ustavi iz leta 1976 in je bil nazadnje spremenjen leta 2004. Velja še omeniti, da je Portugalska polnopravna članica Evropske unije in sodeluje v vseh sporazumih, katerih podpisnica je EU. Včlanjena je tudi v OECD in WTO (Izvozno okno 2009–2015e).

## 6.2 Gospodarstvo Portugalske

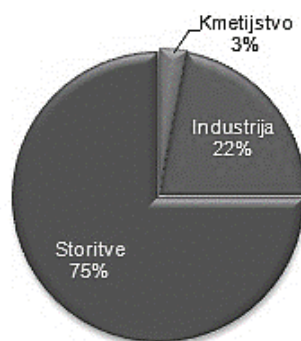
Moramo se zavedati, da je bila Portugalska skupaj z Grčijo in Španijo ena najmanj razvitih novih članic EU, zato ji je povezava z EU bistveno pripomogla k hitremu gospodarskemu razvoju (Združenje Manager 2015).

V preteklih letih se je Portugalska soočala z gospodarsko krizo, zato je prednostna naloga vlade še vedno zmanjšanje proračunskega primanjkljaja in bremena javnega dolga. Predvsem pa se trudijo najti potrebne rešitve oziroma reforme za povečanje potenciala rasti gospodarstva. Ključni kratkoročni izziv v prihodnje bo vodenje prehoda od odvisnosti od uradnih virov finančne pomoči do ponovnega zasebnega financiranja iz svetovnih kapitalskih trgov. Še vedno pa bo potrebno korenito znižanje porabe. Vsekakor se bodo morali osredotočiti tako na

<sup>1</sup> Izvozno okno povzema podatke po EIU, Factiva 2015, junij 2015.

napredek pri liberalizaciji trga delovne sile kot tudi razvoja nekaterih izdelkov in doslej zaščitene poklicev. Bančni sistem države je še vedno šibak, zato je povečanje pretoka posojil podjetjem še vedno velik izziv. Z izhodom Portugalske iz programa pomoči EU/IMF maja leta 2014 je vlada dosegla svoj ključni politični cilj. Kljub čistemu izhodu iz programa finančne pomoči pa je ostalo veliko ciljev ekonomske politike v veljavi – predvsem nadaljevanje procesa fiskalne konsolidacije in vrnitev gospodarstva k stabilni rasti. IMF priporoča nadaljnje strukturne reforme, vključno z izboljšanjem učinkovitosti javne uprave, povečanjem prožnosti trga dela in odpiranje zaprtih trgov proizvodov in zaščitene poklicev (Izvozno okno 2009–2015c).

Deflacija je na Portugalskem v letu 2014 znašala 0,2 %. EIU ji za leto 2015 napoveduje 0,1-odstotno stopnjo deflacije, v letih 2016–2017 pa v povprečju 1,1-odstotno stopnjo inflacije. Stopnja nezaposlenosti že od leta 2008 naprej raste. Leta 2014 se je nekoliko zmanjšala, na 13,9 %. Za leto 2015 je napovedana 12,5-odstotna stopnja brezposelnosti ter nato v letih 2016 in 2017 počasen padec. Povprečna mesečna plača na Portugalskem je leta 2011 znašala 1.143 EUR, minimalna plača v letu 2015 pa znaša 589 EUR (Izvozno okno 2009–2015c).



**Slika 5: Struktura portugalskega BDP-ja v letu 2014**

Vir: Izvozno okno 2009–2015c.

V nasprotju z drugimi zahodnoevropskimi državami je kmetijski sektor manj produktiven in moderniziran. Predstavlja namreč 2,7 % BDP, a zaposluje nekaj več kot 10 % aktivnega prebivalstva. Glavni kmetijski proizvodi so žita, sadje, zelenjava in vino. 1,4 % celotnega izvoza predstavlja vino. Država je deseta največja izvoznica vina na svetu. Imajo tudi veliko naravnih bogastev. Rudarstvo (baker in kositer) predstavlja 6 % celotnega BDP. Poleg vina se Portugalska uvršča med največje izvoznike marmorja in plute. Industrijski sektor je moderniziran, vključuje pa predvsem majhna in srednje velika podjetja. V ospredju so metalurgija, strojna in tekstilna industrija ter gradbeništvo. Povečali so tudi svojo vlogo v evropskem sektorju avtomobilske industrije in imajo prvovrstno livarsko industrijo. Industrijski sektor predstavlja 22 % BDP in zaposluje 26 % aktivnega prebivalstva. Največji sektor, ki predstavlja kar 75 % BDP in zaposluje več kot 64 % delovne sile, pa je storitveni sektor. Najpomembnejšo vlogo v tem sektorju ima zagotovo turizem (Izvozno okno 2009–2015c).



### 6.3 Mednarodno poslovanje Portugalske

V letu 2014 je izvoz blaga na Portugalskem znašal 49,9 mlrd EUR, uvoz pa malenkost več, in sicer 57,7 mlrd. EUR. Primanjkljaj v blagovni menjavi je tako znašal 7,7 mlrd EUR. Primanjkljaj na tekočem računu države je v letu 2014 znašal 0,9 mlrd EUR, kar predstavlja 0,5 % celotnega BDP. Največ izvozijo v Španijo, kar 23,6 %. Druge države izvoznice so Francija, Nemčija, Angola in Velika Britanija.

Največji odstotek izvoza v letu 2014 so predstavljala vozila, mineralna goriva, električna in elektronska oprema ter stroji in druga oprema. Prav tako ima država največji delež uvoza iz Španije, in sicer 32,4 % celotnega uvoza. Sledijo Nemčija, Francija, Italija in Nizozemska. Največ so uvozili mineralnih goriv, vozil ter strojne, električne in elektronske opreme (Izvozno okno 2009–2015d).

**Preglednica 2: Glavni izvozni in uvozni trgi Portugalske v letu 2014**

Vodilni izvozni trgi 2014	%	Vodilni uvozni trgi 2014	%
Španija	23,6	Španija	32,4
Francija	11,7	Nemčija	12,4
Nemčija	11,7	Francija	7,1
Angola	6,6	Italija	5,2
Velika Britanija	6,1	Nizozemska	5,1

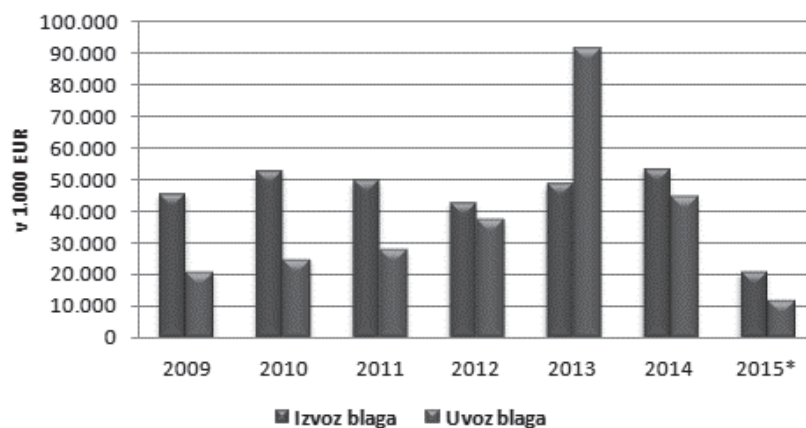
Vir: Izvozno okno 2009–2015d.

### 6.4 Poslovanje med Portugalsko in Slovenijo

Pri poslovanju s Portugalci moramo začititi njihov mediteranski način življenja in razmišljanja. Tudi z lastnimi izkušnjami lahko potrdimo, da se moraš preprosto prilagoditi njihovem načinu življenja. V času bivanja na Portugalskem smo namreč spoznali, da ni hitenja, točnosti in natančnosti, pa vendar se na koncu vse postori. V nasprotju s Slovenci življenje zares uživajo in so veliko bolj sproščeni. Tako je tudi pri poslovanju, ki ga bomo opisali v nadaljevanju. Osredotočili se bomo na prikaz blagovne menjave med Slovenijo in Portugalsko. Državi bi namreč lahko druga drugo veliko ponudili, saj se precej razlikujeta in imata različno podnebje, vendar je njuna medsebojna menjava dokaj skromna.

V spodnjem grafu je prikazana blagovna menjava med Slovenijo in Portugalsko v obdobju 2009–2015 (podatki so bili posodobljeni v juliju 2015).

**Slika 6: Blagovna menjava med Slovenijo in Portugalsko 2009–2015**



Vir: Izvozno okno 2009–2015a.

Največji delež slovenskega izvoza na Portugalsko predstavljajo zdravila za prodajo na drobno (Krka, d. d.) ter izvoz osebnih avtomobilov (Revoz, d. d.). Sledi izvoz preje iz sintetičnih filamentov, električna oprema za kolesa in motorna vozila, legirano jeklo, papir in karton, deli za rotacijske električne stroje, elektromagneti in pralni stroji (GZS 2015).

Po drugi strani pa s Portugalske v Slovenijo največ uvažamo osebne avtomobile, polimere vinilklorida, obutev (predvsem usnjene materiale), dele in pribor za motorna vozila, ne premazan papir in karton, gumirane tekstilne materiale, izolirano žico, motorna vozila za prevoz blaga, kolofonijo ter druge smolne kisline in njihove derivate, smolni špirit, olja in tekoče smole (GZS 2015).

## 6.5 Poslovni običaji Portugalcev

V splošnem velja, da so Portugalci izjemno sproščeni glede bontona in javnega obnašanja, tako da nas ne sme preveč skrbeti glede pravil. Če je naše vedenje vljudno in primerno, detajli niso tako zelo pomembni. Kot pri večini kultur je pri poslovnem srečanju običajen stisk roke, vendar je pri Portugalcih tako na zasebnih kot tudi poslovnih srečanjih navada, da se žensko poljubi na obe lici. Morda je nerodno le, če nisi prepričan, kdaj je poljub na lici primeren oziroma zamenljiv s stiskom rok. Vendar izkušnje kažejo, da je poljub na obe lici pri srečanju moškega in ženske veliko bolj običajen, kot pa da bi ženski ob srečanju stisnili roko. Naslednja morda nenavadna gesta za bolj zaprte narode, kot smo Slovenci, je ta, da je na poslovnih srečanjih pri pozdravu sprejemljiv tudi objem. Portugalci so namreč narod, ki radi navežejo tudi bolj zasebne stike s svojimi poslovnimi partnerji. V takih primerih je objem sprejemljiv (Executive Planet 2010).

Druga zelo pomembna stvar, ki jo je treba upoštevati pri poslovanju, je hierarhija. Družba in poslovanje sta razdeljena na sloje in vertikalno strukturirana. Družba je pod vplivom katolicizma in družine, ki poudarjata hierarhične odnose. Ljudje spoštujejo avtoriteto in jo od vodstva podjetja pričakujejo. Hierarhija je zanje pomembna in kdor je višje, je obravnavan s spoštovanjem že zaradi samega položaja. To moramo vedeti, če želimo z njimi sklepati posle, saj se s tem opredeljuje, kako se bo obravnaval konkreten posel in kdo bo o tem nazadnje odločal. Pri poslu se moramo namreč zavedati, da bosta odločala moč in avtoriteta, združena v eni osebi (Izvozno okno 2009–2015b).

Portugalci raje sklepajo posle s partnerji, s katerimi se bodo počutili domače in udobno, kar pomeni, da je pomembno zaupanje. S portugalskimi podjetji je smiselno začeti sodelovanje preko skupnega znanega poslovnega partnerja, ki nam pomaga navezati stik. Z njim se je treba zblížati, vendar mora biti na to pripravljen. Portugalci bolj cenijo neposredni kot virtualni stik (npr. elektronska pisma, skype), tudi pisni in telefonski kontakti se jim zdijo neosebni. Tako moramo biti pripravljeni, da bomo morali v poslovni odnos kar nekaj investirati. Velja, da se odnosi vzpostavljajo med ljudmi, ne med podjetji. To pomeni, da če se bodo med pogajanja naši ali njihovi predstavniki menjali, se bo celoten proces, ne glede na to, do kam smo prispeli, znova pričel. Kot pri vseh narodih je seveda pomembno, da se do svojih poslovnih partnerjev vedemo spoštljivo in jih ne spravljamo v neroden položaj ali zadrego (Izvozno okno 2009–2015b).



**Slika 7: Poljub ženske na obe lici je v portugalskem poslovnem svetu primeren**

Vir: Canadian Business 2013.

Poslovnih srečanj ni primerno načrtovati v mesecu avgustu ali v tednu med božičem in novim letom. Za sestanke se je primerno dogovoriti en do dva tedna vnaprej in ga ponovno potrditi nekaj dni prej. Začetna korespondenca mora biti v portugalskem jeziku. Na sestankih je pomembna točnost, čeprav sami zelo radi zamujajo. Če želimo z njimi skleniti posel, se moramo na prvo predstavitev dobro pripraviti s tabelami in grafikoni. Prav tako ni zaželeno, da že na prvem srečanju pričakujemo odločitev oziroma sklenitev posla. Ne smemo pritiskati na tiste, ki se bodo odločali, ampak jim moramo pustiti čas za premislek. Dobro je, če imamo

predstavitveni material pripravljen tudi v portugalskem jeziku. Za konec omenimo še, da je Portugalcem izjemno pomembno, s kom sklepajo posel, zato si bodo vzeli čas, da nas spoznajo (Izvozno okno 2009–2015b).

Menimo, da se poslovanje s Portugalci v primerjavi z drugimi evropskimi narodi razlikuje ravno zaradi njihove kulture in zgodovine, na katero so izjemno navezani. Značilnosti njihovega poslovanja se lahko primerjajo tudi s španskim, čeprav iz lastnih izkušenj lahko potrdimo, da se nikakor ne marajo primerjati s Španci, saj so preveč ponosni na svoj lastni jezik in kulturo.

## **6.6 Komuniciranje**

Ob prvem srečanju lahko pričakujemo, da bodo naši poslovni partnerji zadržani, a vljudni in ljubeznivi. Ob prvem rokovanju oziroma poljubu ženske poslovne partnerice, kot smo omenili v prejšnjem odstavku, je pomemben tudi očesni stik. Primerno naslavljanje za ženske je častni naziv »senhora«, v prevodu gospa, in »senhor«, v prevodu gospod, in v nadaljevanju priimek. Kdor ima univerzitetno diplomu, se ga imenuje s častnim nazivom, poleg tega pa še »doutora« ali »doutor« (doktorica oziroma doktor) s priimkom ali brez. Nikakor ni primerno, da svoje poslovne partnerje nagovarjamo z imeni, razen kasneje, če nas k temu pozovejo sami. Pri komunikaciji moramo uporabljati formalne načine, dokler nam naš poslovni partner ali partnerica ne predlaga drugače. Komunikacija je formalna in bazirana na strogih pravilih protokola. Čeprav Portugalci niso emocionalni govorniki in se ne izražajo s kretnjami, lahko s kretnjami pozdravijo prijatelje. Če želimo uporabljati kretnje, ko govorimo, najprej proučimo, katere kretnje bi bile lahko nezaželene in ofenzivne, sicer bi jih lahko napačno razumeli. Pri komunikaciji moramo biti pazljivi tudi na to, da so Portugalci hierarhična družba, ki spoštuje starost in položaj. S tem mislimo predvsem na previdnost pri pisni komunikaciji z vodilnimi v podjetjih in primerni formalnosti pri oblikovanju poslovnih pisem. V primeru pisnega komuniciranja ne smemo biti presenečeni, če nam ne bodo pravočasno odgovorili na vprašanja oziroma potrdili dogovora. Njihov odnos do časa in rokov se precej razlikuje od tistega, ki je značilen za srednjo in severno Evropo (Izvozno okno 2009–2015b).

Angleščina je običajno izbrani jezik za komuniciranje s portugalskimi poslovnimi partnerji. Pri komuniciranju je priporočljivo prej preveriti njihove jezikovne kompetence in govorne sposobnosti. Lahko pričakujemo razumno angleščino, vendar je vseeno priporočljivo pred poslovnim sestankom preveriti, ali obstaja potreba po prevajalcu. Pri začetni komunikaciji si pri Portugalcih v nasprotju z drugimi, bolj zadržanimi narodi, lahko dovolimo tudi nekaj neformalnega komuniciranja. Značilno je namreč, da so portugalski ljudje izjemno odprti in gostoljubni do tujcev ter se tudi sami trudijo, da bi razpravljali o različnih temah. V začetni fazi komuniciranja se moramo izogibati le osebnim pohvalam ali vprašanjem. Prav tako moramo biti pozorni na prepogosto uporabo ročnih kretenj ter verbalne neposrednosti. Namesto tega je priporočljivo načeti pogovor in dati kompliment o državi, ljudeh, hrani ali vinu. Portugalci so

odprt narod in izjemno cenijo tudi smisel za humor, kar je prav tako dobra ideja za začetno komunikacijo (Passport to trade 2014).

## 6.7 Poslovni bonton

Poleg poznavanja kulturnih vidikov, načina komuniciranja in poslovanja je zelo pomemben tudi poslovni bonton, ki lahko veliko pripomore pri premagovanju morebitnih težav v komunikaciji. Pomembno je vedeti tudi nekaj osnovnih pravil o bontonu, točnosti, obdarovanju in kodeksu oblačenja.

Začnimo pri točnosti. Na Portugalskem se točnost na poslovnih srečanjih ne obravnava kot zelo pomembna. Zanimivo pa je, da so ljudje s severa običajno bolj točni kot tisti z juga države. Normalno in vljudno je, da se prispe pet minut prepozno, vendar gostitelj običajno pride ob dogovorjeni uri, vsi ostali pa prepozno, čeprav velja, da je več kot 30 minut zamude že nesramno in neodgovorno. Tudi za tuje poslovne partnerje je še sprejemljiva petminutna zamuda, v primeru daljše zamude pa je priporočljivo poklicati svoje poslovne partnerje in jih o tem obvestiti. Skratka, razumeti moramo, da Portugalci časa in točnosti ne razumejo enako kot drugi zahodnoevropski narodi. Pozorni moramo biti tudi na njihovo definicijo časa, ki je veliko bolj nejasna kot pri nas. Poslovna srečanja so mogoča tudi v pozno popoldanskem času, dopoldne do nekje 13. ure pa se je nesmiselno dogovarjati za poslovna srečanja (Passport to trade 2014).

V portugalskem družbenem okolju je normalno, da svojemu poslovnemu partnerju ali stranki prinesemo darilo, nikakor pa ga ne smemo zavrniti, saj se to ocenjuje kot žaljivo. Darila se razumejo kot izjemno osebna gesta in so znak spoštovanja. Običajno je, da se darilo podari ob začetku poslovnega srečanja ter se ga takrat tudi odpre in izrazi hvaležnost. Ni pa vljudno, da se hkrati podari darilo v zameno, ampak je priporočljivo, da se kasneje pošlje zahvalno pismo. Med primerna poslovna darila se uvrščajo osebna darila iz države poslovnega partnerja, alkoholne pijače, kava, knjige ali bolj osebni predmeti, kot so šal, kravata in podobno. Pazljivi moramo biti le, da se ne podarja predragih ali preveč osebnih daril, pri ženskah pa moramo biti pazljivi, da ne podarjamo rdečih šopkov, kajti rdeča barva je na Portugalskem simbol revolucije (Passport to trade 2014).

Pri poslovnem bontonu pa omenimo še videz, ki se zdi Portugalcem že v splošnem zelo pomemben. Portugalci se dobro zavedajo trenutnih modnih trendov in z načinom oblačenja pogosto izražajo lastni status in uspeh. Na različnih družabnih dogodkih so izjemno radi urejeni in radi usklajujejo obleko z modnimi dodatki. Pri moškem je v vseh primerih zaželena kravata. Poslovna obleka je običajno precej formalna. Sproščene (*casual*) obleke so v portugalskih podjetjih še vedno precej nenavadne in se uporabljajo bolj izjemoma, npr. ob petkih (*casual Friday*). Skratka, na poslovnih srečanjih in na splošno med gospodarstveniki je še vedno najbolj zaželena standardna poslovna obleka. Pri moških poslovnejših je del poslovnega oblačenja

srajca z dolgimi rokavi, saj srajca s kratkimi rokavi velja za preveč športno. Na poslovnem sestanku je dovoljeno sleči suknjič, če ocenimo, da našega poslovnega partnerja ne bo zmotilo oziroma je on to storil prvi. Pri ženskah je najbolj priporočljiva standardna moda, je pa dovoljeno tudi ženskam nositi hlačne obleke (Passport to trade 2014).

## **6.8 Kulturni tabuji**

Na Portugalskem za kontroverzne teme veljajo tematike o religiji, rasizmu, diskriminaciji, splavu in kolonialnih vojnah, zato se je tem najbolje izogniti. Prav tako niso zaželena osebna vprašanja o starosti, videzu, osebnem dohodku in delu. Vedenje, ki se mu je najbolje izogniti, so pretirane kretnje in pljuvanje v javnosti (Passport to trade 2014).

Po koncu kakšnega bolj sproščenega poslovnega sestanka svojega tujega gosta portugalski poslovneži radi povabijo tudi v kakšen trendovski bar na kozarček ali dva. Takrat smo lahko pripravljeni, da se bodo sprostili. S svojimi poslovnimi partnerji bodo radi spregovorili o vinu, nogometu in ne tako zelo priljubljenih španskih sosedih. Izjemno so namreč občutljivi na to, da Španci ne razumejo portugalsčine kljub sorodnosti jezikov, medtem ko se sami lahko pohvalijo z odličnim znanjem španščine. To trditev lahko samo potrdimo, kajti nič kolikokrat smo se srečali s Španci in Portugalci, pa je njihov pogovor vedno potekal v španskem jeziku (Združenje Manager 2015).

## 7 EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA O VLOGI PORTUGALSKE KULTURE V MEDNARODNEM POSLOVANJU NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA SVEČARSTVO JURKOVIČ, S. P.

Za študijo primera smo si izbrali podjetje gospoda Davida Jurkoviča, Svečarstvo Jurkovič, s. p., ki že 14 let uspešno posluje na portugalskem trgu. Z gospodom Jurkovičem smo opravili kratek intervju, povezan s poslovanjem njihovega podjetja na Portugalskem.

### 7.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Svečarstvo Jurkovič je klasično družinsko podjetje, ki ima več kot 30-letno tradicijo izdelave in prodaje nagrobnih sveč povsod po Evropi. Direktor podjetja je David Jurkovič, tehnični direktor pa Martin Jurkovič. Sedež podjetja je v Ljubljani, saj pravijo, da dobra lokacija pripomore k hitremu in fleksibilnemu odzivu, prav tako pa se trudijo ves čas vlagati v razvoj podjetja. Tako se lahko pohvalijo s sodobno proizvodno, skladiščno ter transportno kapaciteto, kar jim omogoča hitre dobavne roke ter kratkoročna naročila skozi vse leto, tudi v glavni sezoni.

Ukvarjajo se z lastno izdelavo PVC- in PP-lončkov ter možnostjo proizvodnje izdelkov po meri oziroma bolj ekskluzivnih modelov. Imajo lastne blagovne znamke pri proizvodnji sveč, kot so: thermo-lux, promo-lux, fun-lux, uni-lux eco-lux, ter sodelujejo s kupci, ki so tako individualni cvetličarji kot tudi mednarodni koncerni, kar je, kot pravijo, samo lep dokaz, da so zanesljiv partner na vseh gospodarskih nivojih (Svečarstvo Jurkovič 2007b).



**Slika 8: Izdelki Svečarstva Jurkovič**

Vir: Svečarstvo Jurkovič 2007a.

## 7.2 Poslovanje podjetja

Podjetje posluje na slovenskem trgu že od leta 1993. Njihova osnovna dejavnost je proizvodnja, trgovina na drobno in na debelo. Delež izvoza v prihodku znaša 51 %. Kot smo že omenili, imajo lastno blagovno znamko nagrobnih sveč, s katero jim je uspelo tudi na tujih trgih (Sloexport 2015).



**Slika 9: Logotip podjetja Svečarstvo Jurkovič, s. p.**

Vir: Svečarstvo Jurkovič 2007a.

## 7.3 Mednarodno poslovanje podjetja

Med štiri osnovna strateška vprašanja v mednarodnem poslovanju se uvršča tudi zahteva po odločitvi o načinu vstopa v mednarodne poslovne relacije. Ta odločitev običajno sledi opravljeni izbiri ciljnih trgov, čeprav se seveda lahko obe strateški vprašanji rešujeta vzporedno in soodvisno. Podjetje ima načeloma na voljo široko paleto možnosti, kako vstopiti na izbrani tuji trg (Dubrovski 2013, 225).

Svečarstvo Jurkovič je prisotno na trgih v Avstriji, Italiji, Nemčiji, na Hrvaškem in Portugalskem, želijo pa si prodreti tudi na grški trg. S Portugalsko so začeli sodelovati, ker ti niso bili zadovoljni z dosedanjimi dobavitelji (Italijani in Nemci), kjer prevladujejo enostavne cilindrične oblike sveč. Slovenske oblike nagrobnih sveč so za zahodne trge namreč nekaj nenavadnega in novega; tako se je začelo poslovno sodelovanje. Druga razloga, zaradi katerih so začeli poslovati s Portugalci, pa je bila stagnacija in upad prodaje na domačem trgu, ter seveda širitev mednarodnega poslovanja podjetja. Kot je navedel g. Jurkovič, je enotni gospodarski prostor velik plus pri logistiki, dobavi, načinu plačila in zaupanju med poslovnimi partnerji. Žal pa je trenutni delež njihovih izdelkov na Portugalskem bistveno manjši kot npr. pred petimi leti, saj je šlo povpraševanje trga bolj v smer steklenih sveč, ki jih proizvajajo in



prodajajo Poljaki. V prihodnje se torej napoveduje precej manjši volumen sodelovanja s portugalskimi poslovnimi partnerji, kot je bil v preteklosti (interni vir podjetja).

#### **7.4 Raziskava o značilnostih poslovanje izbranega podjetja s Portugalsko**

Kot je poudaril g. Jurkovič, so s portugalskimi poslovnimi partnerji začeli sodelovati po tem, ko so zanimanje prvi pokazali Portugalci. To je bilo leta 2000, tako da sedaj teče že petnajsto leto poslovanja. Razlog za sodelovanje je bila širitev in povečanje prodaje. Pravi, da so splošni principi poslovanja enaki evropskim, prav tako imajo dobre izkušnje s plačili. Pravi pa, da moramo biti pazljivi z obljubami o prihodnosti, ki jih je treba jemati z rezervo, ter da so Portugalci trdi pogajalci. Kot pozitivno izkušnjo s Portugalci navaja korektno sodelovanje, so pa doživeli kar precej negativno izkušnjo z ukinitvijo dela prodajnega programa brez predhodne napovedi ter skakanje od dobavitelja do dobavitelja za doseganje boljše cene. Pravi, da je bilo v tem smislu prisotno veliko izigravanje.

#### **7.5 Vpliv in pomen kulture pri poslovanju izbranega podjetja s Portugalsko**

Eden izmed poglobitvenih razlogov, da so se Portugalci obrnili na sodelovanje s slovenskim podjetjem, je bil verjetno tudi ta, da imamo podobno tradicijo prižiganja sveč na grobovih. Jurkovič pravi, da preden so začeli sodelovati s Portugalci, niso imeli nikakršnih izkušenj ali informacij o njihovem načinu poslovanja ali kulturi. Pravi, da ga je najbolj presenetila zadržanost naroda, čeprav je pričakoval enako odprtost kot pri drugih južnoevropskih narodih. Vendar so, kot smo navedli, Portugalci ob prvem poslovnem stiku znani kot zadržani poslovni partnerji.

#### **7.6 Ugotovitve proučevanja o značilnostih poslovanja izbranega podjetja s Portugalsko**

Kot smo že omenili, so v podjetju Svečarstvo Jurkovič pričeli s portugalskim trgovcem poslovati brez predhodnih izkušenj in nasvetov, kako začeti posel v tej državi, niso poznali ne njihove kulture ne njihovega načina poslovanja. Ugotavljamo, da so se na trg spustili dokaj nepripravljeni in neprevidni, saj niso zares vedeli, kaj pričakovati. Njihovo poslovanje je polno izzivov, vzponov in padcev. Sprva jih je prijetno presenetil korekten odnos, a hkrati zadržanost, ki je niso pričakovali. Ugotavljamo, da se niso srečali z velikim kulturnim šokom ali neprijetno situacijo zaradi nepoznavanja kulture iz dveh razlogov: poslovali so z manjšima podjetjema, poleg tega so bili Portugalci tisti, ki so želeli začeti poslovati z njimi, tako da so se bili verjetno pripravljene bolj prilagoditi. Kot je navedel gospod Jurkovič, ima Portugalska podoben običaj prižiganja sveč kot Slovenci, zato sklepamo, da je bil prvi poslovni stik lažji in hitrejši in so tako lahko hitro našli skupne interese. Malo bolj negativno izkušnjo pa so doživeli pri

komunikaciji oziroma obveščanju o poslovnih odločitvah in na tem področju bodo v prihodnje pri poslovanju s Portugalci veliko bolj previdni.



**Slika 10: Zgradba podjetja Svečarstvo Jurkovič v Črnučah**

Vir: Svečarstvo Jurkovič 2015.

#### **7.7 Predlogi za nadaljnji razvoj in prakso**

Pri Svečarstvu Jurkovič si želijo v prihodnosti prodreti še na grški trg, za katerega vemo, da je trenutno v veliki negotovosti, zato bodo morali biti še posebej previdni pri sklepanju poslov in iskanju poslovnih partnerjev. Kljub padcu prodaje na Portugalskem si pri Svečarstvu Jurkovič še vedno želijo obdržati delež prodaje tudi v tej južnoevropski državi. Predlagamo, da poskusijo na portugalski trg poslati inovativne artikle in artikle, po katerih se je povečalo povpraševanje in tako konkurirajo tudi Poljakom. Pri nadaljevanju poslovanja na Portugalskem predlagamo, naj bolje preučijo svoje poslovne partnerje. Tako bodo v prihodnosti lahko bolj pozorni na napake in nezanesljivost. Kot smo omenili, podjetje veliko vlaga v svoj razvoj, predlagamo, da s tem nadaljujejo in poskusijo prodreti še na druge, večje mednarodne trge. Če se bodo v prihodnosti tako razvijali, bi lahko iz klasičnega družinskega podjetja razvili večje podjetje z morda kakšno podružnico v Evropi.

## 8 SKLEP

Globalizacija oziroma globalna konkurenca je postala del poslovanja vsakega podjetja. Omenja se veliko negativnih in pozitivnih posledic procesa, ki ga praktično ni mogoče ustaviti. Ne glede na vse negativne ali pozitivne posledice pa morajo podjetja upoštevati dejstvo, da je globalizacija postala svetovni trend, s katerim se je treba soočiti in ga začeti vključevati v svoje strateške usmeritve.

Hitro smo ugotovili, da je mednarodno poslovanje postalo brezmejni proces, ki ne vključuje več le izmenjave dobrin in storitev med dvema državama, ampak je postalo še veliko več. Je skupek več združenih procesov, med katerimi je najbolj izpostavljen kulturološki proces oziroma pomen kulture v mednarodnem poslovanju.

Spoznali smo, kako močan vpliv ima kultura v mednarodnem poslovanju. S poznavanjem kulture svojih poslovnih partnerjev si lahko podjetja zagotovijo hitrejši prvi stik in večje zaupanje. Organizacija mora pustiti, da se kultura razvija, saj to lahko vodi v pozitivne rezultate. Po drugi strani pa nam kultura lahko prestavlja veliko oviro in zavira naš poslovni proces.

Pri komunikaciji moramo biti predvsem pozorni na pravilno uporabo verbalnih in neverbalnih znakov. Pri nekaterih narodih je lahko nepravilna raba kretenj znak nespoštovanja, česar pa si pri poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji ne smemo privoščiti. Pozorni moramo biti tudi na pravilno interpretacijo in jezik.

O Portugalski vemo, da je država mnogih zanimivosti, pestrih kultur in odprtih, prijaznih ljudi. Bližina oceana nedvomno vpliva na sproščenost ljudi, ki so izjemno ponosni na svojo neodvisnost in kulturo. Njihova ljubezen do lastne nacionalnosti se kaže tudi pri poslovanju. Do svojih poslovnih partnerjev znajo biti v začetku zadržani, vendar se jim s poznavanjem njihove kulture lahko hitro prikupimo in pridobimo njihovo zaupanje.

Izvedli smo kvalitativno raziskavo v obliki strukturiranega intervjuja s predstavnikom slovenskega podjetja Svečarstvo Jurkovič in ugotovili, da je poslovanje s Portugalci dokaj lahko in ne tako zelo drugačno kot s slovenskimi kupci. Na portugalski trg se da vstopiti tudi z relativnim nepoznavanjem njihove kulture, vendar nas nepazljivost lahko hitro stane izgube posla, kot se je zgodilo preučevanemu podjetju.

Naj končamo z nekaj besedami o Portugalski. Tam smo namreč preživeli najlepši del študija in z veseljem bi si želeli državo obiskati večkrat tako poslovno kot zasebno. Menimo namreč, da ko enkrat spoznaš Portugalce in si pridobiš njihovo zaupanje, ni bolj prijaznega naroda. Sprejmejo te kot del svoje družine in pridobiš si prijatelje za celo življenje. Pri poslovanju in v zasebnem življenju so drzni, temperamentni in sproščeni in take jih moramo tudi razumeti in sprejemati.



## LITERATURA IN VIRI

- Berry, John W. 1980. *A cultural ecology of social behavior*. New York: Springer.
- Canadian Business. 2013. *Alicia Keys is great for BlackBerry, but 'creative director'? C'mon*. [Http://www.canadianbusiness.com/uncategorized/alicia-keys-is-great-for-blackberry-but-creative-director-cmon/](http://www.canadianbusiness.com/uncategorized/alicia-keys-is-great-for-blackberry-but-creative-director-cmon/) (23. 8. 2015)
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Dubrovski, Drago. 2013. *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Every Culture. 2015. *Portugal*. [Http://www.everyculture.com/No-Sa/Portugal.html](http://www.everyculture.com/No-Sa/Portugal.html) (10. 8. 2015).
- Executive Planet. 2010. *Portugal: Public behavior*. [Http://www.executiveplanet.com/portugal-2/portugal\\_public\\_behaviour-2/](http://www.executiveplanet.com/portugal-2/portugal_public_behaviour-2/) (10. 8. 2015).
- Fligsten, Neil in Robert Freeland. 1995. *Theoretical and Comperative Perspectives on Corporate Organization*. Palo Alto: Annual Review of Sociology.
- Francesco, Anne Marie in Barry Allen Gold. 1998. *International Organizational Behavior*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- GZS (Gospodarska zbornica Slovenije). 2015. *Blagovna menjava Slovenije – Portugalska*. Korespondenca z avtorjem (23. 3. 2015).
- Herskovitz, Melville Jean. 1955. *Cultural Antropology*. New York: Knof.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- International Bussines. 2015. *Cross cultural blunders international business*. [Http://international.businessxxl.com/cross-cultural-blunders-international-business](http://international.businessxxl.com/cross-cultural-blunders-international-business) (6. 8. 2015).
- Izvozno okno. 2009–2015a. *Bilateralni ekonomski odnosi Portugalske s Slovenijo*. [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Portugalska/Bilateralni\\_ekonomski\\_odnosi\\_s\\_Slovenijo\\_4182.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Portugalska/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4182.aspx) (10. 8. 2015).
- Izvozno okno. 2009–2015b. *Družbeni običaji in navade*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Portugalska/Poslovni\\_obisk/Druzbeni\\_obicaji\\_in\\_navade\\_1041.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Portugalska/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_1041.aspx) (10. 8. 2015).
- Izvozno okno. 2009–2015c. *Gospodarske panoge Portugalske*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Portugalska/Gospodarske\\_panoge\\_4689.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Portugalska/Gospodarske_panoge_4689.aspx) (10. 8. 2015).
- Izvozno okno. 2009–2015d. *Mednarodno gospodarsko sodelovanje na Portugalskem*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Portugalska/Mednarodno\\_gospodarsko\\_sodelovanje\\_6446.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Portugalska/Mednarodno_gospodarsko_sodelovanje_6446.aspx) (10. 8. 2015).
- Izvozno okno. 2009–2015e. *Predstavitev gospodarstva Portugalske*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Portugalska/Predstavitev\\_drzave\\_4255.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Portugalska/Predstavitev_drzave_4255.aspx) (10. 8. 2015).

- Kesič, Dragan. 2012. *Pomen mednarodnega poslovanja*. [Http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja](http://porocivalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja) (10. 8. 2015).
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Možina Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Operation World. 2015. *Portugal*. [Http://www.operationworld.org/port](http://www.operationworld.org/port) (23. 8. 2015).
- Passport to trade. 2014. *Portugal*. [Http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-portugal/#pbc](http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-portugal/#pbc) (22. 4. 2015).
- Portugal*. 2011. Footscray (Victoria); St. Oakland; London: Lonely Planet Publications.
- Robbinson, Stephen. 1992. *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- Sloexport. 2015. *Svečarstvo Jurkovič David Jurkovič, s. p.* [Http://www.sloexport.si/Card.asp?ms=5286335](http://www.sloexport.si/Card.asp?ms=5286335) (25. 8. 2015).
- Soros, George. 2003. *Globalizacija*. Tržič. Učila International.
- Svečarstvo Jurkovič. 2007a. *Akcije/novosti*. [Http://www.svecarstvo-jurkovic.si/index.html](http://www.svecarstvo-jurkovic.si/index.html) (8. 5. 2015).
- Svečarstvo Jurkovič. 2007b. *Podjetje*. [Http://www.svecarstvo-jurkovic.si/slo/podjetje.html](http://www.svecarstvo-jurkovic.si/slo/podjetje.html) (8. 5. 2015).
- Svečarstvo Jurkovič. 2015. *Interno gradivo*, Svečarstvo Jurkovič.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje: izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Usunier, Jean-Claude. 2000. *Marketing Across Culture*. London: Financial Times and Prentice Hall.
- Združenje Manager. 2013. *Portugalska*. [Http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/medkulturni-prirocnik/portugalska](http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/medkulturni-prirocnik/portugalska) (7. 5. 2015).

## **PRILOGA**

Priloga 1      Intervju s predstavnikom podjetja Svečarstvo Jurkovič





**Intervju s predstavnikom podjetja Svečarstvo Jurkovič, s. p., g. Davidom Jurkovičem**

- 1. Bi lahko na kratko opisali podjetje in njegovo delovanje ter poslovne aktivnosti? Na katerih mednarodnih trgih ste prisotni?**
  - Klasično družinsko proizvodno podjetje s skoraj 40-letno tradicijo.
  - Nemčija, Avstrija, Hrvaška, Grčija, Italija, Portugalska.
- 2. Zakaj ste se odločili za mednarodno poslovanje, kateri so bili ključni vzroki in motivi za to?**
  - Cilj vsakega podjetja je širitev.
  - Stagnacija in upad prodaje na domačem področju.
- 3. Kdaj in na kakšen način ste navezali prvi poslovni stik s Portugalci?**
  - Sami so se obrnili na nas, ker so želeli širiti ponudbo.
- 4. Kakšna je vloga in pomen EU pri poslovanju s Portugalsko – obe državi, Portugalska in Slovenija, sta polnopravni članici EU – kaj pomeni to glede logistike, dobav, načinov plačevanja, zanesljivosti poslovnih partnerjev?**
  - Enotni gospodarski prostor se vsekakor pozitivno odraža v vseh navedenih dejavnikih.
- 5. Kdaj ste poslovno začeli sodelovati s portugalskim trgom in kaj je bil poglobitveni razlog za vstop na ta trg?**
  - Začetek leta 2000.
  - Razlog seveda večja prodaja.
- 6. Ali ste, preden ste začeli poslovati na Portugalskem, poznali njihovo kulturo in njihov način poslovanja?**
  - Nismo imeli izkušenj ali informacij.
- 7. Kakšni so vaši splošni vtisi o Portugalski in njenih prebivalcih?**
  - Na splošno me je presenetila večja zadržanost prebivalcev, kot bi jo od južnoevropskega ljudstva pričakoval (Fado ...?).

## *Priloga 1*

### **8. Kakšne so značilnosti poslovanja z njimi? Bi lahko naredili primerjavo s slovenskim trgom?**

- *Splošni principi so enaki evropskim.*
- *Določene obljube o prihodnosti je treba jemati z rezervo.*
- *Trdi pogajalci.*
- *Naše izkušnje s plačili so dobre.*

### **9. Ali ste doživeli kakšno pozitivno ali negativno izkušnjo pri poslovanju z njimi?**

- *Pozitivna izkušnja je bilo korektno sodelovanje.*
- *Negativna izkušnja je bila ukinitve dela prodajnega programa brez predhodne napovedi in skakanje od dobavitelja do dobavitelja za doseganje boljše cene, delno tudi izigravanje v tem smislu.*

### **10. Kako bi lahko opisali Portugalce kot poslovne partnerje?**

- *Korektne z navedenimi omejitvami, vendar imamo izkušnje le z dvema podjetjema.*

### **11. Ste se na Portugalskem srečali s kakšnim poslovnim običajem, ki bi v Sloveniji veljal za nenavadnega?**

- *Pravzaprav ne.*

### **12. Kaj bi lahko svetovali slovenskim podjetjem, ki želijo vstopiti na portugalski trg, kaj je pri tem ključno in najpomembnejše za poslovni uspeh in tudi možno vzpostavitev dolgoročnega poslovnega sodelovanja?**

- *Ne bi mogel deliti posebnih nasvetov, ki odstopajo od normalnih dejavnikov, ker prodajamo specifičen proizvod majhnemu številu podjetij.*