

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

INA ŠOŠTAR

KOPER, 2018

2018

DIPLOMSKA NALOGA

INA ŠOŠTAR

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

VLOGA POSLOVNE ANTROPOLOGIJE V
MEDNARODNEM POSLOVANJU – ŠTUDIJA
PRIMERA

Ina Šoštar

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Armand Faganel

POVZETEK

Mednarodno poslovanje postaja z globalizacijo stalnica v sodobnem poslovnem svetu in le redko najdemo podjetja, ki se jih ni dotaknilo. Podjetja, ki poslujejo na globalni oziroma svetovni ravni, prihajajo v stik z različnimi kulturami, kar je postalo neizogiben del poslovanja. V teoretičnem delu diplomske naloge je predstavljena vloga poslovne antropologije v mednarodnem poslovanju. Empirični del zajema študijo vpliva in pomena kulture pri poslovanju izbranega podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o. Rezultati študije kažejo, da se v izbranem podjetju zavedajo vpliva kulture na uspešnost, vendar zaradi prehranske vrednosti in splošne uporabe soli menijo, da kultura strank na tujih trgih ne vpliva na odločitve o nakupu njihovih izdelkov. Iz raziskave lahko ugotovimo tudi, da kultura vpliva na uspešno ali neuspešno poslovanje, vendar podjetja temu elementu, še ne posvečajo dovolj pozornosti. Poslovna antropologija lahko s svojim pristopom in metodami pomaga podjetju razviti kulturi primerne načine poslovanja.

Ključne besede: globalizacija, mednarodno poslovanje, kultura, poslovna antropologija, etnografija, podjetje Soline Pridelava soli.

SUMMARY

International business, influenced by globalization, is becoming a constant in the modern business world, and we rarely find companies that are not affected by it. Companies that operate on international or global scale come in contact with different cultures, which has become an unavoidable part of the business. The theoretical part of the thesis presents the role of business anthropology in international business. The empirical part covers the study of the influence and importance of culture in the operations of the selected project company Soline Pridelava soli, d. o. o. The results of the study show that in the selected company they are aware of the influence of culture on performance but due to their nutritional value and general usefulness of salt, consider that the culture of clients in foreign markets does not affect the decisions about the purchase of their products. From the research we can also find that culture affects the success of the business, but the companies do not pay enough attention to this element. Business anthropology can help the company, with its approach and methods to develop culturally appropriate business practices.

Key words: globalization, international business, culture, business anthropology, ethnography, company Soline Pridelava soli.

UDK: 339.54(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	3
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu.....	3
2	Globalizacija	4
2.1	Opredelitev globalizacije	4
2.2	Vpliv globalizacije na mednarodno poslovanje	6
2.3	Povezanost globalizacije in kulture.....	7
3	Mednarodno poslovanje	9
3.1	Opredelitev mednarodnega poslovanja.....	9
3.2	Vloga in pomen mednarodnega poslovanja	10
4	Kultura v mednarodnem poslovanju	13
4.1	Definicija in vsebina kulture	13
4.2	Vloga in pomen kulture v mednarodnem poslovanju	16
5	Poslovna antropologija	18
5.1	Kaj je poslovna antropologija?	18
5.2	Vloga in pomen kulture v poslovni antropologiji	21
5.3	Kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode	23
5.4	Etnografija.....	24
5.5	Vloga in pomen poslovne antropologije v mednarodnem poslovanju.....	26
6	Preučevanje vpliva kulture in vloge poslovne antropologije v mednarodnem poslovanju podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o.	29
6.1	Predstavitev podjetja	29
6.2	Poslovne aktivnosti podjetja	30
6.3	Vpliv in pomen kulture pri mednarodnem poslovanju izbranega podjetja	31
6.4	Vloga poslovne antropologije pri mednarodnem poslovanju izbranega podjetja.....	32
6.5	Ugotovitve raziskovanja	33
6.6	Predlogi za nadaljnji razvoj in prakso.....	34
7	Sklep	35
	Literatura	37

Priloge..... 41

PONAZORILA

Slika 1: Razsežnosti mednarodnega poslovanja.....	9
Slika 2: Plasti kulture	15
Slika 3: Področja antropologije in umestitev poslovne antropologije.....	19
Slika 4: Piranska sol	29
Preglednica 1: Različne definicije kulture	13

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
DDV	davek na dodano vrednost
EU	Evropska unija
KPSS	Krajinski park Sečoveljske soline
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

Vse več je podjetij, ki delujejo mednarodno in njihovo število neprestano narašča, saj danes vključevanje v mednarodno poslovanje predstavlja že nujnost in mnogim podjetjem celo edino možnost za preživetje. Kulturološka razsežnost je vedno manj obrobna tema mednarodnega poslovanja, saj je ključ za uspeh v prilaganju razlikam, ki obstajajo na različnih trgih, s katerim pa se različne znanstvene panoge različno soočajo.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Različni motivi vodijo podjetja v mednarodno poslovanje, pri čemer gre lahko za lastno motivacijo, da se poveča poslovna uspešnost, lahko pa vstop na tuji trg predstavlja že vprašanje preživetja. Podobno trdi tudi Dubrovski (2013, 13), ki pravi: »Mednarodno ali celo globalno delovanje organizacij je neizogiben pogoj za zagotovitev nadaljnega obstoja in razvoja večine organizacij v sodobnih razmerah poslovanja.« Internacionalizacija podjetja je nedvomno objektivna nujnost v današnjih razmerah za povečanje konkurenčnosti, doseganja trajne rasti, tržnega deleža ter razvoja podjetja (Šenk-Ileršič 2013, 103).

Pomemben del mednarodnega poslovanja predstavlja proces globalizacije, ki je kot eden ključnih trendov preteklega in prihajajočega stoletja povzročil in še povzroča številne spremembe tako v gospodarstvu kot v kulturi, družbi in politiki (Šenk-Ileršič 2013, 22). Z globalizacijo je svet postal manjši, geografske razdalje so manj pomembne, ekonomska soodvisnost in povezanost med državami pa narašča (Kimura 2003 v Prašnikar in Cirman 2005, 9). Odpiranje državnih meja je privedlo do vprašanja kulture in vpliva le-te na poslovanje podjetij.

Mnogo avtorjev izpostavlja kulturo ter njeno razumevanje, obvladovanje in upravljanje kot enega izmed ključnih vidikov v mednarodnem poslovanju. Čeprav večina poslovnih knjig običajno zajema obvezno razpravo o kulturi, je ta vsebina pogosto okrnjena, ali pa kombinirana z drugimi problemi in kot rezultat tega enostavno spregledana ali umaknjena, v praktičnem smislu pa pogosto narobe uporabljena (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 24). Hrastelj (2001, 25, 30) prav tako ugotavlja sorazmerno pozno zanimanje gospodarske in poslovne sfere za kulturo ter razlaga, da so ekonomske discipline zavestno zapostavljale vrednote in norme in so se v svojih analizah zadovoljile le z navajanjem dejavnikov, štetjem, izračunavanjem količnikov ipd. Zato pa so številne druge neekonomske vede, kot je tudi antropologija, intenzivno obravnavale kulturo in njene manifestacije, a so njihova preučevanja ostala pogosto nepovezana, oziroma je šlo v večini za ločene raziskave, ki pa bi mogoče lahko imele potencialne sinergije (Hrastelj 2001, 25).

Bezjak Mlakar (2015, 13) navaja: »Podjetja s sedežem v Združenih državah Amerike ter zahodnem in severnem delu Evrope zaposlujejo antropologe, da bi bolje razumeli medkulturno poslovanje, poslovne procese, vedenje uporabnikov in internacionalizacijo

podjetja.« Poslovna antropologija je namenjena uporabi znanja antropologije in njenih načinov raziskovanja pri poslovanju. Pri nas sicer lahko zaznamo interes podjetij za uporabo antropoloških metod, vendar do večje prepoznavnosti te vede še ni prišlo, saj podjetja še ne vidijo dodane vrednosti za vpogled, ki jih lahko da (Bezjak Mlakar 2015, 66). Antropologi tradicionalno uporabljajo kvalitativni raziskovalni pristop, ki skuša razumeti dogodke, dejavnosti, norme in vrednote z vidika ljudi, ki se jih preučuje. Ker je kvalitativno raziskovanje navadno fleksibilno, omogoča odkrivanje nepričakovano pomembnih tem, ki morda ne bi bile vidne, če bi bil raziskovalec omejen v naprej določen nabor vprašanj oziroma metodo zbiranja podatkov (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 164–165).

Krajinski park Sečoveljske soline (v nadaljevanju KPSS) predstavlja edinstveno območje solin, kjer že stoletja domuje tradicionalni način pridelovanja soli, pri čemer je zaradi izjemne biotske in krajinske pestrosti ter bogate kulturne dediščine zavarovan kot krajinski park. Koncesijo za upravljanje le-tega ima podjetje Soline Pridelava soli, d. o. o., katerega glavne vrednote temeljijo na 700 letni tradiciji pristnega sožitja med ljudmi in naravo ter ohranjanju te edinstvene pokrajine, ki kot taka solinarstvo sploh omogoča. Poslanstvo podjetja predstavljajo lastne blagovne znamke Piranske soline, Lepa Vida in KPSS, ki ravno tako temeljijo na spoštovanju narave (SOLINE Pridelava soli 2018a). Podjetje Soline Pridelava soli, d. o. o. že nekaj let vztrajno prodira na tuje trge in izdelki Solin se prodajajo v več kot 20 državah po svetu (Marketing magazin 2018). Prihodki podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o. so se po poročilih družbe Telekoma Slovenije, d. d. v letu 2015 in 2016 povečali kot rezultat razširitve prodajne mreže, a še vedno je največji delež prodaje na domačem trgu in le 18 odstotkov v tujini.

V diplomski nalogi smo poleg teoretičnih izhodišč o mednarodnem poslovanju, globalizaciji in kulturi, preučili in opredelili značilnosti in posebnosti poslovne antropologije. Prav tako nas je zanimalo, kakšne bi lahko bile potencialne prednosti uporabe metod in pristopov poslovne antropologije v mednarodnem poslovanju podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je bil raziskati, preučiti, opredeliti in predstaviti področje poslovne antropologije ter ugotoviti njeno vlogo v mednarodnem poslovanju. Na podlagi rezultatov raziskave smo podali tudi predloge za nadaljnjo poslovno prakso.

Cilji diplomske naloge so bili:

- opredeliti osnovne pojme s področja mednarodnega poslovanja in globalizacije,
- predstaviti vlogo, pomen in vpliv kulture v mednarodnem poslovanju,
- raziskati, preučiti in predstaviti področje poslovne antropologije,
- opredeliti vlogo poslovne antropologije v mednarodnem poslovanju,
- na osnovi raziskovanja podati priporočila za nadaljnji razvoj in poslovno prakso.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Pri izdelavi diplomske naloge smo uporabili naslednje raziskovalne metode:

- metodo opisovanja ali deskripcije, s katero smo opredelili osnovne pojme,
- metodo povzemanja ali kompilacije, s pomočjo katere smo primerjali spoznanja in mnenja različnih avtorjev,
- metodo analize za razčlenjevanje obstoječe literature in virov na posamezne dele,
- metodo študije primera, s katero smo v kontekstu izbranega podjetja predstavili in pojasnili preučevano teorijo,
- metodo sinteze končnih ugotovitev,
- v empiričnem delu smo opravili tudi kvalitativno raziskavo v obliki intervjuja z direktorjem podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Predpostavljali smo, da:

- ima vidik kulture močan vpliv na mednarodno poslovanje podjetij,
- pri nas poslovna antropologija še ni prepoznavna in uveljavljena,
- lahko imajo metode in pristopi poslovne antropologije pozitiven vpliv na mednarodno poslovanje podjetij.

Omejitve so bile:

- dostopnost do vseh potrebnih informacij in podatkov o obravnavani problematiki,
- iskrenost intervjuvanca pri odgovarjanju na vprašanja ter vsebina in ustreznost odgovorov intervjuja.

2 GLOBALIZACIJA

»Globalizacija je tu, pred njo ne moremo pobegniti, lahko pa se oborožimo in se bolj ali manj uspešno kosamo z njo, odvisno od našega znanja in spretnosti.« (Svetličič 2004, 17) O globalizaciji kot taki ne obstaja enotno mnenje, prav tako se spreminja definicija njenega pomena med posameznimi skupinami ali državami. Naše mnenje o njej je odvisno od nas samih in tega kakšen je naš pristop, ko razmišljamo o njej. V tem smislu se izpostavlja predvsem ali so posledice vezane na kratek oziroma dolgi rok, ideološko prepričanje ter čustven ali razumski pristop (Svetličič 2004, 11).

2.1 Opredelitev globalizacije

Definicija globalizacije ni enostavna in v literaturi nima enotne opredelitve, saj gre za kompleksen pojav, ki poteka na različnih ravneh. Dubrovski (2013, 39–40), na primer definira globalizacijo kot proces iz več razsežnosti, vsebujoč komponente iz ekonomskega, političnega, pravnega in kulturnega področja, v katerega so vključene države, organizacije in posamezniki. Podobno jo opredelita Ruzzier in Kesič (2011, 19, 21), in sicer kot večdimenzionalen, kompleksen in večplasten pojav, ki močno spreminja strukturo in podobo svetovnega gospodarskega prostora in se kaže kot splet raznolikih sprememb v politiki, ekonomiji, tehnologiji in kulturi. Makovec Brenčič idr. (2009, 13–14) pa menijo, da globalizacija predstavlja kompleksen ekonomski, družbenoekonomski kot tudi neekonomski pojav, ki vključuje gospodarske, politične, sociološke in kulturne prvine.

Družbeni analitiki imajo, kot pri vseh ključnih kategorijah družbene statike in dinamike, zelo različne poglede in mnenja glede globalizacije. Nekateri trdijo, da prinaša koristi veliki večini ljudi na svetu, spet drugi so prepričani o njenih predvsem škodljivih učinkih (Ferfila 2007, 289). Globalizacija ima, tako kot sleherna stvar v tem življenju, dvojni značaj, pozitivne in negativne vidike, kar pomeni, da je koristna po eni in škodljiva po drugi (Svetličič 2004, 15). Collins (2015) opredeli številne prednosti globalizacije, med drugimi:

- svobodna trgovina zmanjšuje ovire in omejitve, spodbuja svetovno gospodarsko rast, ustvarja delovna mesta, večja konkurenco med podjetji in posledično znižuje cene za potrošnike,
- politika se združuje in sprejema odločitve, ki so koristne za vse ljudi po svetu (ekološka vprašanja, sporazumi o prosti trgovini idr.),
- revnim državam omogoča možnost gospodarskega razvoja in širjenja blaginje (z infuzijo tujega kapitala in tehnologije) ter prav tako zagotavlja zaposlovanje ljudi (jim pomaga iz revščine), s tem, ko podjetja vlagajo v namestitev obratov v drugih državah,
- obstaja kulturno prepletanje (med državami obstaja večji pretok informacij, delovna sila se lahko giblje od države do države in trži svoje znanje, svetovni trg omogoča dostop do izdelkov iz različnih delov sveta),

- pospešeno potovanje, množično komuniciranje in hitro širjenje informacije prek interneta večina ljudi vidi kot korist.

Prav tako Collins (2015) opredeli številne slabosti globalizacije, med drugimi:

- bogati so še bogatejši, revni pa še revnejši (povečuje se neenakost na mednarodni ravni in znotraj držav zaradi hitre rasti svetovne trgovine in naložb),
- bogata multinacionalna podjetja lahko delujejo z manj odgovornosti (socialna nepravičnost, nepošteni delovni pogoji, pomanjkanje skrbi za okolje, izkoriščanje davčnih oaz) in prav tako vedno bolj vplivajo na politične odločitve (mnogi menijo, da bodo vladale svetu, ker zaradi globalizacije pridobivajo na moči),
- programi socialnega varstva so v razvitih državah pod pritiskom (zaradi deficita, izgube delovnih mest idr.), privedla je do izkoriščanja dela (zaporniki in otroci delajo v nečloveških pogojih, v proizvodnji poceni blaga se varnostni standardi ne upoštevajo, povečuje se trgovina z ljudmi),
- povzroča vdor nalezljivih boleznih (HIV/AIDS), ki se preko potnikov širijo v najbolj oddaljene kraje po svetu,
- še vedno obstaja veliko ovir za prosto trgovino (veliko držav ima še vedno DDV za uvoz) in dodajajo se nove (gospodarsko najpomembnejše države so od leta 2008 dodale 1.200 ukrepov, s katerimi so omejili izvoze in uvoze).

Kljub zmotnemu prepričanju, ki vlada med mnogimi, se globalizacija ni pojavila šele pred kratkim, ampak je stvar preteklih petih stoletij. Blagovni in finančni tokovi so namreč potekali že davno v preteklosti. Bistvena razlika, v primerjavi z današnjo, je predvsem v razsežnosti transakcij in njihovi selitvi na nadnacionalno raven. Povečujeta se obseg in pogostost mednarodne menjave, z zmanjševanjem nacionalnih meja pa se vzpostavljajo globalni standardi, ki posameznikom, skupinam, podjetjem in mednarodnim organizacijam omogočajo nove načine delovanja (Kimura 2003 v Prašnikar in Cirman 2005, 13–14). Globalizacija torej količinsko ni nekaj povsem novega, je pa nekaj novega kakovostno (Svetličič 2004, 30).

Sam proces globalizacije je povzročil in še povzroča številne spremembe v gospodarstvu, kulturi, družbi in politiki, njegovo intenzivnost pa so pospešili liberalizacija mednarodne menjave, informacijsko-tehnološki razvoj, razvoj transporta in internet, ki omogočajo povezavo med različno oddaljenimi kraji in trgi po svetu (Šenk-Ileršič 2013, 22). Tako je svet postal manjši, geografske razdalje so manj pomembne, ekonomska povezanost in soodvisnost med državami naraščata, s tem pa dogajanja na enem koncu sveta v najhitrejšem možnem času vplivajo na dogajanje na drugem koncu sveta (Prašnikar in Cirman 2005, 9; Dubrovski 2013, 39–40).

2.2 Vpliv globalizacije na mednarodno poslovanje

Šenk-Ileršič (2013, 23) meni, da sta globalizacija in liberalizacija svetovne trgovine prodrli praktično že v vsa gospodarstva oziroma države sveta, vse bolj se proizvaja in prodaja globalno, samo nacionalno vse manj. Negacija in podcenjevanje vplivov globalizacije zato ne daje prave rešitve, še posebej v smislu strateškosti, saj zapiranje nacionalnih gospodarstev v lastne okvire vodi le v slepo ulico in ne v potreben nadaljnji razvoj. V tem smislu dober primer predstavljajo države, kot sta Kitajska in Indija, ki so se aktivno vključile v procese globalizacije, jo hkrati sooblikovale, ter s tem močno povečale svoj gospodarski razvoj in svetovni vpliv (Ruzzier in Kesič 2011, 24–25).

Dubrovski (2013, 39) v poslovnem smislu opredeli globalizacijo kot »stanje mednarodnih trgovinskih, investicijskih, finančnih in človeških tokov, v katere se s svojimi aktivnostmi vključuje vedno več regij, držav in podjetij, izdelkov, storitev, tehnologij, znanj, informacij in kapitala, ki na ta način tvorijo globalni trg, čeprav še vedno z lokalnimi posebnostmi.« Temelj globalizaciji predstavlja internacionalizacija, ki mora doseči tako raven mednarodnega delovanja določenega podjetja, da lahko zanj trdimo, da posluje na svetovnem oziroma globalnem nivoju. Pojma globalizacije in internacionalizacije sta si zelo podobna – med njima obstajajo neznatno, a vendar ključno vsebinsko razhajanje: internacionalizaciji je pomemben potek aktivnosti, globalizaciji pa rezultat oziroma izid (Dubrovski 2013, 40).

Različni avtorji v večini opredeljujejo naslednje vzvode globalizacije oziroma vidike delovanja in poslovanja. Ti so (Ruzzier in Kesič 2011, 22):

- tržni – povezani s pridobivanjem čim večjega tržnega deleža oziroma osvajanjem novih trgov,
- konkurenčni – se odražajo v povečanju svetovne konkurenčnosti in težnji po prevladi nad tekmeci,
- stroškovni – pogosto je cilj podjetij zniževanje stroškov svojega poslovanja,
- finančni – se kažejo v povezanosti in soodvisnosti svetovnih finančnih trgov (ugodnih in neugodnih),
- ekološki in okoljevarstveni – zajemajo usklajevanje različnih interesov držav za skrb in varovanje okolja.

Makovec Brenčič idr. (2009, 14) menijo, da se globalizacija v poslovnem okolju in procesih na mednarodnih trgih kaže predvsem v zmanjšanju trgovinskih in investicijskih ovir, brezmejnih tehnoloških inovacijah ter vse bolj neizmerni in intenzivni globalni konkurenci. Z globalizacijo mednarodnega poslovanja se izgublja in zamegljujejo meje med državami in regionalnimi področji (Dubrovski 2013, 39). Svet je postal globalni trg, ki državam, njihovim gospodarstvom in podjetjem ponuja ogromne možnosti za izkoriščanje njihovih konkurenčnih prednosti, pri čemer pa ne smemo pozabiti, da gre za zapleteno in občutljivo področje glede pravilne izbire strategij nastopa na globalnem trgu (Šenk-Ileršič 2013, 23).

Če smo v poslovnem smislu navdušeni nad globalizacijskimi vplivi, s katerimi so se razširile možnosti plasmaja naših izdelkov in storitev na tuje trge, ki so včasih veljali za zaprte, pa smo manj navdušeni z nasprotnim učinkom, ko lahko konkurenti celega sveta vstopajo na naše trge, zaradi česar se dodatno stopnjuje tekmovalnost med konkurenti na svetovni ravni. Tako pridemo do točke, ko za razcvet in obstoj podjetja ne zadošča samo konkurenčnost na domačem trgu, saj globalizacija diktira tekmovalnost svetovnih razsežnosti (Dubrovski 2013, 41). Bolj kot je proces globalizacije intenziven, večjo možnost izbiranja imajo svetovni potrošniki, zato med podjetji v svetovnem tržnem prostoru poteka neizprosna bitka za njihovo dolgoročno zvestobo, zaupanje, zadovoljstvo in naklonjenost (Ruzzier in Kesič 2011, 27).

O negativnih in pozitivnih učinkih globalizacije na samo poslovanje podjetij ne moremo dajati splošnih sodb, saj je vpliv odvisen od tega, kakšno je podjetje, s čim se ukvarja in v katerem okolju deluje. Globalizacijo morajo podjetja za svoje poslovanje dandanes nujno upoštevati. Pri tem ni pomembno, v katerem sektorju delujejo, niti v kakšni obliki in meri se pojavljajo na svetovnem trgu (Dubrovski 2013, 39, 57). Predstavlja realno dejstvo današnjega, še bolj pa jutrišnjega poslovanja, zato jo potrebno njene vplive natančno preučevati, se z njo seznanjati in čim bolj intenzivno vključevati v njene tokove in procese (Ruzzier in Kesič 2011, 19, 26).

2.3 Povezanost globalizacije in kulture

Zaradi procesov globalizacije je današnji svet bolj odprt in prepleten, kar se jasno kaže v zmanjšanju geografskih, gospodarskih, komunikacijskih, administrativnih in drugih ovir, medtem ko so po drugi strani razlike med kulturami vedno bolj očitne (Grušovnik in Jelovac 2014, 61). Rizman (2003, 27–28) navaja, da se s problemom razmerja med globalizacijo in kulturo premalo ukvarja, razlog za to pa pripisuje predvsem temu, da se prevečkrat poudarja izključno ekonomske oziroma materialne razsežnosti globalizacije, medtem ko so njeni učinki na različna področja človekovega duha bolj ali manj zapostavljeni. Meni, da za tako stanje ni opravičila, saj je ravno kultura eno najbolj izpostavljenih in občutljivih področij učinkovanja globalizacije.

Na bliskovito globalizacijo niso imune niti narodne kulture. Precej bolj dovzetne so za tuje vplive zaradi vse večje dostopnosti simbolov, izdelkov in mešanja narodov, kar vodi v ustvarjanje in tudi poustvarjanje nacionalnih kultur in identitet (Rizman 2003, 28–29). Proces globalizacije namreč omogoča večjo povezanost različnih družb in s tem tudi kultur na svetovni ravni. Razvoj transportnih sredstev in informacijske tehnologije je pomagal, da so medsebojni stiki pogostejši, kot so bili kdaj koli prej. Takšne in drugačne informacije o »drugih« lahko pridobimo z množičnimi mediji (internet, televizija idr.), ki prav tako zmanjšujejo pomen fizičnih razdalj med različnimi deli sveta. Srečujemo se tudi z obsežnimi globalnimi migracijami, tako da nam »drugačnosti« ni treba več iskati v oddaljenih krajih, saj živijo poleg nas begunci, priseljena delovna sila, turisti ipd. Rast mednarodne trgovine pa je

povzročila, da lahko ljudje po vsem svetu uporabljajo enake kulturne dobrine, kar prav tako povečuje izpostavljenost vseh družb različnim kulturam (Barle-Lakota idr. 2005, 48–49).

Med tistimi, ki se v različnih strokah ukvarjajo z globalizacijo, ne obstaja enotno oziroma za vse sprejemljivo stališče, kakšne dolgoročne posledice ima globalizacija na kulturo. Raziskovalci globalizacije se ne strinjajo o njenih posledicah na kulturo. Glede na njihova stališča lahko govorimo o treh skupinah: »hiperglobalisti«, »skeptiki«, »transformacionisti«. »Hiperglobalisti« so prepričani, da se vse kulture vedno bolj združujejo v eno skupno svetovno kulturo, v kateri igrata največjo vlogo zahodna »pop« kultura in potrošništvo. Po drugi strani »skeptiki« ne verjamejo v nastanek globalne kulture. Njihovo mnenje je, da je preveč minljiva, medtem ko so že obstoječe kulture dovolj močne, da bi jih bilo mogoče popolnoma izkoreniniti. »Transformacionisti« pa se osredotočajo na migracije ljudi, ki posledično povzročajo prepletanje različnih kultur. Zato predvidevajo, da se rojevajo nove kulture kot posledica združevanja več kultur med seboj. Poudariti moramo, da imamo opraviti s hudimi poenostavljanji, ko se globalizacija na področju kulture bodisi močno precenjuje bodisi močno podcenjuje. Trenutno je namreč še preveč zahtevno oceniti, kakšne spremembe kulturi prinaša globalizacija (Rizman 2003, 30–31).

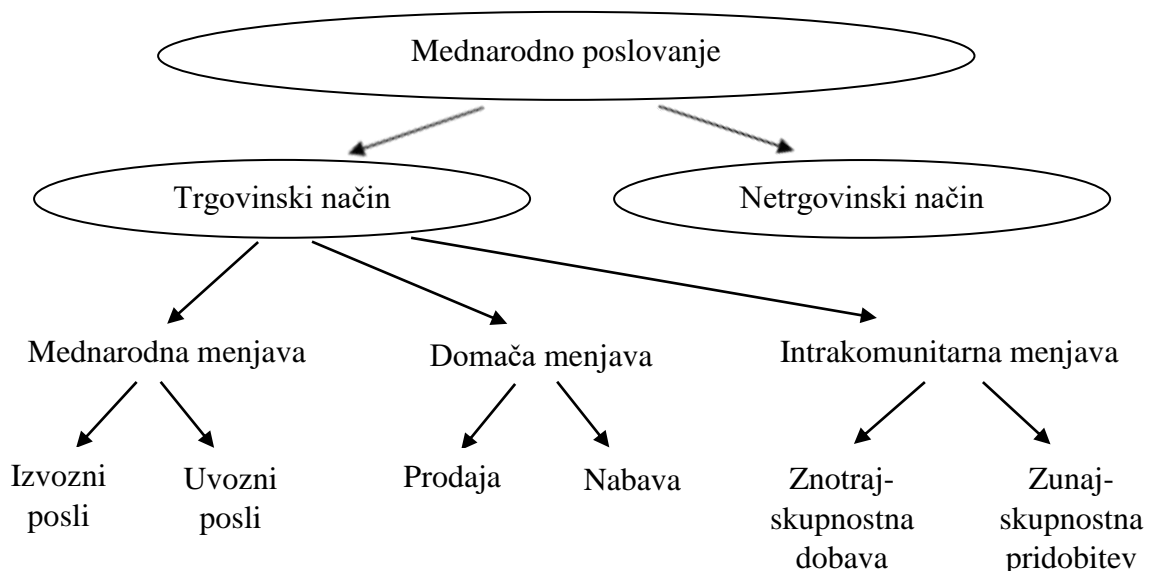
Ferfila (2007, 294) meni, da svet danes še ni svetovna družba, ni pa tudi več zbir nacionalnih držav, ter navaja, da vrsta vse številčnejših in vse močnejših globalnih trendov postopoma oblikuje svetovno družbo, ki se kakovostno razlikuje od nacionalne družbe, kar pa ne pomeni, da bodo le-te izginile, se bodo pa postopoma spreminjale zaradi vse večje vpetosti v gosto omrežje odnosov nastajajoče svetovne družbe. Za nobeno kulturo ni mogoče reči, da obstaja v nekakšnem nedotaknjem ali prvobitnem stanju, saj se vse kulture s časom spreminjajo, ali celo spremenijo. Vendar, ko se želi kulturo pod silo, umetno poenotiti, se pogosto zgodi, da se le-ta še bolj heterogenizira in fragmentira (Rizman 2003, 30).

3 MEDNARODNO POSLOVANJE

V mednarodno menjavo se vključuje vedno več držav, podjetij, izdelkov in storitev, saj predstavlja mednarodno delovanje organizacij neizogiben pogoj za zagotovitev nadaljnjega obstoja in razvoja večine organizacij v sodobnih razmerah poslovanja (Dubrovski 2013, 13).

3.1 Opredelitev mednarodnega poslovanja

Mednarodno poslovanje zajema zelo široko področje, ki vključuje poslovne procese in transakcije in o njem lahko govorimo, kadar poslovanje poteka izven matične države na najmanj dveh tujih trgih (Ruzzier in Kesič 2011, 11). Zajema pa tako trgovinske (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) kot tudi netrgovinske načine (proizvodnja v tujini, kapitalska udeležba v tujem podjetju) poslovanja s tujino (Dubrovski 2006, 15).



Slika 1: Razsežnosti mednarodnega poslovanja

Vir: Dubrovski 2006, 17.

Mednarodno poslovanje je kompleksno, raznoliko in dinamično, nekateri avtorji celo menijo, da je to svojevrstna umetnost. Ko podjetje prestopi nacionalne oziroma regionalne meje, vstopa v zelo drugačno okolje in se mora pogosto znajti v povsem različnem svetu navad, običajev, značilnosti poslovanja, pa tudi v drugačnih regulatornih, ekonomskih in drugih danostih okolja (Makovec Brenčič idr. 2009, 10). Poslovanje in delovanje na mednarodnih trgih se od domačega razlikuje predvsem po (Dubrovski 2013, 85):

- večji kompleksnosti tujih okolij,
- večji zapletenosti poslov na tujih trgih,
- večjem številu trgov in odjemalcev ter njihovi medsebojni različnosti,
- intenzivnejši konkurenci,

- večjemu tveganju pri poslovanju in
- zunanjetrgovinskih režimih držav, ki zahtevajo različne marketinške in administrativne pristope.

3.2 Vloga in pomen mednarodnega poslovanja

Ker se poslovni procesi odvijajo preko meja, je treba zadovoljiti kupca oziroma posameznika, podjetje, institucijo ali državo, drugače transakcija sploh ni potrebna (Makovec Brenčič idr. 2009, 10). S tem se strinjata tudi Ruzzier in Kesič (2011, 11), ki menita, da je »ključni in temeljni cilj mednarodnega poslovanja zadovoljevanje potreb svetovnih potrošnikov, podjetij in tudi posameznih držav«, zato moramo »v mednarodno poslovanje vključevati vse aktivnosti, ki so potrebne, da lahko zagotavljamo kvalitetno in dolgoročno zadovoljevanje potreb svetovnih potrošnikov, njihovo zadovoljstvo ter zvestobo.«

Največji vpliv na intenzivnost in učinkovitost mednarodnega poslovanja ima meddržavni prosti pretok storitev in blaga. Le-to je neposredna posledica pospešene liberalizacije mednarodne menjave. To se lahko zgodi, kadar med državami ni ovir carinskega, administrativnega ali finančnega izvora (Šenk-Ileršič 2013, 21). Temeljni vzroki vsakega podjetja za širitev svojega poslovanja na tuje trge so predvsem rast, doseganje dobička in tržni delež, vendar ti osnovni vzroki ne pojasnijo vseh motivov, ki vodijo podjetja v mednarodno poslovanje. Obstaja jih mnogo in se razlikujejo od podjetja do podjetja, od izdelka do izdelka, pa tudi od načina poslovanja (Dubrovski 2006, 91). V osnovi pa jih lahko delimo na proaktivne, tiste, ki izhajajo iz lastne motivacije podjetja s ciljem izkoristiti svoje prednosti, znanja in sposobnosti, ter reagibilne, ki predstavljajo odziv podjetja na zunanje pritiske ali grožnje, ki izhajajo iz domačega ali mednarodnega okolja (Makovec Brenčič idr. 2009, 16).

Vsako podjetje je v mednarodnem poslovanju vpeto v različna okolja, ki posredno ali neposredno vplivajo na njegovo delovanje oziroma na osnovna strateška vprašanja. Dubrovski (2006, 121) loči štiri skupine sestavin okolja v mednarodnem poslovanju, ki jih morajo preučevati vsa podjetja, ne glede na njihovo velikost in ne glede na vpliv ali pomen, ki ga posamezne sestavine imajo, ali nimajo za izdelke oziroma posle. To so (Dubrovski 2006, 121–147):

- negospodarsko okolje (politično, kulturno-socialno, geografsko, tehnološko, energetsko in naravno okolje), ki predstavlja prvo skupino ovir ali spodbud in mora pokazati pozitivne možnosti za delovanje na zelenih trgih,
- gospodarsko okolje (vključevanje v gospodarske integracije, zunanje-gospodarska in monetarna politika ter zunanje-trgovinska struktura), ki pomeni drugo skupino ovir ali spodbud,
- tržno okolje (konkurenca, struktura distribucije, kupna moč, logistično in informacijsko okolje), v katerega so vključene podjetju najbolj poznane sestavine, saj se s temi, ne glede na vrsto trga, srečuje povsod,

- interno okolje (dejavniki notranjega poslovnega okolja podjetja in izvozni potencial), ki zajema značilnosti in zmožnosti podjetja za aktivno udeležbo v mednarodnem poslovanju.

Makovec Brenčič idr. (2009, 7) menijo: »Sodobni poslovni svet je postal svet globalnih dimenzij, kjer vladajo dinamični procesi globalizacije in liberalizacije, nenehnih političnih, družbenih in drugih sprememb. Pravzaprav so edina stalnica v tem svetu spremembe.« Pogoji mednarodnega poslovanja se neprestano spreminjajo in so tako spremembe v globalnem in lokalnem okolju vedno pogostejše, hitrejše in manj predvidljive. To postavlja v ospredje stalno budnost, ko je treba toliko bolj pozorno spremljati dogajanja v okolju in podjetje sproti prilagajati tem spremembam. V tem turbulentnem, kompleksnem in kaotičnem okolju poslovna praksa nenehno razvija nove pristope, kako v takšnih razmerah preživeti in uspeti. Ti temeljijo tudi na nujnosti in stalnosti tristopenjskega ukrepanja (Dubrovski 2013, 35):

- spremljanje dogajanj in sprememb v okolju,
- prenašanje sedanjih in prihodnjih značilnosti okolja v podjetje in
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Zaradi raznolikosti sestavin mednarodnega okolja, ki so lahko povsem drugačne od domačih, je v mednarodnem poslovanju nenehno prisotna nevarnost napačnih odločitev, ki lahko imajo različne posledice, zato je sprejemanje in obvladovanje tveganj prav tako postalo sestavni del sodobnega poslovanja (Dubrovski 2006, 147). Vsako podjetje je že na domačem, lokalnem trgu izpostavljeno določenim tveganjem, v pogojih mednarodnega poslovanja pa je skupek in stopnja tveganj zaznavno večja. Izredno pomembno je, da se podjetja v celoti zavedajo, kakšnim tveganjem so lahko izpostavljena ter na kakšen način jih lahko obvladujejo, da se jim v čim večji možni meri izognejo, oziroma jih skušajo predvideti in minimizirati njihove vplive (Ruzzier in Kesič 2011, 83–84). Skupine tveganj v mednarodnem poslovanju so (Šenk-Ileršič 2013, 94):

- državna, ki so povezana s političnim, pravnim in zakonodajnim okoljem v tujih državah,
- finančna, ki so odvisna od monetarne politike določene države,
- kreditna, ki pomenijo, da dolжник ne more poravnati svojih kreditnih ali pogodbenih obveznosti v tuji državi,
- poslovna, ki so povezana z operativnim poslovanjem podjetja na tujih trgih.

Internacionalizacija poslovnih aktivnosti podjetja je zelo zahtevna in terja veliko strokovnega in tudi povsem specifičnega znanja s področja mednarodnega poslovanja. Predstavlja lahko veliko tveganje ter razmeroma visoke stroške, ki pomembno in direktno vplivajo na poslovne rezultate podjetja (Šenk-Ileršič 2013, 83). Kot je že bilo omenjeno, se mednarodno poslovanje podjetja zelo razlikuje od poslovanja na domačem trgu, zato se morajo podjetja učiti pravil poslovanja na vsakem trgu, na katerem delujejo, saj so osnovne značilnosti določene s strani nacionalnih trgov, predvsem tamkajšnjega kulturnega, političnega, pravnega in ekonomskega okolja ter poslovnih navad in običajev. Znanje in kompetence predstavljajo nujni in ključni

predpogoj, saj podjetjem omogočajo uspešno internacionalizacijo in učinkovito izkoriščanje vseh priložnosti, ki jih ponujajo globalizacijski procesi (Šenk-Ileršič 2013, 104).

Počasno, vase zaprto, nereaktivno delovanje brez vizionarske širine in poznavanja najrazličnejših dejavnikov sodobnega okolja ter sodobnih oblik poslovanja, ne deluje več (Dubrovski 2013, 32–33). Dolgoročen uspeh v mednarodnem poslovanju lahko dosežemo, če upoštevamo, da se je potrebno prilagoditi tujemu okolju, ki ima drugačne potrebe, in spoštujemo razlike (Ruzzier in Kesič 2011, 12).

4 KULTURA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Zagoršek in Štemberger (2005, 57) menita, da v mednarodnem poslovanju kulturne razlike pridobivajo na pomenu. Na to vpliva hitrost globalizacije, kot tudi to, da so gospodarstva vedno bolj odvisna ena od drugih, podjetja pa se bolj pogosto širijo na tuje trge. Prav tako Hrastelj (2001, 22, 24) navaja, da je kulturološka razsežnost vedno manj obrobna tema mednarodnega poslovanja, ker le ta dejavno vpliva na njegovo rast in razvoj ter meni, da je kulturološko nevtralnno mednarodno poslovanje lahko za nekatere še vedno ena izmed teoretičnih možnosti, ki pa ne zagotavlja konkurenčne prednosti.

4.1 Definicija in vsebina kulture

Pri opredeljevanju pojma kulture se soočamo z vrsto težav, saj je po svoji vsebini in obsegu izjemno kompleksna, zato je tudi predmet izjemnega števila definicij (Preglednica 1), ki so nastali na podlagi različnih teoretskih izhodišč in pogledov na svet. Kljub veliki množici definicij pa ne obstaja takšna, ki bi univerzalno osmislila ta pojem (Jelovac in Rek 2010, 17). Uporabili bomo definicijo Zagoršek in Štamberger (2005, 60), ki opredelita kulturo kot »sistem prepričanj, vrednot, norm, pričakovanj in vzorcev vedenja, skupnim pripadnikom neke družbe.«

Preglednica 1: Različne definicije kulture

Avtor	Definicija
Taylor (1871)	Kompleksna celota, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, zakone, običaje in vse ostale sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član družbe.
Herskovits (1948)	Del človeškega okolja, ki ga je napravil človek.
Kroeber in Kluckhohn (1952)	Prenosljivi modeli vrednot, idej in ostalih simbolov, ki oblikujejo vedenje.
Becker in Geer (1970)	Niz skupnih sporazumov, ki so izraženi v jeziku.
Van Maanen in Schein (1979)	Vrednote, prepričanja in pričakovanja, ki si jih delijo člani.
Hofstede (1980)	Kolektivno programiranje uma, ki ločuje člane ene človeške skupine od druge.
Louis (1983)	Trije vidiki: (1) neka vsebina (pomen in interpretacija), (2) ki je svojska (3) skupini.
Hall in Hall (1987)	Primarno sistem za kreiranje, pošiljanje, hrambo in procesiranje informacij.
Harris in Moran (1987)	Točno določena človeška sposobnost za adaptacijo na okoliščine in prenašanje te sposobnosti kopiranja in znanja na prihodnje generacije.
Jenks (1993)	Kultura kot (a) splošno stanje uma, (b) stanje intelektualnega/moralnega razvoja v družbi, (c) kolektivno telo umetnosti in intelektualnega dela, (d) celoten način življenja ljudi.
Hoecklin (1995)	Kultura je (1) sistem podrobnih pomenov, ki pomagajo ljudem, da osmišljajo dogodke in predmete svojega življenja; (2) relativna – ne obstaja nobena absolutna kultura, na katero bi bila druga merljiva. Nobena ni »boljša« ali »slabša«, ampak je le drug kulturni kontekst; (3) naučena – ne določa je dedovanje, temveč se je naučimo iz okolja; (4) odvisna od skupine, je kolektiven fenomen.

Vir: Hoecklin 1995, 28 in Apfelthaler 1999, 31 v Zver, Živko in Bobek 2005, 16.

Čeprav ne obstaja neka enotna, temeljna definicija pojma kulture, pa se večina raziskovalcev strinja, da je kultura (Hrastelj 2001, 26):

- priučena in ne genetsko pogojena,
- skupna pripadnikom neke skupine ljudi oziroma družbe,
- se prenaša iz generacije v generacijo,
- sposobna uporabljati simbole,
- strukturirana in vzorčasta,
- v daljšem obdobju prilagodljiva in se lahko spreminja,
- prepletena s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi,
- se izraža predvsem v postopkih in ne v statističnih obrazcih.

Koncept kulture si lahko predstavljamo kot kompleksen družbeni mozaik, ki je sestavljen iz številnih koščkov, med katerimi so nekateri vidni, drugi pa ne in tako zajema dva vzorca vedenja (Šenk-Ileršič 2013, 133):

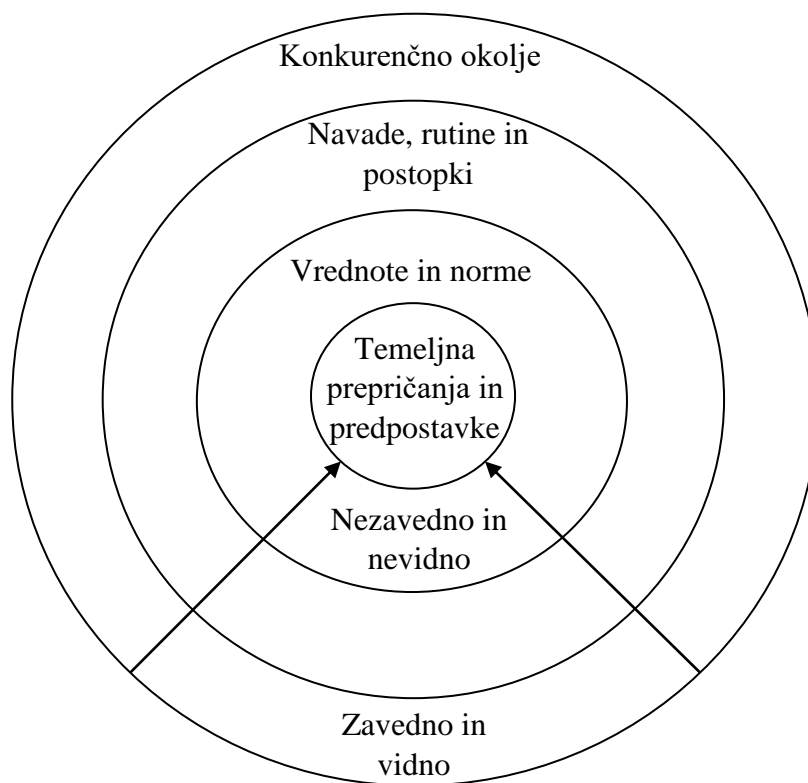
- implicitne, ki na zunaj niso neposredno vidni in jih je težje obrazložiti (verovanje, prepričanje, znanje, stališča, norme, vrednote, simboli, humor itd.) ter
- eksplicitne, ki jih lahko raziskujemo (različni vzorci vedenja, rituali, organiziranost družbe, materialni objekti itd.).

Kultura se kaže na različnih ravneh, pri čemer je najvišje kultura regionalne (na primer Vzhodna Evropa) ali nacionalne družbe (na primer Francozi) (Jelovac in Rek 2010, 12). Nacionalno kulturo lahko ponazorimo s konceptom »čebulnega diagrama« (Slika 2), ki ga je vpeljal raziskovalec Trompenaars (1993). Pri tem konceptu gre za vse večje poglobljanje plasti do njenega centra. Na vsako plast ima močan vpliv še globlja plast pod njo. Zunanji obroč predstavlja objektivno kulturo, ki se na zunaj tudi najbolj opazi. Vsebuje predmete in izdelke, ki jih ustvarijo v neki kulturi, zato jo imenujemo tudi fizična. Čeprav je na zunaj vidna tudi naslednja plast, jo lahko prepoznajo le znotraj določene kulture, ker je sestavljena iz vedenjskih vzorcev, ritualov, simbolov in herojev. Tretji nivo kulture je še bolj pod površjem. Tu gre za norme in vrednote, ki so vidne le skozi zunanje plasti (običaji, vedenjski vzorci, izdelki). Najmanj vidna pa je osrednja plast, ki jo predstavljajo prepričanja o obstoju človeštva, smislu življenja in najboljših rešitvah bistvenih za reševanje tegob, ki težijo človeka (Zagoršek in Štembergar 2005, 60–61). Vendar pa Jelovac in Rek (2010, 19) opozarjata, da različne kulture ne predstavljajo samo lastnosti narodov, ampak tudi posameznih regij, generacij, družbenih slojev, poklicev, vere in celo družin, metalni program vsakega posameznika pa potemtakem lahko razumemo kot seštevek vplivov navedenih ravni kulture in njegovih edinstvenih osebnih značilnostih.

Kulturo sestavljajo različni elementi, ki so se razvili skozi čas (včasih z miroljubnimi, včasih z revolucionarnimi sredstvi) in so produkt številnih dejavnikov, ki vplivajo na družbo. Sestavine kulture zagotavljajo osnovo za določanje razlik med kulturami oziroma omogočajo

lažjo primerjavo med njimi (Harrison, Dalkiran in Elsey 2000, 107). Obstaja jih mnogo, Šenk-Ileršič (2013, 134–135) je med najpomembnejšimi izbrala:

- Načela, norme in vrednote: načela določa odnos človeka ali ljudi do nečesa. Norme so splošno sprejeta pravila, ki določajo primeren ali zaželen način vedenja. Vrednote predstavljajo temelj vsake družbe in določajo vrednost, ki jo posamezniki ali družba nečemu pripisujejo.
- Vera: odraz kulture naroda, njegovih stališč, norm in vrednot, ki zelo vpliva na način življenja ljudi.
- Jezik: pomemben del kulture vsakega naroda in predstavlja največjo razliko med posameznimi narodi.
- Izobrazba: formalno in neformalno izobraževanje, raven znanja in kompetenc.
- Estetika: opredeljuje jo umetnost in vse kar je lepo.
- Barve: njihov pomen se med kulturami razlikuje.
- Blagovne znamke in izdelki: njihovo oblikovanje je prav tako odraz določene kulturne ravni.
- Materialna kultura: življenjski standard, tehnološki razvoj in stopnja gospodarske razvitosti, ki jo neka družba dosega.
- Organizacija in institucije: v družbi ustvarjajo moralne in etične norme v medsebojnih odnosih in razmerjih.



Slika 2: Plasti kulture

Vir: Hofstede 1980 in Trompenaars 1993 v Zagoršek in Štemberger 2005, 61.

Kultura je živ sistem, ki omogoča posameznikom in skupinam medsebojno sodelovanje in sodelovanje z zunanjim svetom, pogojuje naše osebno in družbeno življenje in nam diktira, na kaj smo pozorni, kako se vedemo in kako vrednotimo (Jelovac in Rek 2010, 18–19). Načini, na katere različne skupine ljudi razlagajo svoje okolje in organizirajo svoje dejavnosti, temeljijo predvsem na njihovih specifičnih kulturnih vrednotah in prepričanjih, ki vključujejo predpostavke o tem, kaj je dobro ali slabo, pravilno in narobe (Hoecklin 1995, 10). Med kulturnimi sestavinami so najstabilnejše in najbolj globoko zakoreninjene predvsem vrednote, ki jih ni enostavno razkriti. Vsaka kultura je razvila in pozna svoj seznam vrednot, ki niso nujno stalne ali enako uvrščene na lestvici vrednot (Hrastelj 2008, 22).

Obstajajo nekateri univerzalno deljeni problemi, s katerimi je človeštvo soočeno. Ti temeljijo na odnosu med soljudmi, do časa in narave. Rešitve za te probleme pa se med narodi, skupinami in tudi posamezniki razlikujejo in so odvisne od pomena, ki ga ljudje pripisujejo soljudem, času, naravi in tudi življenju. Iz tega razloga se med seboj razlikujejo tudi kulture (Jelovac in Rek 2010, 21–22).

4.2 Vloga in pomen kulture v mednarodnem poslovanju

Gospodarsko poslovanje se je globaliziralo in delovanje organizacij ni več omejeno samo na delovanje znotraj državnih meja (Jelovac in Rek 2010, 23). Z naraščajočo globalizacijo in prepletenostjo svetovnih trgov je postalo srečanje med različnimi kulturami neizogiben in sestavni del poslovanja (Hrastelj 2001, 21).

Pojav teorije, da bo globalizacija privedla do skupne kulture vsega sveta, je pripeljalo do teze, da se lahko v svetu uveljavi en sam, najboljši način upravljanja organizacije, kar bi vsekakor olajšalo mednarodno poslovanje, vendar pa je to vprašljivo zaradi različnih kulturnih kontekstov, v katerih organizacije delujejo (Jelovac in Rek 2010, 23). Ne glede na to, kako objektivne in enotne organizacije skušamo oblikovati, te ne bodo imele enakega pomena za posameznike iz različnih kultur, saj je vse odvisno od kulturnega konteksta (Hoecklin 1995, 3).

Z globalizacijo in kompleksnostjo internacionalnega delovanja sicer narašča potreba po standardnih organizacijskih oblikah, sistemih in produktih, vendar je prilagajanje organizacije lokalnim karakteristikam trga še vedno ključnega pomena (Jelovac in Rek 2010, 24). Izkušnje podjetij v mednarodnem poslovnem prostoru namreč kažejo, da so napačni pristopi, ki prenašajo kulturne vzorce iz domačega okolja, ali vsiljujejo splošno sprejete svetovne kulturne vzorce v tuje kulture. V mednarodnem poslovanju velja, da se ne sme ničesar dosežati na način spreminjanja kulturološke lokalne specifičnosti, ampak je uspeh, če to specifičnost prepoznaš, jo v celoti spoštuješ in se ji skušaš čim bolj približati (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2010, 24).

Zanimanje gospodarske in poslovne sfere za kulturo je razmeroma pozno in dolgo je veljalo prepričanje, da sta kultura in gospodarstvo na različnih bregovih, kultura pa zastareli dejavnik, ki gospodarske tokove le ovira (Hrastelj 2001, 25). Danes je že prisotno spoznanje, da je v mednarodnem poslovanju preučevanje pomena in vpliva kulture pomembno, saj poslovni svet ni zasnovan samo na pravilih, ekonomskih in finančnih faktorjih, torej »trdih« dejavnikih, ampak je v veliki meri odvisen tudi od kvalitete človeških in družbenih odnosov, torej tako imenovanih »mehkih« dejavnikov poslovanja (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 24; Jelovac in Rek 2010, 23).

Tako Grušovnik in Jelovac (2014, 85) kot tudi Kralj in Svetličič (2017, 566) v raziskavah ugotavljajo, da je zavedanje pomena in vpliva kulturnih razlik v podjetjih prisotno, vendar pa se programov izpopolnjevanja na področju medkulturnega izobraževanja in poznavanja tujih kultur ne izvaja, oziroma, če se jih, so to večinoma jezikovni tečaji. Jezik sicer je začetek in prvi resnejši korak pri spoznavanju druge kulture, vendar pa poznavanje tujega jezika še ne pomeni poznavanja tuje kulture (Ruzzier, Kesič in Mevlja 2008, 24). Ko se podjetja pojavijo na tujem trgu, je le njihovo strokovno znanje premalo. Posvetiti se morajo namreč tudi prepoznavanju in razumevanju medkulturnih razlik, ker se srečajo z drugačno komunikacijo, navadami in vrednotami (Kralj in Svetličič 2017, 567).

Razumljivo je, da kljub vsem teorijam in modelom ne moremo popolnoma eliminirati nesporazumov, sporov in konfliktov, ki nastanejo zaradi medkulturnih razlik, jih pa lahko skušamo zmanjšati na znosno mero (Jelovac in Rek 2010, 104). Razlike med kulturami dostikrat sprožajo nesporazume pri vodenju podjetja in težave s kadri v medsebojnem poslovanju. Ko pa se z njimi uspešno upravlja, lahko pripeljejo do inovativnih poslovnih praks, hitrejšega in boljšega učenja v organizaciji in vzdrževanja virov konkurenčne prednosti (Kralj in Svetličič 2017, 554; Hoecklin 1995, 1).

5 POSLOVNA ANTROPOLOGIJA

Podjetja so se za boljše poslovanje na tujih trgih, kjer se srečajo z drugačnimi kulturami, v osemdesetih letih dvajsetega stoletja obrnila po pomoč k antropologom. To so bila predvsem podjetja iz ZDA, s severnega in z zahodnega dela Evrope. Zaposleni antropologi so jim pomagali prepoznavati navade in vedenja kupcev ter poslovne aktivnosti pri vstopu v drugačno kulturo na tujem trgu. Poslovna antropologija je še vedno premalo zastopana in prepoznavna v poslovnem svetu, kljub vse večjemu zanimanju zanjo ter uspehu njenega pristopa in metod pri raziskovanju medkulturnih odnosov (Bezjak Mlakar 2015, 4, 13).

5.1 Kaj je poslovna antropologija?

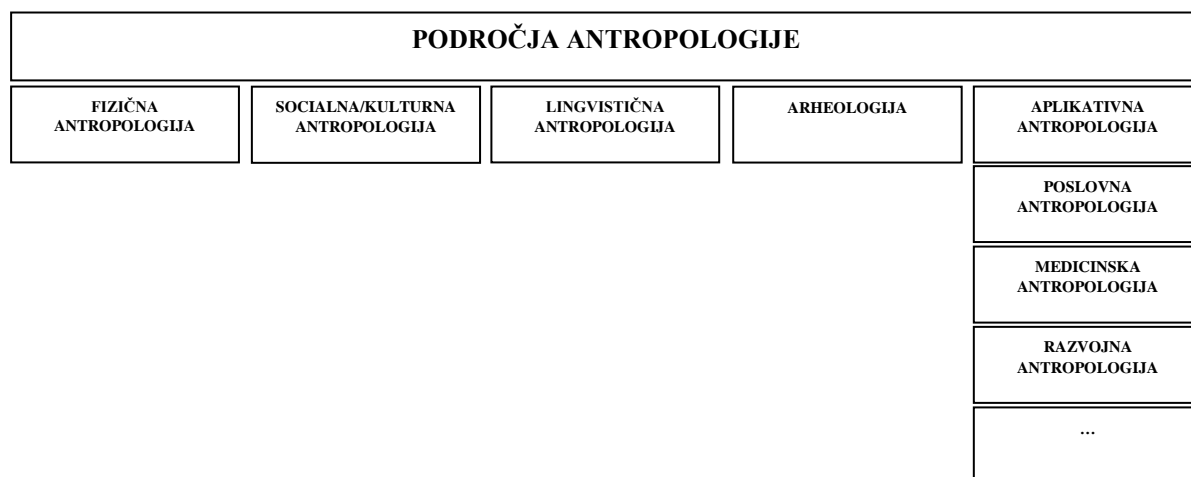
Tian, Lillis in Van Marrewijk (2010, 40) opredelijo poslovno antropologijo kot praktično usmerjeno holistično področje, v kateri se uporabljajo antropološke teorije, metode in spretnosti z namenom identificiranja, preučevanja in zagotavljanja vseh vrst rešitev, ki se osredotočajo na poslovanje, pri tem pa se sooča z vsemi vrstami poslovnih organizacij (od najmanjše trgovine do velikih korporacij), ki se v vsakodnevnih poslovnih operacijah nahajajo v različnih poslovnih okoljih (domačih, mednarodnih ali globalnih).

Danes obstajajo številne delitve antropologije, od klasične (biološka ali fizična, socialna in kulturna, lingvistična antropologija ter arheologija) do bolj sodobne (akademska, prakticirajoča in aplikativna antropologija). Glede na prvo delitev se lahko poslovno antropologijo umesti v socialno in kulturno antropologijo, ker prav tako raziskuje vedenjske vzorce ljudi v različnih kulturnih okoljih, njihovo zgodovino in vrednote. Po drugi delitvi, s katero se strinja tudi večina antropologov, pa se poslovno antropologijo umešča v področje aplikativne antropologije (Slika 3), saj se njeni pristopi in metodologije uporabljajo za razreševanje družbenih težav v resničnem svetu tako fizičnem kot virtualnem (Bezjak Mlakar 2015, 20–21). Bezjak Mlakar (2015, 21) vidi umeščanje poslovne antropologije v področje aplikativne antropologije predvsem zaradi uporabe njenih veščin v praksi in razreševanja konkretnih izzivov v poslovnem svetu.

Uporabo poslovne antropologije lahko najdemo v več domenah. Večinoma avtorji navajajo predvsem tri. Te so: organizacijska antropologija, antropologija potrošnje oziroma uporabnikov in antropologija razvoja proizvodov, ki jo lahko imenujemo tudi oblikovalska. Posamezni avtorji dodajo še druge, najpogosteje medkulturno poslovanje in globalizacijo poslovanja. Vse izvirajo iz antropologije, hkrati pa svoje znanje pridobivajo iz širokega nabora znanja pripadajočih strok. To poslovnim antropologom omogoča širši spekter spoznanj, s katerimi lahko dosežejo še bolj celostno reševanje konkretnega problema (Bezjak Mlakar 2015, 25–26).

Navadno bo dobro usposobljen in dobro pripravljen poslovni antropolog začel svoje delo z (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 99):

- 1 opredelitvijo in razumevanjem problemov, za katere si podjetje želi, da jih razreši,
- 2 potem bo uporabil posebno usposobljene spretnosti, kot so etnografske spretnosti, da zbere informacije in podatke,
- 3 glede na podatke in informacije, ki jih je zbral, bo izvedel podrobno strokovno analizo ter podal poslovne pobude in predloge.



Slika 3: Področja antropologije in umestitev poslovne antropologije

Vir: Bezjak Mlakar 2015, 21.

Poslovna antropologija uporablja širok nabor različnih metod, da preuči težave v resničnem poslovnem svetu in priskrbi rešitve za njih, a najbolj znana je po kvalitativni in subjektivni strategiji raziskovanja, ki jo predstavlja njena edinstvena metoda etnografije (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 230–231). Kljub številnim prednostim in primerom uporabe antropologije v poslovnem svetu so antropološki pristopi prepoznani in uporabljeni le s strani velikih korporacij severnih in zahodnih evropskih držav in v ZDA (Bezjak Mlakar 2015, 66). Bezjak Mlakar in Podjed (2015, 151, 154–155) menita, da je položaj poslovne antropologije v Sloveniji precej slabši kot v ostalih delih Evrope, razloge za počasnejši razvoj vidita:

- med antropologi, ki so neizkušeni (med študijem ne pridobijo dovolj znanja o delovanju podjetja, kar znižuje njihovo samozavest) ter v nezainteresiranosti antropologov za neakademske svetove zaradi česar niso pripravljeni sodelovati s poslovnim svetom, kar znižuje prepoznavnost in vse nadaljnje poizkuse sodelovanja s podjetji;
- v nejasni in nedefinirani podobi, ki je v slovenski poslovni javnosti največkrat razumljena kot etnologija (ukvarjanje z ljudskimi šegami in navadami), zato se zdi v poslovnih krogih neverjetno, da bi lahko s svojim pristopom vplivala na uspešnost podjetja;
- v metodologiji oziroma etnografski metodi, ki je popularizirana (etnografske pristope ali približke le-te uporabljajo že mnoga podjetja), dolgotrajna in poglobljena (podjetja si navadno takšnega pristopa ne morejo privoščiti).

Podjetja ne zaposlujejo ali najemajo antropologov za reševanje poslovnih problemov, ker še ne vidijo dodane vrednosti za njihovo podjetje. Bezjak Mlakar (2015, 66–77) je identificirala bistvene omejitve poslovne antropologije kot na njih gledajo delovne organizacije in jih bomo povzeli v nadaljevanju.

Trajanje raziskave

Ker se poslovni svet neprestano in zelo naglo spreminja, je videti, kot da za vidne rezultate antropološka raziskovanja potrebujejo veliko časa. Akademski projekti v antropologiji običajno trajajo od enega do dveh let, kar je v spremenljivem poslovnem svetu veliko prepočasi. Zato so raziskovalci razvili in prilagodili antropološke metode (kot so hitra etnografska metoda, metoda hitrega ocenjevana ipd.), v katerih se uporabi le toliko časa, kolikor se ga potrebuje, da ima raziskava vrednost za poslovni svet ali konkretno podjetje (Bezjak Mlakar 2015, 67–69).

Zasebnost in konkurenca

Pojavijo se vprašanja glede anonimnosti sodelujočih in razkrivanja poslovnih informacij konkurenčnim podjetjem. Zaposleni v organizaciji imajo lažji dostop do vseh ključnih informacij in bolj kompleksno poznajo obravnavani problem, kar predstavlja večji izziv za zunanega raziskovalca, vendar nimajo pogleda od zunaj, oziroma težje vidijo razliko med emskim in etskim pogledom, ker so vpeti v okolje podjetja (Bezjak Mlakar 2015, 70).

Cena raziskave

Za antropološke raziskave velja, da so dolgotrajne, zato obstaja predpostavka, da so drage. Uspešna uporaba in izvajanje ugotovitev poslovne antropologije lahko na dolgi rok privede do ustvarjanja dobička v podjetju, kljub temu da je bilo na začetku investicije videti kot nepotreben strošek (Bezjak Mlakar 2015, 71–72).

Kompleksnost raziskave

Lahko se uporabijo druge metode (na primer fokusne skupine, viharjenje možganov, razmišljanje izven okvirjev ipd.), ki so cenejše, predvidljive in z določenim urnikom. Preverjene in zaupanja vredne metode se izkažejo za pravo izbiro, kadar poznamo vzrok in rešitev nastale težave. Tovrstni pristop ne ponudi pravega izhodišča, kadar le-teh ne poznamo. S poslovno antropologijo ni mogoče rešiti vsakega poslovnega problema, vendar obstajajo takšni, ko je ta pristop najbolj primeren in nenadomestljiv (Bezjak Mlakar 2015, 73–74).

Lahkotnost raziskave in zdrav razum

V podjetjih obstaja skepticizem, da se s poslovno antropologijo lahko pride do drugačnih podatkov od tistih, ki jih lahko pridobijo sami s pomočjo pogovorov. Antropološke metode se dejansko poslužujejo pristopov, ki temeljijo na intuitivnem nivoju. Z ljudmi se pogovarjajo, z njimi sodelujejo in pogosto najdejo bistvo v tem, česar ljudje ne povedo ali ne naredijo. Ko smo del podjetja, stvari postanejo samoumevne in lahko spregledamo pomembne prikrite podatke. Usposobljen poslovni antropolog je sposoben brati med vrsticami, zato lahko ponudi celovite in uporabne rešitve (Bezjak Mlakar 2015, 75).

Generalizacija ugotovitev

Rezultatov raziskave ni mogoče uporabiti drugje, ker ne pripravi posplošenih odgovorov. Poslovni antropolog, s sposobnostjo globokega razumevanja, pomaga poslovnežu pri sprejemanju pravih odločitev. Menedžerji in podjetniki pa so odgovorni za to, da prepoznajo pravilnost poslovnega modela in pravilnost smeri razvoja, na katere pa poslovna antropologija ne podaja odgovorov (Bezjak Mlakar 2015, 76).

Kvantifikacija podatkov

V poslovnih vodah zahtevajo prave podatke (številke, grafi), ki »govorijo sami zase«, spoznanja antropološkega raziskovanja pa so opisna. Poslovna antropologija ne predstavi rezultatov s številkami ali kvantificirano, vendar to ne pomeni, da so rešitve brez vrednosti. Predvsem je pomembno, da so ugotovitve prave in z njimi rešimo konkretni poslovni problem (Bezjak Mlakar 2015, 77).

Antropologi ne pričnejo obravnave z lastnimi predpostavkami o pravilnosti rešitve poslovnih problemov, temveč s celostnim pristopom pridobijo podatke, s katerimi jih rešijo (Jordan 2010, 10 v Bezjak Mlakar in Podjed 2015, 154). Pristop poslovne antropologije je uporaben, saj gleda na stvari z drugega zornega kota, od zunaj. Podjetje je v določeno problematiko preveč vpeto, zato je samo velikokrat ni sposobno docela prepoznati. Za organizacijo je priporočljivo prepoznati, na kakšne načine se v njej pojavlja človek in kakšne so njegove želje in potrebe, saj le-ta igra osrednjo vlogo v vseh procesih poslovanja (kot kader, kupci, poslovni partnerji ipd.). Ugotovitve lahko močno vplivajo na obstoj in konkurenčnost podjetja (Bezjak-Mlakar in Podjed 2015, 153–154).

5.2 Vloga in pomen kulture v poslovni antropologiji

Čeprav je kultura zelo kompleksna in za vsako skupino svojevrstna, večina raziskovalce meni, da se kulture med seboj lahko primerja (Zagoršek in Štambergar 2005, 62). V drugi polovici 20. stoletja so nastale številne empirične študije s področja kulture in kulturnih razlik, med

bolj odmevnimi avtorji so Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Simcha Ronen in Oded Shenkar, Felix Brodbeck in drugi, Ronald Inglehart, Samuel Huntington (Zver, Živko in Bobek 2005, 36). Uveljavili so se različni modeli, ki skušajo kulturo »razbiti« na temeljne kategorije. V osnovnih ugotovitvah so si precej podobni, razlikujejo pa se v kakovosti in obsežnosti zbranih podatkov. Modeli so večinoma linearni z dvema nasprotujočima si poloma in odražajo temeljne mehanizme uravnavanja človekovih aktivnosti (Zagoršek in Štemberger 2005, 62–63).

Vendar je več kot četrt stoletja raziskav, z vidika medkulturnega učenja in usposabljanja, ustvarilo ugotovitve, katerih praktična uporaba je omejena. Kot pomembno orodje za analizo kulture se zanaša predvsem na univerzalne kulturne dimenzije (na primer Hofstedejeve dimenzije kulture), čeprav obstajajo študije, ki vključujejo razprave, tako o univerzalnih kot tudi kulturno specifičnih dimenzijah. Trenutno je še vedno prisoten, bolj vpliven trend, ki uporablja etski pristop, ki temelji na pogledu in razlagah določene kulture od zunaj (na primer, gledanje na njih kot kolektivistična ali individualistična). Ta etski pristop je kritiziran, ker se zanaša predvsem na polarizirane poglede (individualizem proti kolektivismu) in stereotipe (čeprav je stereotipizacija do določene mere koristna, žal ne pojasni kompleksnosti kulture, oziroma jo posplošuje). Ta prevelik poudarek etškega pristopa je v praksi zasenčil pomen emskega znanja, ki je opredeljen kot pogled na določeno kulturo od znotraj in zagotavlja vpogled v kulturne odtenke in njeno kompleksnost (Zhu in Bargiela-Chiappini 2013, 380–381).

Po klasični antropološki teoriji je kultura osnovna dimenzija vseh družb in družbenega življenja, vsa vedenja človeka (vključno s porabo) pa potekajo v okviru kulturnega konteksta. Kultura je tista, ki omogoča družbeno življenje in gospodarsko dejavnost, mu da vrednost, zato je njen koncept neprecenljiv. Sodobna ekonomija poudarja univerzalne, racionalne odzive do trgov, antropološki pristop pa poudarja kulturno in družbeno vsebino teh trgov. Antropologi poudarjajo, da trgi ne morejo obstajati brez njihovega socialnega in kulturnega konteksta (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 24, 280).

»Čeprav antropologija pri svojem delu vključuje tudi kvantitativne metode, je njen fokus pretežno usmerjen v kvalitativne, predvsem pa etnografske metode.« (Bezjak Mlakar in Podjed 2015, 153) Antropologi pri raziskovanju tradicionalno uporabljajo kvalitativni pristop, ki je najbolj primeren za številna zapletena vprašanja pri preučevanju človeškega vedenja v različnih kulturah. Kvalitativno raziskovanje ni samo nabor metod za zbiranje podatkov, ampak je pristop, ki skuša razumeti dogodke, dejavnosti, norme in vrednote z vidika ljudi, ki se jih preučuje, torej uporabi emsko perspektivo (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 164–165).

5.3 Kvalitativne in kvantitativne raziskovalne metode

Kot smo že omenili, ekonomske discipline v preteklosti niso bile najbolj navdušene nad ugotavljanjem »mehkih« dejavnikov poslovanja, zavestno so jih zapostavljale ter se v svojih analizah zadovoljile predvsem z navajanjem dejavnikov, štetjem in izračunavanjem količnikov (Hrastelj 2001, 30). Čeprav so kvalitativna orodja široka, prilagodljiva in osvetljuječa, so mnogo let tudi te analitične metode veljale kot drugorazredne znotraj poslovnih disciplin, saj je bil raziskovalni okus bolj nagnjen h kvantitativnim tehnikam (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, VII).

Kvantitativno raziskovanje se opira na realističen ali pozitivističen pristop, uporablja »rekonstruirano logiko«, sledi linearni raziskovalni poti in poudarja natančno merjenje spremenljivk in testiranje hipotez, ki so povezane s splošno vzročno razlago. Nasprotno pa se kvalitativno raziskovanje opira na interpretativen pristop, uporablja »logiko v praksi«, sledi nelinearni raziskovalni poti in poudarja izvajanje natančnih pregledov primerov, ki se pojavljajo v naravnem toku družbenega življenja. Razlika med obema stiloma izhaja tudi iz narave podatkov. Mehki podatki (vtisi, besede, stavki, fotografije, simboli itn.) namreč določajo drugačne raziskovalne strategije in tehnike zbiranja podatkov kot pa trdi podatki v obliki števil (Neuman 2006, 151 v Theam 2014, 100).

Skupina značilnosti, po katerih se kvalitativno raziskovanje razlikuje od kvantitativnega, se imenujejo strateški principi, ki so (Mesec 1998 v Kordeš in Smrdu 2015, 16):

- Večstranski motiv, ki je povezan z radovednostjo in proučuje stališče ljudi v dani situaciji. Pri tem se raziskovalec osredotoči predvsem na zorni kot oseb, ki jih raziskuje. Pomembna motiva pa sta radovednost (tako pri raziskovalcu kot pri preiskovancu) ter želja po obvladovanju in rešitvi praktičnih primerov.
- Pridobivanje različnih podatkov o subjektih raziskave. Raziskovalec zavzame bolj receptivno držo (kot pozoren poslušalec in opazovalec, ki se odpove vzvišenemu stališču znanstvenika) in ostane odprt za raznolike podatke in nepričakovane spremenljivke, čeprav niso skladni s teorijo.
- Orientacija k celostnosti in kontekstu. Preučuje posameznika ali skupino ljudi v njim lastnem okolju, s katerim so neločljivo povezani vsak dan.

Poleg teh treh osnovnih strateških principov pa ima kvalitativno raziskovanje (Kordeš in Smrdu 2015, 17) še značilnosti:

- istočasne interakcije med empiričnim in konceptualnim ter istočasno odvijanje dedukcije in indukcije (zvezni procesi) in
- pridobivanje občutka za tovrstno raziskovanje, za katerega je potrebna večletna praksa.

Kvalitativno raziskovanje preučuje, kako ljudje (posamezniki, skupine, družbe, organizacije) v določenih situacijah razumejo, razlagajo in reagirajo na vsakodnevne dogodke, za to pa potrebuje čas. Raziskovalec, ki je glavni merilni instrument, želi pridobiti celosten vpogled v

kontekst, ki ga preučuje, zato se poglobi v zaznave sodelujočih in s tem odstrani vse predsodke in vnaprej zastavljene koncepte o raziskovanem področju (Kordeš in Smrdu 2015, 15).

V humanističnih in družboslovnih raziskovanjih uporabljajo kvalitativne metode za pojave in procese, ki jih še ne znamo kvantitativno izmeriti. Ti se nanašajo predvsem na vedenje, doživljanje in komunikacijo. Prav tako pa na nekaterih področjih, kot je na primer raziskovanje človeškega doživljanja, sploh ne obstaja drug dostop do raziskovanega fenomena kot kvalitativni (Kordeš in Smrdu 2015, 11).

Raziskovalci, ki uporabljajo samo en stil, ne komunicirajo vedno dobro s tistimi, ki uporabljajo drugega in prav tako so tisti, ki sodijo kvalitativno raziskavo po standardih kvantitativnih raziskav, pogosto razočarani in obratno. Kljub temu pa je jezik in usmeritev stilov medsebojno razumljiv (Neuman 2006, 151 v Theam 2014, 100).

5.4 Etnografija

Etnografija je osnovna sestavina sodobne poslovne antropologije. Je proces, ki temelji predvsem na opazovanju z udeležbo, analizira in razlaga preiskovani pojav in znotraj kulture poveže nepovezane točke (Bezjak Mlakar 2015, 4). Znotraj antropološkega področja je bila etnografija razvita kot orodje za razumevanje »domačinov« v njihovih kulturah in jo metodološko povezujejo s strategijami, ki zahtevajo poglobljeno delo na terenu, kar pomeni opazovanje z udeležbo kot primarno komponento znotraj raziskovalnega projekta (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 236).

Etnografija je izraz, ki se ga najbolj pogosto uporablja za opisovanje intenzivne in dolgotrajne terenske raziskave, ki skuša razmeti »domačine« v njihovem lastnem kulturnem kontekstu. To je znanstvena študija človeških družbenih, kulturnih in gospodarskih pojavov ter skupnosti, ki poteka s sredstvi antropološkega terenskega dela. Predstavlja kvalitativno raziskovanje, ki zajema dolga obdobja opazovanja ljudi, pogovorov z njimi o tem, kaj delajo, mislijo in govorijo, vse z namenom, da bi vedeli, kako razumejo, vidijo in doživljajo svet. Kot raziskovalna metoda, skuša odgovoriti na temeljna antropološka vprašanja o načinih življenja ljudi. Na splošno etnografska vprašanja zanima predvsem povezava med kulturo in določenim vedenjem ter zakaj in kako se kulturni procesi razvijajo skozi čas (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 231–232).

Glavne značilnosti etnografskega raziskovanja, kot kvalitativnega pristopa, vključujejo kombinacijo naslednjih dejavnikov, pri čemer so vsi usmerjeni v odkrivanje realnosti oziroma resničnosti obravnavanega subjekta skozi proces indukcije (Mariampolski 2006, 7–8):

- Vključevanje: uporabljena praksa temelji na intenzivnem osebnem (iz oči v oči) sodelovanju z raziskovanimi subjekti, torej gre za čim večje vključevanje etnografa v njihove razmere in prostor.

- Kontekst: srečanja z raziskovanimi subjekti potekajo v njihovem naravnem okolju (domu, soseski, delovnem mestu, trgovini itn.), saj se s tem pridobi verodostojni kontekst, ker le ta temelji na resničnosti, kot jo doživljajo akterji v njihovem vsakdanjem življenju.
- Osredotočenost na subjekt: etnograf skuša razumeti in dojeti svet, kot ga vidi in doživlja preučevani subjekt, s tem, da izključi lastna pričakovanja, predpostavke in domneve o izidu. To pomeni, da se predmet raziskovanja ne uporablja za potrditev že obstoječih ali uveljavljenih teorij, ampak se išče nova, primerno utemeljena znanja.
- Improvizacija in prilagodljivost: etnografi vstopajo v raziskovanje z načrtom, vendar omogočajo spremembe in prilagoditev vprašanj ter pristopov tekom procesa, glede na odkritja, ki se pojavijo.
- Triangulacija: etnografi kritično pristopajo do novega znanja in končno potrditev pridobijo s trojnim preverjanjem, ki zajema uporabo več subjektov, opazovalcev in metod.
- Holističnost: etnografija skuša celostno obravnavati raziskovani subjekt, torej skuša sestaviti elemente notranjega in zunanjega sveta, ki oblikujejo vedenje subjekta v vsakdanjem življenju.

Glavna značilnost etnografije je vključevanje v razmere in prostor ljudi, s tem, da se v celoti potopimo v življenjski svet preučevanega subjekta. Čeprav etnografske metode zajemajo podobne lastnosti kot drugi kvalitativni pristopi, obstaja več razlik in prednosti, ki etnografijo ločujejo od ostalih kvalitativnih strategij zbiranja podatkov, kot so (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 239–241; Miriampolski 2006, 9–11):

- Realnost: interakcija s subjekti v njihovem vsakdanjem življenju zagotavlja kontekst, ki je utemeljen na realnih dogodkih – posebnost, ki je ne najdemo v laboratorijskih pristopih.
- Opazovanje: etnografija ne uporablja samo tradicionalnih razprav ter taktike vprašanj in odgovorov, ampak prav tako uporabi opazovanje kot metodo zbiranja podatkov. S tem se ne zanaša samo na spomine in sporočila subjekta, ki so lahko pretirani, napačni ali pokvarjeni, ampak to dopolnjuje z neposrednim opazovanjem njihovega vedenja.
- Improvizacija: obiski krajev etnografa so manj strukturirani in usmerjeni s strani raziskovalca kot v drugih primerih. Preučevani subjekt ima običajno več širine pri oblikovanju zaporedja dogodkov, opazovalec pa se zanaša na induktivne strategije, da pridobi vpoglede in ne išče potrditve predpostavljenih hipotez.
- Obsežnost: da postane popolnoma potopljen v življenjski svet subjekta, etnograf sprejema celovit, vseobsegajoč pristop k preiskavi. Posveča se pozornost tako subtilnim kot tudi manj subtilnim podrobnostim izkušenj informatorjev, in s tem se zagotovi, da so zajete vse pomembne informacije.
- Kontekst: ker lahko okolje prav tako vpliva na subjekt, je tudi to del analize, kar pomaga, da ni izpuščena nobena podrobnost, s čimer se raziskovalcu zagotovi bolj celosten pogled na izkušnjo subjekta.

- Sodelovanje: med etnografom in subjektom je zelo malo ovir in omejitev, kar pomeni, da se lahko raziskovalec v največji možni meri približa subjektu, s čimer se omogoči sodelovanje, ki ne obstaja pri ostalih kvalitativnih tehnikah.
- Spontanost: glede na to, da so druge raziskovalne metode pogosto bolj predpisujoče po naravi, etnografija omogoča nefiltriran pogled na informatorja, kar je pogosto nemogoče z drugimi pristopi.
- Kulturno utemeljeno: za razliko od drugih metod, etnografija upošteva kulturno dimenzijo, s tem, da preučuje vpliv družbenega sistema na fenomenološko resničnost, kot jo doživlja subjekt. Tako ta pristop predstavlja odlično analitično orodje za razvrščanje in pojasnjevanje kulturnega fenomena.
- Vedenje: etnografski pristop je pozoren na to, kaj subjekti dejansko delajo, v nasprotju s tem, kar pravijo, da delajo ali želijo storiti, kar zagotavlja sredstvo za preverjanje veljavnosti (v drugih metodah lahko sporočila subjektov predstavljajo idealizirano ali družbeno potrjeno vrsto vedenja).

Obstaja veliko razlogov za to, da poslovne organizacije sprejmejo etnografske metode, med drugim, ker (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 252):

- je etnografija holistična tehnika, ki gre preko omejitev fokusnih skupin, s tem, da odnese raziskovanje izven laboratorijev (umetno ustvarjena okolja),
- etnografi opazujejo, intervjuvajo in snemajo ljudi v kontekstu njihovega vsakdanjega življenja (kjer živijo, delajo, nakupujejo, se igrajo ipd.),
- etnografija presega umetno naravo raziskav in njihovo standardno obliko vprašanj in odgovorov, ki je odvisna od referenčnega okvira raziskovalcev,
- etnografsko raziskovanje odkrije tihe kulturne in družbene vzorce, ki oblikujejo vedenje potrošnikov.

Veliko podjetij že vsaj delno uporablja etnografijo v svojih raziskovanjih, vendar se pojavi problem v njihovi nestrokovni in nereflektirani rabi. Posplošijo jo na opazovanje v vsakdanjem okolju, pozorni pa bi morali biti tudi na analizo vedenja in njeno umestitev v kulturni prostor (Wasson 2000, 385 v Bezjak Mlakar in Podjed 2015, 154). Potreba in povpraševanje po etnografiji obstaja, vendar je trenutno omejeno na velika podjetja onkraj slovenskih meja.

5.5 Vloga in pomen poslovne antropologije v mednarodnem poslovanju

Z globalizacijo postaja poslovanje vse bolj nepredvidljivo in spremenljivo. Samo formalna znanja in tehnična podkovanost ne zadoščata več. Da bi ohranili prednost pred konkurenco, morajo podjetja razmišljati o poglobljenem poznavanju kulturnih razlik in kako znotraj njih deluje človek (Kralj in Svetličič 2017, 553). Čeprav se produkti, ideje ali podobe pojavljajo povsod po svetu, je pripisovanje pomenov in grajenje konteksta okoli njih medkulturno različno. Torej, ni važno, kaj ti produkti, ideje in podobe so in kje jih lahko fizično najdemo,

ampak kaj pomenijo ljudem v različnih kulturah. Kultura je kontekst, v katerem se stvari dogajajo in ta kontekst je potrebno upoštevati (Jelovac in Rek 2010, 49).

Kultura je značilna za določeno skupino ljudi, popolnoma jo lahko razumejo samo tisti, ki so del nje, saj je unikatna in zato težko razumljiva za nekoga, ki jo opazuje od zunaj. Kultura predstavlja širok pojem, ki ima vpliv na vse elemente poslovanja (npr. strategija, tehnologija, formalno znanje, širina trga) in ni le eden izmed njenih delov (Zagoršek in Štemberger 2005, 62). Podjetja so lahko pri vstopu na tuje trge v nevarnosti, da doživijo poslovni neuspeh, če zanemarijo kulturne razlike. Napake v medčloveških odnosih je po mnenju prenekaterih poslovnežev težko ali celo nemogoče odpraviti v primerjavi z izdelki, ki so popravljivi (Kralj in Svetličič 2017, 533).

Grušovnik in Jelovac (2014, 86) prav tako ugotavljata, da so medkulturno znanje, večšine in spretnosti pomembni za učinkovito poslovanje in da njihovo pomanjkanje lahko vpliva celo na sam obstoj podjetja, kljub temu pa se temu elementu še vedno ne posveča dovolj pozornosti, razlog za nastalo situacijo pa vidita tudi v tem, da s tega področja ni ustrezne strokovne usposobljenosti. Kultura ne spada v sklop »tradicionalnih znanj in veščin« poslovnežev. Ne vedo, kako jo analizirajo in kaj na osnovi analiz sploh lahko naredijo, zato je pogosto napačno interpretirana (Zagoršek in Štemberger 2005, 58).

Antropologija se odvija na terenu in ne v laboratoriju, uporablja holističen pristop, po naravi je interdisciplinarna in uporablja emsko perspektivo. Antropologova naloga je, da se čim bolj potopi v naravno okolje ljudi, ki jih raziskuje in postane del njih. Izluščiti mora kulturne podobnosti in razlike (Bezjak Mlakar 2015, 21–22). V nasprotju s kvantitativnimi informacijami iz znanosti in ekonomije so informacije antropologije kvalitativno usmerjene, namenjene razumevanju ljudi in njihovega obnašanja. Predstavljajo najbolj primeren pristop za številna zapletena vprašanja, s katerimi se soočajo raziskovalci pri preučevanju človeškega vedenja v različnih kulturah, pri čemer pa ne gre samo za nabor metod zbiranja podatkov, ampak pristop, ki skuša razumeti dogodke, dejavnosti, norme in vrednote z vidika ljudi, ki se jih preučuje (emski pristop). Ker je kvalitativno raziskovanje navadno fleksibilno in ponavljajoče, prav tako omogoča odkrivanje nepričakovano pomembnih tem, ki morda ne bi bile vidne, če bi bil raziskovalec omejen na vnaprej določen nabor vprašanj ali metod zbiranja podatkov (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 164–165).

Če mednarodno delujoča podjetja želijo, da bi njihove filozofije, cilje, izdelke in storitve zaposleni, kupci ali partnerji, ne le razumeli, temveč vanje tudi verjeli, se morajo predvsem zavedati, kaj te stvari pomenijo ljudem v različnih kulturah (Hoecklin 1995, 3). Raziskave so pokazale, da je neuspeh v mednarodnih poslovnih vodah pogosto rezultat nezmožnosti razumevanja in prilagajanja tujemu načinu razmišljanja in delovanja. Poleg tega se svet hitro spreminja in tisti, ki sprejemajo odločitve, se teh razvojev in njihovih posledic morajo zavedati. Razumevanje kulturnega konteksta poslovanja je nepogrešljivo že na domačih tleh, še bolj pa je pomembno znotraj mednarodnih vod, kjer je obseg kulturnih razlik mnogo večji

in kot rezultat tega možnost za nesporazum ter nepravilno odločanje in ukrepanje pomnožena. Uporaba poslovne antropologije in antropoloških metod predstavlja pot pri pridobivanju učinkovitih rešitev za odpravljanje teh težav in izboljšanje poslovnih operacij (Tian, Lillis in Van Marrewijk 2010, 42).

6 PREUČEVANJE VPLIVA KULTURE IN VLOGE POSLOVNE ANTROPOLOGIJE V MEDNARODNEM POSLOVANJU PODJETJA SOLINE PRIDELAVA SOLI, D. O. O.

Škornik v svojem delu *Spoznajmo soline* (2008, 38) navaja, da je sol nujna sestavina velike večine jedi in človekova biološka potreba, saj ima v našem telesu posebno fiziološko vlogo. Nekoč je bila redka in dragocena dobrina, ki je sooblikovala našo civilizacijo, saj so vsi veliki imperiji nastali na soli.

6.1 Predstavitev podjetja

V preteklosti je bilo v Tržaškem zalivu in Istri veliko manjših in večjih solin, a so se do danes ohranile le še Sečoveljske in Strunjanske. Sečoveljske soline so najbolj severno ležeče še delujoče soline v Sredozemlju (SOLINE Pridelava soli 2018b).

V severnem delu Krajinskega parka Sečoveljskih solin še vedno poteka aktivna pridelava Piranske soli, ki ima v množici kakovostnih soli posebno mesto, saj je ena redkih soli na svetu, ki jo pridelujejo izključno s tradicionalnimi postopki in orodji, ki so sad 700 let starega izročila solinarjev. Piranska sol je lahka in izrednega okusa, jedem doda kulinarčno izjemnost in je poslastica za sladokusce. Leta 2014 je postala 21. slovenski proizvod, ki je pridobil Zaščiteno označbo porekla (ZOP), kar predstavlja najvišjo zaščito v Evropski uniji znotraj sheme za zaščito kmetijskih izdelkov in živil (SOLINE Pridelava soli 2018b; SOLINE Pridelava soli 2018c).



Slika 4: Piranska sol

Vir: SOLINE Pridelava soli 2018d

Drobni piramidasti kristali bele do roza barve so najdragocenejši pridelek Piranskih solin, imenovan solni cvet, ki si med poznavalci ustvarja položaj ene najboljših morskih soli na svetu in prav tako v sodobni kulinariki dobiva poseben značaj zaradi dolge

tradicije pridelave ter majhnega območja, na katerem jo pridelujejo z veliko vloženega dela (SOLINE Pridelava soli 2018č).

Danes je gospodarska vloga solin podrejena naravovarstveni in kulturni (SOLINE Pridelava soli 2018d):

- pridelana sol je poslastica za sladokusce,
- ohranjanje solinarskih navad podpira zavest o kulturni dediščini,
- območje solin daje zavetje redkim ali posebnim rastlinskim in živalskim vrstam, hkrati pa je tudi za človeka rezervat ekološko žlahtnega bivalnega okolja ter spomin na nekoč bogato sredozemsko kulturno dediščino in krajino, ki izginja.

Podjetje Soline Pridelava soli, d. o. o. je skladno s koncesijsko pogodbo, sklenjeno z Republiko Slovenijo, upravljalec državnega zavarovanega območja KPSS, ki je uvrščeno na seznam mednarodno pomembnih mokrišč pod okriljem Ramsarske konvencije in je del ekološkega omrežja EU Natura 2000 (Telekom Slovenije 2018c, 147).

6.2 Poslovne aktivnosti podjetja

V podjetju Soline Pridelava soli, d. o. o. varujejo in trajno ohranjajo naravno in kulturno dediščino na območju KPSS ter pridelujejo sol na tradicionalen način. Z upoštevanjem sonaravnosti procesov zagotavljajo trajnostni razvoj tega območja, z izvajanjem ukrepov varovanja naravnih vrednot kulturne dediščine pa širijo zavest o pomenu ohranjanja KPSS. 86 zaposlenih ima za svoji glavni nalogi (Krajinski park sečoveljske soline 2018):

- upravljanje parka in razvoj trajnostnega obiskovanja,
- pridobivanje in prodajo soli in drugih pridelkov iz solin.

Ključni upravljavski cilji podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o. (določeni z Uredbo o Načrtu upravljanja Krajinskega parka Sečoveljske soline za obdobje 2011-2021, Uradni list RS, št. 53/11), so: ohranitev mokriščnega značaja solinskega ekosistema, njegove biodiverzitete ter ekonomskih in kulturnih vrednosti območja, ki jih podjetje dosega z (Telekom Slovenije 2018c, 147):

- vzdrževanjem solinskega ekosistema,
- ohranjanjem tradicionalnih postopkov pridelave soli ter stoletja starih tehnoloških postopkov,
- izvajanjem solinarske dejavnosti, ki je sestavni del gospodarskega razvoja kraja še iz preteklih časov.

Poslanstvo podjetja pa predstavljajo njihove lastne blagovne znamke, ki temeljijo na spoštovanju do narave (SOLINE Pridelava soli 2018a):

- *Piranske soline* je avtohtona slovenska blagovna znamka, ki temelji na 700 let stari tradiciji pridobivanja naravne morske soli in zaobjema kvalitetne prehrambne

izdelke, ki temeljijo na soli in dodatkih za dom. Nosilna produkta v liniji sta piranska sol z zaščiteno označbo porekla in solni cvet.

- *Lepa Vida* je blagovna znamka, ki zajema naravne kozmetične izdelke za vsakdanjo nego ter Thalasso Spa Lepa Vida na prostem, ki je umeščen sredi solinskih polj in nudi mnogo različnih tretmajev za boljše počutje.
- *KPSS* predstavlja edinstveno območje, kjer v sožitju človeka in narave domuje stoletja dolga tradicija pridelovanja soli. Soline so zavarovane kot krajinski park zaradi izjemne biotske in krajinske pestrosti ter bogate kulturne dediščine.

Glavne vrednote podjetja so utemeljene na 700 let stari tradiciji naravnega sobivanja človeka in narave ter na ohranjanju solinske krajine. Dejavnosti, ki jih podjetje opravlja na območju Krajinskega parka Sečoveljske soline, se uravnavajo in izvajajo v skladu s postavljenimi zavezami in cilji. V podjetju se že od začetka zavedajo pomena sodelovanja z lokalnim okoljem, ohranjanja naravne in kulturne dediščine ter trajnostnega razvoja. S projekti, ki jih izvajajo v sodelovanju z okoljem, v katerem delujejo in poslujejo, prav tako dejavno vključujejo številne družbene in interesne skupine, s katerimi skrbijo za razvijanje odgovornosti do naravnega okolja (Telekom Slovenije 2018c, 147; SOLINE Pridelava soli 2018a).

6.3 Vpliv in pomen kulture pri mednarodnem poslovanju izbranega podjetja

Naša raziskava temelji na intervjuju z direktorjem podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o., gospodom Klavdijem Godničem. Iz odgovorov, ki smo jih pridobili 11. julija 2018, najprej izvemo, da najbolj pomembna načela in vprašanja v sodobnem poslovnem svetu gospod Godnič vidi v tem, da se je potrebno držati danih obljub in dogovorov. Poslovna kultura znotraj podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o. temelji na sproščeni in odprti komunikaciji ter zavedanju, da je vsak odgovoren za svoje delo.

Podjetje Soline Pridelava soli, d. o. o. že vrsto let prodira na tuje trge. Na njihovi spletni strani omenjajo (SOLINE Pridelava soli 2018e):

- Leta 2013 so lahko uporabniki kupili Piransko sol v petnajstih državah sveta, od ZDA preko Evrope, do Japonske in Avstralije. Njihovi izdelki so bili na novo na voljo v nizozemski prestolnici, sklenili so partnerstvo s kanadskim distributerjem, prav tako so vstopili na angleški trg. Istega leta so se zmanjšale birokratske ovire za izvoz z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo, v verigi supermarketov v ZDA so ponujali solni cvet in čokolado s solnim cvetom, prav tako so se predstavili na turističnem sejmu JATA in podkrepili blagovno znamko Piranske soline na japonskem trgu.
- Leta 2014 so uspeli prodreti v države Beneluksa, Švico, Srbijo, Črno goro in Makedonijo, začetna naročila so bila poslana v Hong Kong in Macao, prisotni so bili v 27 hipermarketih italijanske trgovinske verige ter v gurmanski prestolnici Pariz, prepoznavnost je rasla tudi v Singapurju in na Tajskem.

- Leta 2015 so na avstrijskem in nemškem tržišč bili postavljeni ob bok najboljšim svetovnim proizvajalcem soli, prav tako so se predstavili v elitnem KaDeWe (mednarodna veleblagovnica) in poudarili, da je takšna predstavitev pomembna za nadaljnji plasma izdelkov v redni program.
- Leta 2016 navajajo, da lahko Piransko sol najdemo na policah trgovin v Avstriji, Nemčiji, Italiji, ZDA in na Japonskem, prav tako so Piransko sol in solni cvet začeli prodajati na Amazonu, ki je največja trgovina na spletu.

Podjetje Soline Pridelava soli, d. o. o., po navedbah gospoda Godniča, na mednarodnih trgih deluje že 10 let. Trenutno so prisotni v Nemčiji, Avstriji, Italiji, ZDA, Kitajski, Japonski, Češki, Hrvaški, Makedoniji in Litvi. Za mednarodno poslovanje v tujini so se odločili, ker imajo dober produkt, glavni motiv pa je bila možnost prodaje ter rastoče povpraševanje po naravnih prehranskih izdelkih.

Pred vstopom na tuji trg v podjetju Soline Pridelava soli, d. o. o. preučijo, ali so prisotne lokalne soline, tržno moč gospodarstva ter kakšno je zavedanje o naravni prehrani. Gospod Godnič težko navede in primerja značilnosti poslovanja na tujih trgih s slovenskim, kar obrazloži s tem, da na domačem trgu prodajajo izdelke predvsem v masovnih prodajnih verigah za široko potrošnjo, medtem ko v tujini ponujajo svoje izdelke zlasti v specializiranih trgovinah z naravno prehrano s svetovno prepoznavnimi izdelki kot so francoski šampanjec, italijanski kis, francoski sir ipd.

Vlogo in pomen tujih kultur v mednarodnem poslovanju podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o. gospod Godnič vidi v tem, da le ta vpliva na dvig kvalitete izdelka. Na vprašanje, ali kulturne razlike vplivajo na mednarodno poslovanje podjetja, pa pove, da ne ve, oziroma bi na to težko odgovoril.

Pri vstopu na tuji trg gospod Godnič navaja, da se pripravijo in pozanimajo o kulturi, zlasti kar se tiče prehranjevalnih navad (na primer suši in tofu na Japonskem). Pri poslovanju podjetja na mednarodnih trgih še niso imeli izkušnje nesoglasja oziroma napačnega razumevanja zaradi kulturnih razlik in prav tako meni, da kulturno ozadje strank ne vpliva na odločitve o nakupu njihovih izdelkov.

Gospod Godnič težko oceni poslovanje podjetja na mednarodnih trgih v kontekstu pomena tujih kultur in njihovega vpliva na poslovanje podjetij, navaja pa, da prodaja podjetja na tujih trgih predstavlja 10 odstotkov od prodaje in raste približno enako kot prodaja na slovenskem trgu, kar je 8 do 10 odstotkov letno.

6.4 Vloga poslovne antropologije pri mednarodnem poslovanju izbranega podjetja

Prav tako smo v intervjuju zastavili vprašanja v sklopu poslovne antropologije in izvedeli, da gospod Godnič pozna razliko med kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskovalnimi metodami,

in navaja da se pri raziskovanju v poslovanju zanašajo na kvalitativne metode, vendar ne navaja na katere. Raziskovanja z etnografijo gospod Godnič ne pozna.

Na vprašanje, ali pozna področje antropologije, odgovori pritrdilno z obrazložitvijo, da se le ta ukvarja s preučevanjem kulturnih in bioloških razlik ljudi. Ni pa seznanjen s tem, da nekatera podjetja v ZDA ter v zahodni in severni Evropi zaposlujejo antropologe in čemu jih zaposlujejo.

Področja poslovne antropologije gospod Godnič ne pozna in meni, da z njeno uporabo v poslovanju podjetja nič ne pridobi. Pove še, da za njeno uporabo niso imeli potrebe.

6.5 Ugotovitve raziskovanja

Na podlagi odgovorov intervjuja, smo ugotovili, da so se v podjetju Soline Pridelava soli, d. o. o. odločili za mednarodno poslovanje predvsem zaradi priložnosti, ki jih prinašajo novi trgi, oziroma je šlo za motivacijo podjetja, da izkoristi rastoče povpraševanje po naravnih prehranskih izdelkih. Pred vstopom na tuji trg se pripravijo in pozanimajo o konkurenci, zanima jih tudi tržna moč gospodarstva. S tem, ko podjetja prestopajo nacionalne meje in vstopajo na tuji trg, se morajo pogosto znajti v povsem drugačnih danostih okolja. Vendar v podjetju Soline Pridelava soli, d. o. o. težko naredijo primerjavo značilnosti slovenskega in tujega trga, saj izdelke v tujini prodajajo v specializiranih trgovinah, medtem ko jih doma ponujajo v masovnih prodajnih verigah s široko potrošnjo.

Ko smo preučevali vlogo in vplive kulture v mednarodnem poslovanju podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o., smo ugotovili, da se pred vstopom na tuji trg pozanimajo o tuji kulturi, skladno z naravo njihovega najbolj prodajanega izdelka Piranska sol, jih zanimajo predvsem prehranske navade ljudi. V mednarodnem poslovanju še niso imeli negativne izkušnje, ki bi bila posledica kulturnih razlik, prav tako menijo, da kultura strank na tujih trgih ne vpliva na odločitve o nakupu njihovih izdelkov. Dvig v kakovosti izdelka je edini dejavnik, kjer opazijo vpliv tujih kultur. Čeprav smo povprašali za mnenje, kako uspešno je poslovanje podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o. na mednarodnih trgih v kontekstu tujih kultur in njihovega vpliva na poslovanje podjetja, to s težavo ocenijo in uspeh raje opredelijo s finančnimi podatki v obliki števil in odstotkov.

Pri raziskovanju vpliva poslovne antropologije na mednarodno poslovanje podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o. smo ugotovili, da je gospod Godnič pravilno opredelil, kaj antropologija preučuje. Mnenja je, da se le ta ukvarja s preučevanjem kulturnih in bioloških razlik med ljudmi. V podjetju Soline Pridelava soli, d. o. o. so seznanjeni z razliko med kvalitativnimi in kvantitativnimi metodami. Čeprav se pri svojem poslovanju raje poslužujejo kvalitativnih metod, vseeno niso seznanjeni z raziskovalno metodo etnografije, ki prav tako sodi med kvalitativne metode. Prav tako smo ugotovili, da v podjetju poslovne antropologije

ne poznajo, ne vidijo koristi njene uporabe za poslovanje podjetja, oziroma za njeno uporabo do sedaj niso imeli potrebe.

6.6 Predlogi za nadaljnji razvoj in prakso

Spoznali smo, da v podjetju preučujejo kulturo z vidika prehrabnih navad, kar pa je za proizvod podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o. izredna prednost. Hrana je bistvenega pomena za človeka, je osnovna človekova potreba, hkrati pa ima tudi pomembne kulturne in simbolične pomene, ki so kulturno specifični, oziroma odvisni od okolja. Ko gledamo iz vidika kulture, je hrana bolj pomembna, kot si predstavljamo.

Čeprav je podjetje doma in v tujini poslovno uspešno, svetujemo, da se morda vseeno malo bolj podrobno posvetijo pomembnim vplivom kulture, ki jih ima na poslovanje in pričnejo s kulturnimi razlikami upravljati, oziroma, da pri upravljanju kulturnih razlik izberejo strategijo koristne uporabe kulturnih razlik in iz njih črpajo različne vire konkurenčne prednosti.

Vendar, ker kultura ne sodi med običajna znanja in veščine poslovnežev, v večini ne vedo, kako jo analizirati in kaj se lahko stori na osnovi analiz. Pri tem pa je lahko v pomoč poslovna antropologija. V podjetju lahko poslovnega antropologa zaposlijo, ali pa najamejo kot zunanega izvajalca.

Čeprav v podjetju še niso doživeli vidnih negativnih izkušenj in prav tako ne kaže, da bi zaradi kulturnih vplivov trpelo njihovo poslovanje, saj so dobičkonosni na mednarodnih trgih, to morda še vseeno ne pomeni, da te ne obstajajo, lahko so prikrite ali subtilne, saj za kulturo velja, da na površini ni vedno vidna in so zaradi tega njeni vplivi pogosto spregledani. Poslovni antropologi pa so za odkrivanje le teh strokovno usposobljeni.

7 SKLEP

V današnjem poslovnem svetu skoraj ne obstaja podjetje, četudi to ne deluje na mednarodnih tleh, na katerega dejavniki globalizacije ne vplivajo. Globalizacija pogloblja odnose in večja soodvisnost na svetovni ravni in je pomembna gonilna sila mednarodnega poslovanja. Širitev poslovanja v tujino je lahko za podjetja koristna, včasih je že tudi nujna. Mednarodno okolje je veliko bolj zapleteno in raznoliko od domačega, tudi iz vidika kulture, zato je za podjetja bistvenega pomena, da razumejo tujo kulturo in njene implikacije za poslovanje.

Predpostavljali smo, da ima vidik kulture močan vpliv na mednarodno poslovanje podjetja, kar skozi raziskovanje lahko le delno potrdimo, vendar kljub temu menimo, da je vloga kulture zelo pomembna in vpliva na poslovni uspeh ali neuspeh podjetja. Razlog za to vidimo predvsem v tem, ker je v poslovnem svetu človek v središču dogajanja, vsa udejstvovanja človeka pa potekajo v okviru kulturnega konteksta. Kulture so si med seboj lahko na videz zelo podobne, vendar nikoli niso popolnoma enake, zato lahko neraziskane razlike podjetja vodijo v neuspeh na tujem trgu. Vendar podjetja v sodobnem poslovnem svetu še vedno ne pripisujejo dovolj velikega pomena kulturnim vidikom, ker gre za mehke dejavnike poslovanja, poslovni svet pa temelji na trdih.

Skozi raziskavo podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o. smo potrdili, da pri nas poslovna antropologija še ni uveljavljena, v našem primeru niti prepoznavna. Razkorak med poslovnim svetom in poslovno antropologijo je pri nas še posebej velik. Podjetja namreč še niso dovolj seznanjena s tem, na kakšen način jim poslovna antropologija lahko pomaga in kakšne rezultate lahko pričakujejo iz njenega raziskovanja. Vendar poslovna antropologija rešuje vrsto različnih resničnih težav v resničnem poslovnem svetu znotraj kulturnega konteksta, zato menimo, da lahko imajo metode in pristopi poslovne antropologije pozitiven vpliv na mednarodno poslovanje podjetij. Antropološki pristop raziskovanja, ki temelji predvsem na etnografiji, lahko v poslovanje podjetij vnese nov, inovativen kot gledanja in poda tudi rešitve za konkretne težave. Poslovna antropologija sicer preskrbi poslovni svet z opisnimi rešitvami, vendar zaradi tega njene ugotovitve niso nič manj pomembne.

LITERATURA

- Apfelthaler, Gerhard. 1999. *Interkulturelles Management: die Bewältigung kultureller Differenzen in der internationalen Unternehmenstätigkeit*. Wien: Manz.
- Barle-Lakota, Andreja, Mirjam Počkar, Bojana Novak-Fajfar, Tanja Popit in Alojz Pluško. 2005. *Uvod v sociologijo: Učbenik za sociologijo v gimnazijskem izobraževanju*. Ljubljana: DZS.
- Becker, Howard S. in Blanche Geer. 1970. Participant observation and interviewing: a comparison. V *Qualitative methodology: first hand involvement with the social world*, ur. William J. Filstead, 133–142. Chicago: Markham.
- Bezjak Mlakar, Alenka in Dan Podjed. 2015. Razvoj poslovne antropologije v Sloveniji in po svetu: problemi in perspektive. V *Traditions: zbornik Inštituta za slovensko narodopisje*, 137–159. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti.
- Bezjak Mlakar, Alenka. 2015. *Poslovna antropologija: antropologija med znanostjo in poslovnim svetovanjem*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Collins, Mike. 2015. *Pros and cons of globalization*. [Http://oglethorpe.edu/wp-content/uploads/2017/01/The-Pros-And-Cons-Of-Globalization.pdf](http://oglethorpe.edu/wp-content/uploads/2017/01/The-Pros-And-Cons-Of-Globalization.pdf) (7. 6. 2018).
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2013. *Mednarodna ekonomija in poslovanje*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Ferfila, Bogomil. 2007. *Globaliziranost sodobnega sveta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Grušovnik, Rosana in Dejan Jelovac. 2014. The Impact of managerial multicultural competences on company's competitive advantage in global economy. *Innovative issues and approaches in social sciences* 7 (3): 58–89.
- Hall, Edward T. in Mildred R. Hall. 1987. *Understanding cultural differences*. Yarmouth: Intercultural press.
- Harris, Phillip R. in Robert T. Moran. 1987. *Managing cultural differences*. Houston: Gulf publishing company.
- Harrison, Andrew L., Ertuğrul Dalkiran in Ena Elsey. 2000. *International business: global competition from a European perspective*. New York: Oxford University Press.
- Herskovits, Melville J. 1948. *Man and his works: the science of cultural anthropology*. New York: Alfred A. Knopf.
- Hoeklin, Lisa. 1995. *Managing cultural differences: strategies for competitive advantage*. The EIU series. Wokingham UK: Addison-Wesley Publishers, The Economist Intelligence Unit.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrstini novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.

- Hrastelj, Tone. 2008. *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jelovac, Dejan in Mateja Rek. 2010. *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
- Jenks, Chris. 1993. *Culture*. London, New York: Routledge.
- Jordan, Ann T. 2010. The Importance of Business Anthropology: Its Unique Contributions. *International Journal of Business Anthropology* 1 (1): 7–17.
- Kimura, Hiroshi. 2003. Will globalization make notion of territorial sovereignty obsolete. V *Globalization, democratization and development: European and Japanese views of change in South East Europe*, ur. Frančević Vladimir in Hiroshi Kimura, 3–14. Zagreb: Masmmedia.
- Kordeš, Urban in Maja Smrdu. 2015. *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
- Krajinski park sečoveljske soline. 2018. *Kdo smo in kaj delamo?* [Http://www.kpss.si/si/0-parku/kdo-smo](http://www.kpss.si/si/0-parku/kdo-smo) (1. 6. 2018).
- Kralj, Tina in Marjan Svetličič. 2017. Nepoznavanje kulturnih razlik kot ovira mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij? *Teorija in praksa: revija za družbena vprašanja* 1 (1): 552–571.
- Kroeber, Alfred L. in Clyde Kluckhohn. 1952. *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge: The Musseum.
- Louis, Meryl R. 1983. Organizations as cultural-bearing milieux. *Monographs in organizational behavior and industrial relations* 1 (1): 39–54.
- Makovec Brenčič, Maja, Gregor Pfajfar, Matevž Raškovič, Monika Lisjak in Aleš Ekar. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mariampolski, Hy. 2006. *Ethnography for marketers: a guide to consumer immersion*. California: SAGE Publications.
- Marketing magazin. 2018. *Piranska sol odslej naprodaj tudi na Amazonu*. [Http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/12929/piranska-sol-odslej-naprodaj-tudi-na-amazonu](http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/12929/piranska-sol-odslej-naprodaj-tudi-na-amazonu) (1. 2. 2018).
- Mesec, Blaž. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Neuman, William L. 2006. *Social research methods: qualitative and quantitative research approaches*. Boston: Pearson.
- Prašnikar, Janez in Andreja Cirman. 2005. Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 13–29. Ljubljana: Časnik Finance.
- Rizman, Rudi. 2003. Globalizacija in kultura: konflikt ali sinergija? V *Slovenski knjižni jezik - aktualna vprašanja in zgodovinske izkušnje: ob 450-letnici izida prve slovenske knjige*, ur. Ada Vidovič Muha, 27–42. Ljubljana: Center za slovenščino kot drugi/tuji jezik pri Oddelku za slovenistiko Filozofske fakultete.
- Ruzzier, Mitja in Dragan Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.

- Ruzzier, Mitja, Dragan Kesič in Bojan Mevlja. 2008. *Mednarodno poslovanje: gradiva za vaje*. Koper: Fakulteta za management.
- SOLINE Pridelava soli 2018a. *Vrednote podjetja*. [Http://www.soline.si/vsebine/onas/vrednote-podjetja](http://www.soline.si/vsebine/onas/vrednote-podjetja) (31. 1. 2018).
- SOLINE Pridelava soli 2018b. *Solinarstvo*. [Http://www.soline.si/vsebine/solinarstvo/solinarstvo](http://www.soline.si/vsebine/solinarstvo/solinarstvo) (1. 6. 2018).
- SOLINE Pridelava soli 2018c. *Piranska sol*. [Http://www.soline.si/vsebine/solinarstvo/piranska_sol](http://www.soline.si/vsebine/solinarstvo/piranska_sol) (1. 6. 2018).
- SOLINE Pridelava soli 2018č. *Solni cvet*. [Http://www.soline.si/vsebine/solinarstvo/solni_cvet](http://www.soline.si/vsebine/solinarstvo/solni_cvet) (1. 6. 2018).
- SOLINE Pridelava soli 2018d. *Postopek pridelave soli*. [Http://www.soline.si/vsebine/solinarstvo/postopek-pridelave-soli](http://www.soline.si/vsebine/solinarstvo/postopek-pridelave-soli) (1. 6. 2018).
- SOLINE Pridelava soli 2018e. *Aktualno*. [Http://www.soline.si/vsebine/aktualno/list](http://www.soline.si/vsebine/aktualno/list) (1. 6. 2018)
- Svetličič, Marjan. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šenk-Ileršič, Ivanka. 2013. *Mednarodno poslovanje: priročnik*. 1. natis. Ljubljana: GV založba.
- Škornik, Iztok. 2008. *Spoznajmo Soline*. Portorož: Soline (Ljubljana-Schwarz).
- Taylor, Edward B. 1871. *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and customs*. London: John Murray.
- Telekom Slovenije. 2018c. *Letno poročilo Skupine Telekom Slovenije in družbe Telekom Slovenije, d. d. 2017*. [Http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/Letno-porocilo-STS-in-TS-za-let-2017.pdf](http://www.telekom.si/o-podjetju/arhiv-financnih-porocil/Letno-porocilo-STS-in-TS-za-let-2017.pdf) (23. 5. 2018).
- Theam, Looi C. 2014. The Strengths and Weaknesses of Research Methodology: Comparison and Complimentary between Qualitative and Quantitative Approaches. *IOSR journal of humanities and social science* 19 (4): 99–104.
- Tian, Robert Guang, Michael P. Lillis in Alfons H. Van Marrewijk. 2010. *General business anthropology*. Washington: North American Business Press.
- Trompenaars, Fons. 1993. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books.
- Uredba o Načrtu upravljanja Krajinskega parka Sečoveljske soline za obdobje 2011–2021. *Uradni list RS*, št. 53/11.
- Van Maanen, John in Edgar H. Schein. 1979. Toward of theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior* 1 (1): 209-264.
- Wasson, Christina. 2000. Ethnography in the Field of Design. *Human Organization* 59 (4): 377–388.
- Zagoršek, Hugo in Mateja Štemberger. 2005. Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 57–84. Ljubljana: Časnik Finance.

Zhu, Yunxia in Francesca Bargiela-Chiappini. 2013. Balancing emic and etic: situated learning and ethnography of communication in cross-cultural management education. *Academy of management learning and education* 12 (3): 380–395.

Zver, Milan, Tjaša Živko in Vito Bobek. 2005. *Ekonomija in kultura: umeščenost Slovenije v evropski ekonomsko kulturni kontekst*. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

Priloga 1 Intervju z gospodom Klavdijem Godničem, direktorjem podjetja Soline Pridelava soli, d. o. o.

INTERVJU

Spoštovani,

sem Ina Šoštar in zaključujem študij na Univerzi na Primorskem na Fakulteti za management. V diplomski nalogi preučujem vlogo kulture v mednarodnem poslovanju in področje poslovne antropologije.

1. *Bi lahko na kratko predstavili vaše podjetje?*

V prilogi.

2. *Po vašem mnenju, katera so najpomembnejša načela in vprašanja v sodobnem poslovnem svetu?*

Da se držiš danih obljub in dogovorov.

3. *Kakšna je poslovna kultura znotraj vašega podjetja?*

Sproščena, odprta komunikacija. Vsak je odgovoren za svoje delo.

4. *Koliko časa ste že prisotni na mednarodnih trgih?*

10 let.

5. *Na katerih mednarodnih trgih ste trenutno prisotni?*

Nemčija, Avstrija, Italija, ZDA, Kitajska, Japonska, Češka, Hrvaška, Makedonija, Litva.

6. *Zakaj ste se odločili za mednarodno poslovanje v tujini? Kakšni so bili glavni vzroki in motivi?*

Dober produkt, rast potrebe po naravnih prehrabnih izdelkih, možnost prodaje.

7. *Ali se pripravite, oziroma kako se pripravite na vstop na tuji trg? Kaj vse preučite?*

Prisotnost lokalnih solin, tržno moč gospodarstva, zavednost po naravni prehrani.

8. *Po vašem mnenju, kakšne so glavne značilnosti poslovanja na tujih trgih? (Bi lahko naredili primerjavo s slovenskim trgom?)*

Težko. Pri nas prodajamo v masovnih prodajnih verigah za široko potrošnjo, v tujini pa v specializiranih trgovinah z naravno prehrano in boljšimi svetovno znanimi izdelki (francoski šampanjec, italijanski kis, francoski siri, ...).

9. *Kako bi opredelili vlogo in pomen tujih kultur v mednarodnem poslovanju vašega podjetja? Katere glavne značilnosti bi izpostavili?*

Predvsem vpliv na dvig kvalitete izdelka.

10. *Ali menite, da kulturne razlike vplivajo na mednarodno poslovanje podjetja? Kako?*

Težko bi odgovoril na to. Ne vem.

11. *Ali se pripravite oziroma pozanimate o kulturi, ko vstopate na tuji trg? Kako?*

Da, predvsem nas zanimajo prehranjevalne navade (recimo suši in tofu na Japonskem).

Priloga 1

12. *Ali je v poslovanju podjetja na tujih trgih prišlo kdaj do nesoglasij in napačnega razumevanja zaradi kulturnih razlik? Bi lahko navedli kakšen primer?*

Ne.

13. *Ali menite, da kulturno ozadje strank vpliva na odločitve o nakupu vaših izdelkov? Kako?*

Ne.

14. *Po vašem mnenju, ali je poslovanje podjetja na mednarodnih trgih uspešno (v kontekstu pomena tujih kultur in njihovega vpliva na poslovanje podjetij)? Kaj bi spremenili v poslovanju vašega podjetja, če bi imeli to možnost?*

Težko ocenjujem. Prodaja na tujih trgih predstavlja 10 % prodaje podjetja in raste približno enako kot prodaja na slovenskem trgu – 8 do 10% letno.

15. *Ali poznate razliko med kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskovalnimi metodami?*

Da.

16. *Ali se pri raziskovanju, katerihkoli vidikov poslovanja, zanašate bolj na kvantitativne ali kvalitativne metode? Katere?*

Kvalitativne metode.

17. *Ali poznate raziskovanje z etnografijo? Kako dobro ga poznate?*

Ne.

18. *Ali poznate področje antropologije? Ali veste s čim se antropologija ukvarja?*

Poznam. Proučevanje kulturnih in bioloških razlik ljudi.

19. *Ali ste že kdaj zasledili, da določena podjetja, predvsem v ZDA ter zahodnem in severnem delu Evrope, zaposlujejo antropologe? Po vašem mnenju, zakaj jih zaposlujejo?*

Ne. Nisem seznanjen s tem.

20. *Ali poznate področje poslovne antropologije? Kako dobro ga poznate?*

Ne.

21. *Se vam zdi področje poslovne antropologije zanimivo za vaše poslovanje? Menite, da bi lahko z njeno uporabo v poslovanju pridobili določene koristi? Kakšne?*

Ne.

22. *Kakšni so vaši pomisleki glede uporabe poslovne antropologije v vašem poslovanju?*

Do sedaj nismo imeli teh potreb.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.