

**VPŠ DOBA**  
**VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR**

**OBVLADOVANJE**  
**MEDKULTURNIH RAZLIK V**  
**POSLOVNEM OKOLJU EU**

**Primerjalna analiza izbranih držav: Nemčija, Italija,  
Avstrija, Finska, Češka in Poljska**

**(diplomsko delo)**

**Igor Eržen**

Maribor, 2008

Mentor: mag. Anton MIHELIC

Lektorica: Ana NOVAK, prof.slov.jezika

Prevod v tuji jezik: Simona VRISK, prof.angl.jezika

## POVZETEK

Kultura vpliva na vse bistvene komponente človekovega življenja. Izraža se skozi njegovo razmišljanje, komuniciranje, izražanje oz. celotno delovanje. Pomeni, da določa medsebojne človekove odnose, naš odnos do okolja, delovne navade ipd. Vpliva kulture na poslovanje, komuniciranje, pogajanja, organizacijsko delovanje, mednarodni marketing smo se začeli še zlasti zavedati s pospešenim razmahom globalizacije, ki smo ji priča v zadnjem desetletju.

Prispevek temelji na analitični primerjavi izbranih poslovnih kultur posameznih držav članic EU. Empirična raziskava med slovenskimi podjetji, ki poslujejo z izbranimi poslovnimi okolji v EU je pokazala, da se je potrebno zavedati raznolikosti kultur in njenih dejavnikov, ki vplivajo na potek poslovanja. Vsako podjetje - posameznik, ki se vključuje v mednarodno poslovno okolje mora poleg znanja tujega jezika, splošnega modela pogajanja, poznati tudi poslovne navade posamezne kulture, kakor tudi analitične smernice, ki definirajo delovanje izbranega poslovnega okolja. Zavedati se mora, da je prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo ponavadi neuspešno.

Rezultati analize na izbranem vzorcu slovenskih podjetij potrjujejo zastavljene hipoteze da:

- kulturne značilnosti neke države odločilno vplivajo na kulturo poslovanja v določenem poslovnem okolju,
- obstajajo temeljne razlike v pristopu poslovanja med državami članicami EU, ki se jih je potrebno zavedati in lahko pomembno vplivajo na potek poslovanja in da
- v veliki večini držijo stereotipne karakteristike izbranih poslovnih okolij EU, ki so zgodovinsko-kulturološko pogojene.

Pri doseganju ključnega cilja evropske integracije to je doseganje skupne evropske zavesti in pripadnosti, se moramo zavedati da le te ni mogoče umetno ustvariti. Slednja lahko namreč izhaja le iz skupne kulturne zavesti, pri čemer je potrebno pozornost usmeriti ne samo v razvoj gospodarstva temveč tudi v razvoj kulture, ki bo temeljila na spoštovanju nacionalne in regionalne raznolikosti.

Ključne besede: kultura, vrednote, religija, mednarodni marketing, poslovno komuniciranje, medkulturna komunikacija, EU, kulturne razlike, identiteta, evropske poslovne kulture, globalizacija, tranzicija, multikulturnost.

## SUMMARY

Culture influences all essential components of human life. It is expressed through his thinking, communication, feelings and after all through all his activities. It defines human being relationships, their attitude to the environment, working habits etc. After being involved into the process of globalisation we have started to realise how much actually the cultural factors influenced the whole process of our acting, communication, negotiation and international marketing.

This article based on analytical comparison among selected business cultures of EU countries. Empirical research among Slovene companies, operating with selected business environment in EU has showed, that we have to consider different cultural factors which could strongly effect the process of company's operating. Each company/individual, being involved in the international business has to be conscious that speaking the foreign language, mastering the skills of communication haven't been enough to be successful in the international environment. He needs to know more about analytical directives which define the operation of selected business sphere. It also has to be aware that fact that transmission of its own culture and working rules usually tend to be inefficient.

Empirical analysis results based on the survey being realized among selected Slovene companies, confirmed the credibility of all supposed hypotheses:

- Cultural characteristics of national economy have significant influence in to the business culture of selected environment.
- Being involved on the EU market it is necessary to consider essential cultural differences among different cultural backgrounds.
- Stereotypes being set up through the cultural history have been still strongly presented in to the nowadays EU coloured cultural mosaic.

Willing to reach the aim of common European perception and citizenship, we have to be aware that it's impossible to create it artificial. It can only arise from common cultural consciousness which going to base not only on economic interests but above all on the respect of the cultural and regional differences.

**Key words:** culture, valuables, religion, international marketing, business communication, intercultural communication, EU cultural differences, identity, EU business cultures, globalisation, transition, multicultural effect.

## KAZALO VSEBINE

POVZETEK.....	2
SUMMARY .....	4
KAZALO VSEBINE .....	6
KAZALO GRAFIKONOV IN TABEL.....	7
1 UVOD.....	8
1.1 Opredelitev problema .....	8
1.2 Namen in cilji .....	8
1.3 Predpostavke in omejitve.....	9
1.4 Metodologija raziskovanja .....	10
2 KULTURA .....	12
2.1 Pojem kulture.....	12
2.2 Sestavine kulture.....	14
2.3 Vpliv kulture na mednarodno poslovanje.....	16
2.3.1 Vpliv na organizacijsko vedenje.....	18
2.3.2 Vpliv na način komuniciranja.....	20
2.3.3 Vpliv na poslovna pogajanja .....	23
3 OBVLADOVANJE RAZLIK POSLOVNEGA IN KULTURNEGA PROSTORA EU... 27	
3.1 Poslovno kulturno okolje izbranih držav starih članic EU .....	28
3.2 Poslovno kulturno okolje nekaterih držav novih članic EU .....	32
3.3 Preseganje medkulturnih razlik v mednarodnem poslovanju.....	35
3.4 Prednosti in slabosti mešane skupnosti EU .....	38
4 VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA POSLOVANJE Z IZBRANIMI DRŽAVAMI ČLANICAMI EU .....	41
4.1 Raziskava vpliva kulturnih razlik na poslovanje slovenskih podjetij na izbranih trgih EU .....	41
4.1.1 Namen in cilji raziskave .....	41
4.1.2 Anketirana populacija – značilnosti vzorca.....	42
4.1.3 Opis metode raziskave.....	45
4.2 Analiza rezultatov.....	46
4.2.1 Opredelitev opazovanega vzorca.....	46
4.2.2 Hipoteze oz. predpostavke.....	46
4.2.3 Interpretacija rezultatov .....	47
4.2.4 Ključne ugotovitve .....	63
5 SKLEP.....	67
6 SEZNAM VIROV IN LITERATURE.....	70
PRILOGA 1: Anketni vprašalnik: OBVLADOVANJE KULTURNIH RAZLIK PRI POSLOVANJU Z .....	73

## KAZALO GRAFIKONOV IN TABEL

Grafikon št. 1: Velikost anketiranih slovenskih podjetij .....	42
Grafikon št. 2: Število podjetij v tujini s katerimi poslujejo anketirana slovenska podjetja	43
Grafikon št. 3: Aktivnosti slovenskih podjetij v mednarodnem poslovnem okolju izbranih držav .....	44
Grafikon št. 4: Znanje tujih jezikov .....	47
Grafikon št. 5: Ocena odprtosti partnerjev izbranih EU držav pri navezovanju stikov.....	48
Grafikon št. 6: Vpliv medosebnih odnosov na sklepanje poslov s podjetji izbranih trgov EU .....	51
Grafikon št. 7: Pogajalske sposobnosti partnerjev v izbranih državah članicah EU .....	52
Grafikon št. 8: Vrednotenje časa glede na kulturo izbranega poslovnega okolja EU?.....	54
Grafikon št. 9: Pomen neverbalne komunikacije (stopnja formalnosti, očesni kontakt, rokovanje, fizična razdalja med sogovorniki...) .....	55
Grafikon št. 10: Stopnja možnosti reševanja konfliktov .....	57
Grafikon št. 11: Vpliv religije na poslovno kulturo.....	59
Grafikon 12: Vpliv lokalnih navad in običajev na poslovno kulturo .....	61

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema

Z vidika kulture lahko prostor EU definiramo kot ekonomski prostor, v okviru katerega se poslovneži srečujejo z vsaj petindvajsetimi bolj ali manj različnimi kulturami. Izpostavljeni so dejstvu, da njihovi poslovni partnerji vnašajo v svoje delo vrednote, stališča ter običaje svojega nacionalnega oziroma kulturnega okolja, kar od njih zahteva razumevanje oz. razvoj dovzetnosti za različnost kulturnih dimenzij. Pri tem je pomembno upoštevanje drugačnosti kultur kot osnova za navezovanje poslovnih stikov. Pomeni, da kulture v katero vstopa ne presoja na osnovi lastnih vrednot, znanja in izkušenj, temveč na osnovi poznavanja in sprejemanja drugačnosti in s tem zagotovi uspešnost nastopa v mednarodnem poslovnem okolju. Gospodarstvo nekega okolja sestavljajo ljudje, kar pomeni, da imajo kultura, vrednote in običaji teh ljudi močan vpliv v poslovnem okolju in načinu poslovanja v posamezni državi.

V mednarodnem poslovnem okolju se srečujemo z dvema pomembnima, vendar nasprotujočima si pojavoma. Na eni strani smo priča gospodarski globalizaciji, kjer so pravila in pogoji poslovanja enaki za vse, na drugi strani pa se v posameznih državah in njihovih gospodarstvih ohranja specifična poslovna kultura, navade in poslovni kodeksi.

Poznavanje različnih poslovnih kultur v poslovanju z izbranimi državami v okviru notranjega trga EU, predstavlja za podjetje/posameznika, ki vstopa na območje katerekoli od teh držav konkurenčno prednost, zato bo poudarek diplomske naloge na analitični primerjavi poslovnih in kulturnih značilnosti izbranih držav članic EU, ki najbolj opredeljujejo poslovno in kulturno okolje posameznih narodov v evropskem prostoru. Posebno pozornost bo namenjena opredelitvi prednosti in slabosti kulturno mešane evropske gospodarske skupnosti.

## 1.2 Namen in cilji

Namen naloge je spoznati in preučiti specifičnosti izbranih poslovnih kultur EU, ki pomembno vplivajo na poslovanje podjetja v mednarodnem okolju. Trend globalizacije poslovanja kaže na



nujnost poznavanja značilnosti posameznih kultur, ki predstavljajo pomembne gradnike ekonomske ureditve določene države, ki določajo poslovno orientiranost gospodarskih organizacij znotraj nje.

EU predstavlja pester mozaik poslovnih kultur, zlasti po zadnji širitvi leta 2004, ko se je EU pridružilo 10 novih članic, ki jih zaznamuje t.i. tranzicijski kulturni tip gospodarskega življenja. Gre za države, katerih kulturne in poslovne vrednote koreninijo v socializmu in se v veliki meri razlikujejo od kulturnih in poslovnih norm »starih« članic za katere je značilno predvsem kapitalistično vedenje posameznikov in družbe. Z nastankom skupnega evropskega prostora govorimo o notranjem trgu, ki pa ga ne uravnava več zunanjetrgovinska politika temveč politika konkurence. Da bi zagotovili uspešnost nastopa na multikulturnem trgu EU pomeni poznavanje kulture poslovanja posamezne države pomembno konkurenčno prednost.

Za uspešno poslovanje gospodarske organizacije, kakor tudi za posameznika, ki vstopa na trg katere od držav članic EU, je torej poznavanje kulturnih značilnosti posameznih držav v okviru EU bistvenega pomena.

Cilj naloge je po opravljeni analizi ocen, ki jih bodo v anketiranju podali predstavniki slovenskih podjetij, ki poslujejo na izbranih trgih EU podati priporočila, ki jih velja upoštevati pri poslovanju podjetji izbranih evropskih tržišč.

Podjetje, ki ga vodim je po svoji dejavnosti močno vpeto v mednarodno okolje, zato bodo izsledki analize tudi meni vodilo pri upoštevanju kulturne dimenzije, ki lahko pomembno vpliva na uspešnost poslovanja.

### **1.3 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljam da kulturne značilnosti neke države odločilno vplivajo na kulturo poslovanja v določenem poslovnem okolju. V obdobju vse večje tržne konkurence poslovna kultura vedno bolj pridobiva na pomenu. Dobro poznavanje kulture določene države in kulture poslovanja v določeni državi predstavlja za podjetje pomembno konkurenčno prednost.

Predpostavljam, da obstajajo temeljne razlike v pristopu poslovanja med državami članicami EU, ki se jih je potrebno zavedati in lahko pomembno vplivajo na potek poslovanja. EU predstavlja

pester mozaik poslovnih kultur, zlasti po zadnji širitvi leta 2004, ko se je EU pridružilo 10 novih članic, ki jih zaznamuje t.i. tranzicijski kulturni tip gospodarskega življenja. Gre za države, katerih kulturne in poslovne vrednote koreninijo v socializmu in se v veliki meri razlikujejo od kulturnih in poslovnih norm »starih« članic ter za katere je značilno predvsem kapitalistično vedenje posameznikov in družbe. Z nastankom skupnega evropskega prostora govorimo o notranjem trgu, ki pa ga ne uravnava več zunanjetrgovinska politika temveč politika konkurence. Da bi zagotovili uspešnost nastopa na multikulturnem trgu EU, pomeni poznavanje kulture poslovanja posamezne države pomembno konkurenčno prednost.

Ključna trditev je, da mora vsako podjetje - posameznik, ki se vključuje v mednarodno poslovno okolje, poleg znanja tujega jezika, splošnega modela pogajanja, poznati tudi poslovne navade posamezne kulture, kakor tudi analitične smernice, ki definirajo delovanje izbranega poslovnega okolja. Zavedati se mora, da je prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo ponavadi neuspešno.

Omejitev predstavlja vzorec izbranih držav, saj bom zaradi omejenega obsega dela v analizo vključil le izbrana poslovna okolja EU: Nemčijo, Avstrijo, Italijo, Finsko, Češko in Poljsko. Tržišča so za primerjavo zanimiva zlasti ker gre za primerjavo poslovnih okolij kapitalističnega (zahodnega) in tranzicijskega (vzhodnega) kulturnega tipa gospodarskega življenja v EU.

## **1.4 Metodologija raziskovanja**

Analiza bo zajela primerjavo posameznih poslovnih kultur v prostoru EU. Izpostavil bom temeljne posebnosti, ki najbolj zaznamujejo poslovno kulturo izbranih držav članic EU. Vsako državo odlikuje določena kulturna in poslovna tradicija, ki pa je izpostavljena nenehnim spremembam. Gre torej za razvojni zgodovinski proces, kjer se spreminjajo stališča, vrednote, norme, načela, ideologije, običaji, vedenja in verovanja, zato v konkretnem primeru analize govorimo o dinamični ekonomski raziskavi.

Pristop k raziskovanju problema bo deskriptiven, pomeni, da bom predstavil značilnosti evropske poslovne kulture in njenega vpliva na poslovanje v posameznih državah članicah. Z metodo kompilacije bom ob povzemanju stališč, spoznanj različnih domačih in tujih avtorjev razvil in navedel lastna spoznanja in zaključke.

Diplomska naloga bo temeljila na uporabi sekundarnih virov domače in tuje strokovne literature obravnavanega področja.

Z anketnim vprašalnikom, naslovljenim na slovenska podjetja, ki poslujejo na izbranih trgih EU, bom pridobil podatke o posameznih dejavnikih izbranih evropskih kulturnih okolij, ki vplivajo na poslovanje slovenskih podjetij. Anketiranci bodo intenziteto vpliva posameznega kulturnega dejavnika ocenjevali z vnaprej predlaganimi ocenami – za vsako posamezno trditev. Značilnost posameznega vpliva, ki bo podan v obliki trditve, se bo pokazala glede na doseženo oceno; višja ko bo ta, bolj bo neka trditev karakteristična za posamezno kulturno okolje.

Raziskava je poslovne narave, saj je osredotočena na posamezna kulturna okolja v katerih poslujejo slovenska podjetja. Pri delu bo uporabljen deskriptivni in analitični pristop. V deskriptivnem delu bodo opredeljeni pojmi kulture in njeni vplivi na mednarodno poslovanje. Predstavljena bodo teoretična izhodišča, ki opredelijo stereotipe, ki veljajo za posamezno kulturno okolje EU. V analitičnem delu bodo uporabljeni:

- induktivna in deduktivna metoda sklepanja,
- metoda analize in
- metoda sinteze.

## 2 KULTURA

### 2.1 Pojem kulture

Zanimanje poslovnih ved za kulturo se pojavi sorazmerno pozno, saj je dolgo časa prevladovalo prepričanje, da je kultura konservativni dejavnik, ki nima pozitivnega vpliva na gospodarske dejavnosti. Ker danes podjetja poslujejo na mednarodni ravni, prihajajo s postopno prevlado človeškega kapitala, ob zniževanju carin in drugih ovir za prosti pretok kapitala, izdelkov in storitev, v ospredje tudi kultura in njeni dejavniki (Antlagič, 2005, str. 13).

Z definicijo pojma kulture se je ukvarjalo mnogo avtorjev, zato v literaturi najdemo številne opredelitve. Več kot 300 različnih opredelitev kulture kaže na njeno kompleksnost in zapletenost. Hrastelj in Makovec (2001, str. 205) definirata:

- kultura so posebne uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, ki niso dedne, temveč priučene.
- kultura je skupinski element, ki omogoča posameznikom preživetje v njihovem okolju.
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili.
- kulturo sestavljajo vrste simbolov, kod in vrednot.

Hofstede (v Zver in Živko, 2004, str. 59) pravi: »Kultura je kolektivno programiranje duha, ki loči člane ene skupine od druge.« Isti avtor je med leti 1967 in 1973 izvedel obsežno študijo v 72 državah in predlagal naslednje razsežnosti, ki določajo okvire posameznih nacionalnih kultur (Usunier, 1996. str. 119):

*Odmik moči*, do katere pripadniki določenih skupin sprejemajo neenakomerno porazdelitev bogastva in moči posameznikov. Neenakost in moč obstajata v vseh družbah, vendar pa v določenih družbah obstajajo večje neenakosti. V družbah z visoko stopnjo odmika moči, je ta običajno koncentrirana v manjši skupini posameznikov, ki imajo moč odločanja (kot primer lahko vzamemo Japonsko). Nasprotno pa so razmere v družbi, ki dosega nizko stopnjo odmika moči, pomeni, da sta moč in odločanje med ljudi široko razpršena (npr. skandinavske države).

*Individualizem vs. kolektivizem*. Individualistične so družbe, kjer vsak poskrbi sam zase in za svojo družino, za kolektiviste pa je značilno, da ljudje od rojstva najprej pripadajo določenim medsebojno močno povezanim skupinam, ki jim nudijo varnost in zaščito v zameno za brezpogojno

lojalnost. Anglosaksonske države kot so Velika Britanija, ZDA, Kanada in Avstralija so visoko na lestvici individualizma, nasprotno pa so npr. Japonci in Kitajci izrazito kolektivistični narodi.

*Moškost vs. ženskost.* Na stopnjo moškosti oz. ženskosti vpliva razdelitev vlog med spoloma oz. do katere mere v določenih kulturah prevladujejo »moške« vrednote, kot so dosežki, uspeh, denar, konkurenca nad »ženskimi« vrednotami, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibe, ohranjanje okolja, solidarnost, skrb za družino. Visoka stopnja moškosti je značilna zlasti za anglosaksonski svet, medtem ko v skandinavskih državah prevladujejo ženske vrednote.

*Dolgoročnost vs. kratkoročnost.* Gre za razumevanje dimenzije časa v smislu kratko oz. dolgoročnosti bivanja in delovanja na vseh ravneh življenja. Ameriška družba je tako npr. bistveno bolj kratkoročno delujoča, kot npr. Kitajska ali Japonska družba, ki izražata dolgoročnost bivanja in delovanja živih organizmov.

*Izogibanje negotovosti* ali stopnja do katere se posamezniki izogibajo negotovih in dvoumnih situacij v življenju. Družbe, kot so npr. Japonska, Grčija ali Belgija si želijo svojo prihodnost videti v načrtovani in strukturirani obliki, kar dosega s strogimi zakoni in pravili, na filozofski in religiozni ravni pa s prepričanjem, da obstaja ena sama resnica. Medtem pa so npr. prebivalci ZDA in Kanade relativno odgovorno pripravljene sprejemati izzive in negotovost prihodnosti. Kultura je skupek uveljavljenih norm, temelječih na odnosih, vrednotah in prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Po mnenju Hofstedeja (2005, str. 434) je kultura vedno kolektivni fenomen, ki jo posameznik deli s skupnostjo, v kateri živi in v kateri se jo je naučil. Kulture pa ne moremo enačiti z identiteto, katere temelje pa iščemo v odgovoru na vprašanje: »Komu pripadam?« Kulturo privzgojimo že otrokom skozi proces učenja prepričanj in obnašanja, ki ga imenujemo interkulturaciona. V nasprotju s tem pa pojem akulturacija predstavlja učenje sistema vrednot in načina obnašanja, ki izhajajo iz neke druge kulture (Solomon et al., 1999, str. 106). Kulturo prenašamo drug na drugega pravzaprav vsi, najpomembnejši prenašalci so starši in celotna družina, vrstniki ter institucije, zelo močan prenašalec kulture pa so tudi mediji.

Schein (1992, str. 5) kulturo definira kot skupek temeljnih ter skupnih navad in vrednot, ki se spreminjajo skozi čas. Človeškim skupnostim omogočajo poiskati rešitve za probleme iz okolja - kako preživeti in kako ostati skupaj.

Hofstede (2001, str. 34) trdi, da so nacionalne kulture ekstremno stabilne skozi čas. Spremembe, ki pa vseeno vplivajo na njihovo stabilnost in na stabilnost vrednostnih sistemov, pridejo od zunaj. Nanašajo se na naravne ali človeške sile: menjava, odkrivanje, ekonomska in politična nadvlada in tehnološki napredek. Kultura znotraj sistema vpliva na radovednost članov družbe in na njihovo toleranco do novih idej, posledično pa tudi na stopnjo odkrivanj in inovacij. Tehnološka modernizacija vodi do podobnih napredkov v različnih družbah, vendar ne zabriše njihovih medsebojnih razlik, v skrajnem primeru jih lahko samo poveča. Po mnenju istega avtorja produkti znanstvenih odkritij, vključno z množičnimi mediji, danes predstavljajo glavno silo, ki vpliva na spremembe neke kulture.

Različnost kulturnih okolij je torej ena ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja. Pomemben člen globalnega delovanja podjetja je sistematično odkrivanje, identificiranje, klasificiranje, merjenje in interpretiranje podrobnosti in razlik med različnimi poslovnimi praksami in sistemi, v različnih državah in na različnih stopnjah ekonomskega, tehnološkega in kulturnega razvoja. Vzpostavljanje in vzdrževanje trajnejših poslovnih razmerij med udeleženci trženjskega procesa iz različnih okolij, zahteva obvladovanje nezaupanja in distance, ki izhajata iz kulturnih, verskih, socialnih, komunikacijskih (jezikovnih), izobrazbenih in drugih razlik ter posebnosti med udeleženci poslovnega procesa. Poznavanje vrste in pomena teh razlik je osnova za njihovo obvladovanje. Ker se poslovna kultura razlikuje od družbe do družbe, je lahko razumevanje tujega okolja na osnovi lastne kulture neustrezno. Vsaka kultura namreč oblikuje zaznavanje in obnašanje tako, da usmerja selektivno pozornost na določene elemente stvarnosti in ne upošteva drugih elementov, dopušča nekatera dejanja ter prepoveduje druga (Terpstra and Kenneth v Jurše, 2000, str. 44).

## **2.2 Sestavine kulture**

Uspeh podjetja, ki vstopa na tuji trg je odvisen od različnih dejavnikov. Kultura, kot skupek človeških vrednot in norm je odraz duhovne in materialne usmerjenosti nekega naroda in ima več pomembnih sestavin. Med najpomembnejše uvrščamo:

### ***Družbene norme in vrednote***

Vrednote so globoko zakoreninjene ideje, ki postavljajo podlago družbenim normam. Gre za splošno sprejeta pravila, standarde in vedenjske modele, ki jih posamezniki različnih kulturnih okolij pripisujejo kot odgovore na vprašanjem o tem, kaj je prav in kaj ne ter kaj je pomembno oz.

nepomembno (Hrastelj in Makovec, 2001, str. 365). Vrednote se prenašajo iz generacije na generacijo. Zato ker si jih večina pridobimo že v zgodnjih življenjskih obdobjih, se mnogi od njih sploh ne zavedamo in so kot takšne neracionalne. Ljudje smo istočasno vir vrednot in njihov instrument (Hofstede, 2001, str.1).

### ***Stereotipi in predsodki***

Stereotip pomeni ustaljeno ali pogosto ponavljajočo predstavo o osebah iz določenih družbenih skupin in ta predstava ne razločuje med posamezniki. Ljudje imajo heterostereotipe o drugih in avtostereotipe o skupini, ki ji pripadajo. Stereotipi vedno hkrati prikažejo nekaj o razmišljanju tistih, ki sodijo druge in podajo nekaj resnice o tistih, o katerih je govora. Stereotipe navadno tesno povezujemo s predsodki. Ti pomenijo vnaprejšnje in privzete vrednostne sodbe, ki ne temeljijo na logičnih in utemeljenih presojah, ampak na stereotipnih posplošenih predstavah, ki pa so poenostavljene in kategorične. Predsodki torej temeljijo na stereotipih in poenostavljenih sodbah. Od običajnih napačnih sodb se razlikujejo po tem, da so izredno odporni. Zlepa jih ne opustimo tudi tedaj, kadar smo soočeni z utemeljenimi dokazi, ki da ne veljajo (Jurše, 2000, str. 74).

### ***Jezik***

ima pomembno vlogo kot element kulture, ker omogoča družbeno sporazumevanje. Pomemben je zlasti v mednarodnem poslovanju, saj vpliva na poslovno komuniciranje in sporazumevanje (Jurše, 2000, str. 68). Jezik je element največjih razlik med kulturami, saj se v njem odražata značaj in vrednote posamezne kulture. Jezik je ogledalo kulture. Če želi podjetje v mednarodnem okolju intenzivno razvijati stike z določeno kulturo, se mora naučiti njenega jezika. Naučiti se jezika določene dežele pomeni spoznati kulturo, saj so besede nekega jezika zgolj koncept, ki odseva kulturo, iz katere se je jezik izoblikoval (Trompenaars, 2005, 14).

### ***Izobrazba***

Izobrazbena raven in stopnja pismenosti pomembno vplivata na proces socializacije v neki kulturi. Nekoč je kot merilo izobrazbe štela stopnja pismenosti, danes je ob vstopu na mednarodni trg bolj pomembna kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov, s poudarkom na toleranci, vzporednem obstoju različnih izdelkov in storitev, vzorcev porab in vedenjskih navad. Izobraževanje predstavlja vseživljenjski proces učenja s pomočjo katerega člani določene skupnosti razvijejo spretnosti, ideje, vrednote, norme in vedenjske vzorce, ki jih delijo z ostalimi člani skupnosti (Hrastelj in Makovec, 2001, str. 367).

### ***Vera***

predstavlja tisto sestavino kulture, ki nam ponazori in pojasni najgloblje izraze občutenja ljudi, ki pripadajo različnim kulturam, od katerih so mnoge našle razlog za svoj obstoj prav v religiji. Skozi religijo se pogosto zrcali podoba nacionalne kulture in ta predstavlja temelj vseh verovanj, idej,

norm, obnašanja ter motivacije in akcije. V nekaterih državah vera predstavlja način življenja, medtem, ko v drugih le spremlja normalno življenje. Poznavanje religiozne usmerjenosti prebivalcev države v katero prihajamo in želimo v njej aktivneje delovati je izjemnega pomena za uspeh (Reeves, 2004, str. 56).

### ***Življenjski standard***

družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je neka družba dosegla. Gospodarski razvoj je povezan s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi, zdravstvenih storitvah ipd. Med drugim vpliva tudi na prosti čas, ki ga ima povprečni porabnik in na njegove aktivnosti, končno pa tudi na odločitev porabnika, da bo več časa namenil presoji izdelkov in storitev (Hrastelj, in Makovec, 2001, str. 368). Razlike v življenjskem standardu oz. materialni kulturi dveh držav se kažejo predvsem v tehnološkem razkoraku. V primeru uvajanja novih izdelkov na tržišče, si podjetje prizadeva spremeniti materialno kulturo države. Ta sprememba je lahko skromna, ko gre npr. za nov prehranski izdelek, ali pa celo dramatična ko gre npr. za posodabljanje proizvodnje z novo informacijsko tehnologij. Podjetje se mora ob uvajanju sprememb prepričati ali so te v skladu z interesi države gostiteljice (Jurše, 2000, str. 68).

### ***Umetnost in estetika***

Vsaka kultura izraža, kaj v njej pomeni dober okus. To so ideje povezane z lepoto, obliko, glasbo, barvami ipd. Estetika je povezava med temi navedenimi elementi, Gre za privlačne ali neprivlačne sestavine. Med drugimi lahko npr. pomembno vpliva na barvo embalažnega materiala. Eno izmed splošnih veljavnih pravil je, da se, kadar smo v dvomih ravnamo po barvah državne zastave (Hrastelj in Makovec, 2001, str. 260).

## **2.3 Vpliv kulture na mednarodno poslovanje**

V času, ko so podjetja proizvajala in trgovala, najemala delovno silo in svoje končne izdelke prodajala le v okviru svoje države, je bila ospredju le ena – nacionalna kultura, v okviru katere je podjetje poslovalo. Z vključevanjem podjetja na mednarodne trge pa prihaja v ospredje nujnost poznavanja drugih kultur oziroma večjega števila drugih kultur.

Dandanes mora podjetje skrbno preučiti kulturo okolja v katerem posluje, vzporedno pa mora nameniti dovolj pozornosti kulturi, s katero posluje, kulturam svojih zaposlenih, dobaviteljev ter drugih subjektov, ki so povezani s tem podjetjem. Iz tega lahko sklepamo, da večje kot je podjetje,



večji je pomen kulture, saj podjetje deluje v širšem poslovnem okolju, ki je sestavljeno iz večih kultur.

V mednarodnem poslovanju so v zadnjem stoletju v ospredju predvsem odnosi poslovnih partnerjev preko meja. Del obvladovanja teh mednarodnih poslovnih odnosov je tudi razumevanje različnih kultur, v čem so si nekatere podobne, v čem se druge razlikujejo ter seveda, kako lahko te razlike in podobnosti najbolje izkoristimo. Vodenje poslov organizacije preko nacionalnih meja neizogibno vodi k interakciji med ljudmi in njihovimi organizacijami v okolju različnih kultur, ki uravnavajo svoje vedenje s specifičnim sistemom vrednot in pričakovanj. Te razlike v stališčih, prepričanjih in percepciji, so skupaj z mnogimi drugimi značilnostmi kulture temeljnega pomena za podjetje, ki deluje na mednarodnih trgih. Tuja kultura pomeni za podjetje nov izziv pri poslovanju, vendar pa hkrati prinese tudi mnoge zaplete, konflikte ter seveda prilagajanja, zaradi česar je razumevanje oziroma poznavanje različnih kultur postalo tako pomembno (Aleksič, 2005, str. 176).

Za zadovoljevanje svojih potreb in želja uporabljajo ljudje izdelke in storitve. Prioritete njihovih potreb in želja, ki jih skušajo zadovoljiti s potrošnjo, kakor tudi načini samega procesa zadovoljevanja teh potreb in želja so odvisni od kulture. Kultura je namreč tista, ki oblikuje in izoblikuje ter diktira njihov življenjski stil. Zato je potrebno napore v okviru mednarodnih aktivnosti podjetja, v kontekstu kulture presoati predvsem v luči sprejemanja, nasprotovanja ali zavračanja hotenj na tujih tržiščih z vidika kulturnih norm in vrednot določene družbe. Tržišča in vedenje subjektov na tržiščih so del kulture določene države. Podjetje mora torej upoštevati dejstva, da so dogajanja in spremembe na tržišču rezultat gospodarskih pogojev, predvsem pa vseh elementov kulture nekega poslovnega okolja.

Podjetje, ki deluje v mednarodnem poslovnem okolju mora, biti dovzetno za kulturno dimenzijo mednarodnega okolja in upoštevati, da različne kulture niso niti pravilne, niti boljše, niti napačne in slabše, temveč enostavno drugačne od kulture njegove države. To istočasno pomeni, da znanje in izkušnje v kulturi okolja, iz katerega podjetje prihaja, niso vselej primerno izhodišče za presojanje kulture tistih držav, v katere vstopa s svojimi marketinškimi aktivnostmi (Živko, 2005, str. 76).

V zadnjem desetletju, so zlasti zaradi procesov globalizacije najbolj v ospredju medkulturne razlike na mikro ravni podjetniškega delovanja. Sem uvrščamo vse situacije, ki nastanejo pri soočenju dveh posameznikov iz različnih kultur. Razlike so v poslovnem svetu očitne pri pogajanjih, načinu

vodenja, pri komuniciranju, pri menedžemnetu, medsebojnih odnosih, v marketingu, oglaševanju itd. Z njimi se spoprijemajo vsa podjetja, ki na kakršenkoli način poslujejo v tujini (hčerinska podjetja, internacionalizacija proizvodnje). Prav zaradi te globalne povezanosti, liberalizacije, odpiranja, integracije in soodvisnosti pomen medkulturnih razlik v mednarodnem okolju narašča, poleg tega pa jih podjetja upoštevajo tudi v svojih poslovnih odločitvah (Reeves, 2004, str. 34).

Za uspeh podjetja na tujem trgu je potrebno, da slednja pokažejo zadostno mero senzibilnosti za kulturne razlike ter pripravljenost za sprejemanje omenjenih razlik. Razumevanje razlik v načinih poslovanja, ki izvirajo iz različnih kultur, je nedvomno eden najpomembnejših korakov na poti preprečevanja morebitnih konfliktov. Zato je za uspešno poslovanje v multikulturnem okolju, neobhodno potrebno poznavanje vrednostnih sistemov drugih kultur. Spoštovanje kulturnih razlik je predpogoj za ustvarjanje harmonije in sinergije v multikulturnem okolju. V večini današnjih organizacij-podjetij ljudje poskušajo določiti skupne, jedrne vrednote in še dovoljena manjša odstopanja. V tem procesu je pomembna doslednost vodstva organizacije, kakor tudi to, da sleherni posameznik živi svoje lastne vrednote in standarde, tako z vidika osebnega kot poslovnega etičnega življenja. Tovrstno ravnanje temelji na tem, da se živi v skladu z izrečenim in da se izpolnjuje dane obljube, kajti le na ta način je mogoče graditi dolgoročno uspešne osebne in poslovne odnose.

### **2.3.1 Vpliv na organizacijsko vedenje**

Organizacijsko vedenje je področje, ki proučuje kakšen vpliv imajo posamezniki, skupina in struktura na vedenja v organizacijah z namenom, da bi se to znanje uporabilo za izboljšanje učinkovitosti organizacije. Ukvarja se torej s proučevanjem, kaj ljudje delajo v organizaciji in kako njihovo vedenje vpliva na poslovanje. Ker so predmet proučevanja tudi dejavnosti, ki so povezane z zaposlovanjem ljudi, se ta ukvarja prav tako z odsotnostjo zaposlenih z dela, produktivnostjo, zadovoljstvom pri delu, izvedbo dela in vodenjem. Organizacijsko vedenje vključuje področje motivacije, medsebojne komunikacije, pogajanje in reševanje konfliktov, učenje, oblikovanje dela, premagovanje stresa, vodenje, strukture skupin in spreminjanje procesov (Čadež, 2004, str. 98).

Mednarodno organizacijsko vedenje označujemo, kot proučevanje vedenja v organizacijah, ki opravljajo svojo dejavnost v različnih državah sveta. Na takšno vedenje ima močan vpliv nacionalna kultura. Čeprav naj bi globalizacija povzročila, da bi si nacionalne kulture postale podobne, je le malo verjetno, da bi se pojavile takšne nove vrednote, ki bi jih ne bilo mogoče

uvrstiti v določeno kulturo in katere bi vplivale na uporabo enakih metod vodenja in organizacijskega vodenja.

Kulturne vrednote v posamezni družbi skupaj z religijo vplivajo na način upravljanja in strukturo podjetij. V zadnjih letih, ko ljudje množično uporabljajo sredstva sodobne komunikacijske tehnologije in države na gospodarskem področju med seboj tesno sodelujejo, je na voljo čedalje več informacij o drugih kulturah. Kulturne razlike je zato mogoče zelo hitro opaziti. Dandanes je opaziti tudi številna etnična nasprotja po svetu, ki si prizadevajo ohraniti različne kulturne identitete. Kultura, čeprav ni edini pomemben dejavnik, nam zelo pomaga pri razumevanju razlik v družbenem vedenju. Tudi organizacijsko vedenje v različnih predelih sveta lahko bolje razumemo, če upoštevamo vlogo, ki jo ima kultura v njihovih organizacijah (Aleksić, 2005, str. 134).

Vsaka organizacija ima svojo lastno edinstveno kulturo oz. svoj niz vrednot. Večina organizacij sicer poskuša zavestno kreirati določeno korporacijsko kulturo, vendar pa je ta običajno ustvarjena nezavedno na bazi vrednot najvišjih organov upravljanja ali ustanoviteljev neke organizacije.

Pomembnost korporacijske kulture narašča, kar je posledica razvoja. Družbe spodbujajo uslužbence k večji odgovornosti ter zavesti odgovornega-lastniškega delovanja in razmišljanja. Ob odmiranju tradicionalnih skupnosti (npr. sošeska) so danes korporacije tiste, ki zadovoljujejo potrebo uslužbencev po pripadnosti neki skupnosti. Istočasno te spodbujajo timsko del in oblikovanje timov.

Kultura države, v kateri delujejo različne organizacije, v veliki meri vpliva na način motiviranja njihovih zaposlenih. V različno zasnovanih kulturah so načini nagrajevanja in motiviranja zaposlenih lahko različni. Razlikujejo se po tem ali je kultura kolektivno ali individualistično zasnovana. Razlike se pojavljajo tudi pri načinu motiviranja zaposlenih v moško in žensko zasnovanih kulturah. V moških kulturah se najbolj cenijo denarne nagrade, nagrade v obliki nazivov in druge statusno ali materialno usmerjene nagrade. V žensko zasnovanih družbah pa so pomembnejše nagrade v obliki prostega časa, večjih ugodnosti pri delu in simboličnih nagrad, ki izražajo pozornost do zaposlenih (Mead, 2005, str. 247).

### **2.3.2 Vpliv na način komuniciranja**

V različnih kulturah ljudje komunicirajo med seboj na različne načine. Razlike pri načinu komuniciranja lahko povežemo predvsem z:

- uporabo jezika, v katerem ljudje izražajo svoje misli,
- verbalnim stilom, ki ga pri tem uporabljajo in
- neverbalnim delom komunikacije.

#### **Uporaba jezika**

Jezik je bistven odsev kulture v kateri se uporablja. Je temelj vsakega na kulturi temelječega komunikacijskega procesa, saj v vsakodnevnem življenju prihaja večinoma do interakcij preko komunikacije v kulturno homogenih skupnostih (Usunier, 1993, str. 7).

Dva človeka lahko pri komuniciranju uporabljata isti jezik, pa je pri tem pomen besed lahko povsem različen. Še večje težave se pojavijo v primeru, ko sta sogovornika iz kultur, v katerih uporabljajo za sporazumevanje različni jeziki. Da bo komunikacija med pripadnikoma različnih kultur uspešna, morata oba sporočilo interpretirati na enak način. To pomeni, da mora, če uporabljata jezik enega od udeležencev, drugi obvladati znanje jezika prvega, poleg tega pa poznati tudi značilnosti njegove kulture, vključno s svetom simbolnih pomenov, ki se uporablja v tej kulturi. Če pa je jezik, v katerem poteka komunikacija, za oba tuj, bo enako interpretacijo verjetno še težje doseči. Predvsem je pomembno, da so sporočila kar se da jasna in natančna.

#### **Verbalna komunikacija**

Kulture se v svojih komunikacijskih vzorcih ne razlikujejo samo po uporabljenem jeziku, temveč tudi po verbalnih komunikacijskih stilih. Za prenos sporočil pri verbalnem komuniciranju se uporabljajo besede, kot sredstvo za prenašanje sporočil pa jezik. Verbalno komuniciranje je lahko govorno, pisno ali elektronsko. Verbalni komunikacijski stili odsevajo in posebejajo emocionalne, moralne in estetske vzorce posamezne kulture. Treven (2001, str. 201) opredeli štiri različne vrste komunikacijskih stilov, ki se uporabljajo v različnih kulturah:

- neposredni in posredni stil,
- kompleksni, natančni in zgoščeni stil,
- osebni in kontekstualni stil,
- instrumentalni in emocionalni stil.

*Neposredni in posredni verbalni komunikacijski stil:* neposredni stil se od posrednega razlikuje po stopnji jasnosti v sporočilu. Pri neposrednem stilu si govornik prizadeva izražati svoja čustva s pomočjo ustrezne izbire besed, pri posrednem pa govornik izbira besede tako, da bi svoja resnična čustva prikri. Neposredni stil je značilen za individualistično orientirane zahodne kulture, medtem, ko je posredni stil značilen za kolektivistična kulturna okolja. Neposredni stil pripadniku individualistične kulture omogoča, da jasno in natančno izraža svoje ideje, posredni stil pa je usmerjen k vzdrževanju harmonije v skupini in k občutkom drugih, ki so udeleženi v komunikaciji.

*Kompleksni, natančni in zgoščeni komunikacijski stil:* pri kompleksnem stilu je količina besed relativno velika, opisi so sestavljeni iz večih podrobnosti, pogosta so ponavljanja in pretiravanja, značilna je uporaba metafor, prispevov in pregovorov. Ta stil največ uporabljajo v arabskem svetu. Pri natančnem stilu gre za točnost in uporabo prave količine besed pri prenosu sporočila. Ta stil komuniciranja se uporablja v posameznih državah severne Evrope, kot so npr. Anglija, Nemčija in Švedska, kjer se uporabljajo besede natančno, v pravem obsegu in z ustreznim namenom. Preveč besed pri komunikaciji je lahko sprejeto kot pretiravanje, premalo besed pa ustvarja nejasnost in dvoumnost sporočila. Za zgoščeni stil je značilno, da ljudem pri komunikaciji ustreza relativno majhna količina besed. Skromnost, zadržanost, daljši premori in tišina, predvsem v neznanih in nenavadnih okoliščinah, so značilni za prenos sporočil v kolektivističnih kulturah.

*Osebni in kontekstualni stil:* pri osebni stilu je poudarek na govorniku oziroma osebi, ki namerava oddati sporočilo. Pri kontekstualnem stilu pa je osrednjega pomena vloga govornika in njegove povezave z drugimi ljudmi. Stil je značilen za razvite države zahodne Evrope. Komunikacija temelji na enakopravnosti med ljudmi, je neformalna in neposredna. Uporabljajo se imena, redko tudi priimki oseb, ne poudarja pa se statusa ali spola udeleženi v komunikaciji. Nasprotno pa poteka komunikacija npr. v kulturah južne Evrope, kjer uporabljajo kontekstualni stil. V teh kulturah besede ne odsevajo vloge ali hierarhičnega odnosa oseb, ki sodelujejo v pogovoru. Govornik izbira in uporablja takšne besede, ki označujejo njegov status v primerjavi s prejemnikom.

*Instrumentalni in emocionalni stil:* pri instrumentalnem stilu komuniciranja pošiljatelj uporablja ciljno usmerjen, k sebi osredotočen jezik. Npr. v Sloveniji, kot tudi v državah severne Evrope je pri pogovoru mogoče zaznati cilj prepričati poslušalca, zato se sporočilo oblikuje s tem namenom. Pri emocionalnem stilu pa ja govornik osredotočen na prejemnika. V državah južne Evrope ljudje bolj upoštevajo občutke pošiljatelja in prejemnika sporočila ter pazijo, da nobeden od udeležencev ni

prizadet in se ne počuti neprijetno. Zato govornik pri interakciji skrbno opazuje prejemnika, da bi zaznal kako je sprejel sporočilo.

### **Neverbalna komunikacija**

se nanaša na uporabo kretenj, tona glasu in izrazov na obrazu. Pomemben je tudi stik z očmi govornika in poslušalca, dotiki med njima v času pogovora, prostorska razdalja med enim in drugim ter sproščena in napeta drža telesa. Način neverbalnega komuniciranja se med kulturami lahko zelo razlikuje. Poleg jezika moramo zato za uspešno komunikacijo s pripadnikom druge kulture poznati tudi pomen neverbalnih znakov pri komunikaciji, ki ga uporabljajo v njegovi kulturni sredini.

Čustva ljudje po vsem svetu izražamo bolj ali manj enako. Veselje, jeza strah, žalost, gnus in presenečenje so osnovne vrste čustev, ki jih ljudje v vseh kulturah razumejo enako. Vendarle pa obstajajo razlike, zakaj in kdaj ljudje v različnih kulturah ta čustva izražajo. Z nasmehom ljudje navadno izražajo srečo ali ugodje, vendar pa je lahko npr. za azijske kulture to tudi znak zadrege ali vznemirjenja (Treven, 2001, str. 203).

Pomen kretenj in drugih telesnih gibov se med državami zelo razlikuje. V kulturah južne Evrope je npr. uporaba kretenj zelo pogosta, medtem ko v severnih evropskih kulturah ljudje redkeje uporabljajo kretnje. Tudi kretnje pri pozdravu se v različnih kulturah razlikujejo. Za razviti severni del Evrope je značilni pozdrav stisk roke, medtem, ko v južnejših delih poljub na lice ni prav nič nenavadnega. Določen pomen je mogoče razbrati tudi iz drže telesa pri sedenju ali hoji. Sproščeno držo telesa lahko pripadniki nekaterih kultur razumejo kot grobo ali takšno, ki izraža pomanjkanja zanimanja.

Ton glasu in izraz na obrazu veliko prispeva k učinku in pomenu tistega, kar povemo. Razlika ni v tem, kaj povemo, temveč kako povemo. Mrki obraz ali hladni ton glasu na primer izražata povsem drugačen pomen kot nasmeh in prijateljski ton glasu.

Dotiki pri komunikaciji so pogostejši v južno evropskih kulturah, kot pa v kulturah severne Evrope. Prav tako ima stik z očmi med govornikom in prejemnikom sporočila v različnih kulturah različen pomen. V nekaterih kulturah je pogled v oči sogovornika znak dobre komunikacije, ponekod je lahko znak nezaupanja.

Prostorska razdalja med udeleženci je prav tako pomembna. Kakšna razdalja je dopustna, je v veliki meri določeno s kulturnimi normami in se nanaša na tendenco kulture k visoki ali nizki stopnji povezav med ljudmi. Pripadnike kulture z visoko stopnjo povezav (južni in vzhodni Evropejci) radi stojijo tesno drug ob drugem in pri komunikaciji uporabljajo dotike. Ljudje, ki pripadajo kulturi z nizko stopnjo povezav med ljudmi (severni Evropejci), pa med pogovorom vzdržujejo prostorsko razdaljo in se le redko dotikajo drug drugega.

Razlike med kulturami se pojavljajo tudi v povezavi s časom. Ve nekaterih kulturah posameznik svoj čas nameni eni sami dejavnosti. Načrtovanje časa je zelo pomembno, vsak sestanek ali nalogo udeleženci vzamejo zelo resno. Takšno razporejanje časa je značilno predvsem za kulture severne Evrope. V drugih kulturah Evrope načrtovanje časa ni tako pomembno, večji poudarek je na osebem obvladovanju položaja in na dokončanju poslov. Posameznik lahko v določen času opravlja več aktivnosti paralelno: ima sestanek z dvema ali tremi osebami, se hkrati pogovarja po telefonu ali odide na kavo s prijateljem. Tak način razporejanja časa najdemo predvsem v kolektivno zasnovanih kulturah (Čadež, 2004, str. 45).

### **2.3.3 Vpliv na poslovna pogajanja**

Namen pogajanj se razlikuje od kulture do kulture. Foster (v Hrastelj in Makovec 2001, str. 381) koncept pogajanj opredeli glede na strateško ali sinergično usmerjene kulture. Za strateško usmerjen kulture je značilno:

- maksimiranje posameznih koristi,
- funkcionalnost konflikta,
- nasprotujoči odnosi niso legitimni,
- pri reševanju sporov je dovoljena uporaba sile,
- pristop k pogajanjem je nezaupljiv, sovražen, pripravljen izrabiti potrebe nasprotne strani,
- komunikacija je zavajajoča, spodbuja občutek opozicije in lahko vodi v konflikt.

Za strateško usmerjene kulture velja, da so viri omejeni, predstavljajo fiksno celoto, od katere vsaka stran želi pridobiti čim več. Eden nujno pridobi, drugi pa izgubi. Obe pogajalski strani sta izrazito tekmovalno nastrojene in pogosto uporabljata nepošteno metode za doseg cilja.

Sinergično usmerjene kulture za razliko od strateških delujejo na principu, da je kolač za vse dovolj velik. Vsaka stran se bo potrudila pridobiti čim več in z medsebojnim sodelovanjem bo vsak dobil želeno. Do obojestranskega zadovoljstva vodi več poti, ne da bi se morala ena stran nečemu odpovedati zaradi koristi druge strani. Značilnosti sinergično usmerjene kulture so:

- maksimiranje skupnih koristi,
- konflikt je nefunkcionalen, pri reševanju sporov sodelujeta obe strani,
- pristop pogajalcev je kooperativen, zaupljiv, prijateljski in pripravljen reagirati prijateljsko,
- komunikacija je odkrita in poštena in spodbuja konformnost in skladnost prepričanj in vrednot.

Hotenja posameznika – pogajalca so lahko individualistično ali kolektivistično usmerjena. Za individualistične usmeritve velja (Gesteland, 2005, str. 110):

- posamezniki delujejo v lastnem interesu,
- njihovi odnosi do sodelavcev temeljijo na sebičnosti,
- nagrado in plačilo želijo zase.

Za kolektivistične usmeritve pa velja da so:

- ljudje motivirani z željo, da zadovoljijo interese skupine,
- odnosi med sodelavci temeljijo na skupnih interesih,
- pogajalci so čustveno odvisno od uspeha skupine in težijo k potrditvi in nagradi cele skupine.

Pri kolektivistično usmerjenih kulturah v pogajanjih ponavadi sodeluje skupina ljudi. Odločitev je običajno sprejeta po sestanku, ko se sodelujoči med seboj dogovorijo oziroma sporazumejo glede končnih odločitev. Pri individualističnih usmeritvah je odločitev običajno sprejeta hitreje, kot se to zgodi v procesu pogajanj s kolektivističnimi pogajalci.

V procesu pogajanja je pomembno upoštevati protokol oz. pravila in norme poslovnega vedenja, ki veljajo v določeni kulturi. Aktivnosti, ki označujejo protokol so: izbira lokacije pogajanj, izražanje dobrodošlice, organiziranje prevozov, darila, zabave, pravila oblačenja, sprejemi, dogovor o uporabi jezika, sestavljanje pogajalskih skupin, urniki, točnost, itd. Protokol je uveljavljena praksa postopkov in ceremoniala, ki izhaja iz avtoritete in zaupane odgovornosti in upošteva občutke nasprotne strani. Protokol je lahko hkrati spodbuda, kot tudi ovira uspešnim pogajanjem. Protokol je lahko formalen, kjer velja da:

- so pravila podrobna in strogo določena,
- bodo pogajanja stekla na predpisan način,



- je nujno jasno izražanje vljudnosti,
- so poslovne kartice z jasno izraženim statusom najpomembnejši način identifikacije.

Lahko pa je protokol neformalen, kjer ni predvidena pogajalska shema in so prekinitve nasprotnih pogajalcev nekaj povsem običajnega:

- pravila ki predpisujejo vedenje niso tako pomembna,
- vljudnost ni tako pomembna kot pri formalnem protokolu,
- status pogajalcev ni postavljen v ospredje.

(Ne)izvajanje protokola je pomembni pokazatelj volje pogajalcev za sklenitev posla in tako eden od zanesljivih signalov o pripravljenosti strank za sklenitev posla (Gesteland, 2005, str. 98).

Argumentiranje je dejanje pogajalca, s katerim skuša prepričati druge, da bi ravnali ali mislili v določeni smeri. Po Aristotelu (v Hrastelj in Makovec, 2001, str. 388) obstajajo trije načini, ki vplivajo na prepričanja in dejanja. To so *logos (gr.)*, ki pomeni logični odziv, *pathos (gr.)*, ki pomeni čustveni odziv in *ethos (gr.)*, ki je povezan s spoštovanjem poslušalca do osebe-pogajalca. Tudi v mednarodnih pogajanjih gre za splet logike, čustev in dogme. Logični pogajalci se v glavnem opirajo na logične, stvarne dokaze v obliki statistik, analiz in preverjenih trditev. Pogajalci, ki vplivajo na nasprotnika čustveno, prepričujejo z motivacijo, ki v nasprotniku vzpodbudi čustva in vrednote. Z avtoriteto pa na nasprotnika skušajo vplivati dogmatiki, ki pa so znani kot najzahtevnejši pogajalci, ker so pripravljeni na najmanj koncesij in posledično sprejmejo najmanj sporazumov (Mall, 2000, str. 23).

Glede na organiziranje in izrabo časa se kulture različno odzivajo. Poznamo polikrone kulture, za katere velja, da je prihodnost negotova in nepredvidljiva in monokrone kulture, pri katerih se dogodki razrešujejo drug za drugim. Usunier (1993, str. 157) opisuje razlike med tipoma kultur, kjer za:

- monokrone kulture velja, da je čas linearen in dragocen. Dogodki se vrstijo v določenem zaporedju, eden za drugim. Čas je organiziran in kontroliran. Tako začetek kot konec sta skrbno načrtovana. Če med pogajalci nastopi dilema, bodo vljudno prekinili komunikacijo in nadaljevali z naslednjo točko.
- polikrone kulture velja, da je čas nelinearen. Veliko ga je, ne začetek, ne konec nista konkretno definirana, več stvari se dogaja hkrati. Poudarek ni na izpolnitvi urnika, temveč na sodelovanju med posamezniki in na izvršitvi posla. V prihodnosti lahko pričakujemo veliko neobvladljivih in neznanih situacij, zaradi česar je točnost nepomembna.

Pogajalci se v mednarodnem okolju stalno soočajo z dilemo zaupanja. Kulture lahko iščejo temelj zaupanja v pravnem sistemu ali v stopnji razvitosti medsebojnih odnosov ter končno v prijateljstvu. Pri ustvarjanju zaupanja ima pomembno vlogo akt laži. Vendar pa je nasprotno kot to velja za evropske kulture, drugod laž lahko nekaj povsem običajnega. Na splošno pa z lažjo lahko dosegamo le kratkoročne učinke, ki so ne glede na percepcijo posamezne kulture v škodo poslovnega odnosa.

Niso vse kulture pripravljene enako sprejemati oziroma prevzemati tveganja. Pogajanja in poslovne odločitve lahko potekajo v gotovosti, tveganju in negotovosti. Za kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti velja:

- počasno in previdno sprejemanje odločitev pogajalcev,
- pogajalci potrebujejo veliko informacij da se izognejo tveganim in negotovim situacijam,
- birokratski in hierarhični način delovanja,
- zaupajo le svojim najbližjim,
- izogibanje dvoumnosti in skrbno načrtovanje.

Za kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti pa velja:

- sprejemanje hitrih odločitev na podlagi pomanjkljivih informacij,
- sprejemanje tveganih rešitev,
- nebirokratskost in nehierarhičnost,
- načrtovanje je le orodje kontrole nad prihodnostjo in
- strpnost v dvoumnih položajih.

Cilj vsakih pogajanj je doseči sporazum, ki bo sprejet v obojestransko korist. Pogajalci lahko sklenejo sporazum v formalni ali v neformalni obliki, kar je največkrat odvisno od stopnje medsebojnega zaupanja. Danes prevladujejo pisni dogovori, ki so ustno dogovarjanje skoraj povsem izpodrinili (Završnik, 2007, str. 87).

### **3 OBVLADOVANJE RAZLIK POSLOVNEGA IN KULTURNEGA PROSTORA EU**

Notranji trg Evropske unije pomeni odpravo nekaterih tradicionalnih ovir, značilnih za mednarodno poslovanje, kar vodi v sproščanje pretoka oseb, blaga, storitev in kapitala. Zaradi vpliva novih tehnologij ter zmanjšanja in odprave pregrad, pa se je tudi na teh trgih zaostri konkurenca. Potrebno je omeniti, da enotni trg EU še zdaleč ni dokončno oblikovan, temveč je podvržen nenehnim spremembam. Spreminja se glede na porabniške vrednote in organizacijske sestave, kar pomeni, da ne bodo prav vse podjetniške naloge v enaki meri izpostavljene evropskim posebnostim. Za podjetje, ki deluje na mednarodnem trgu evropskih razsežnosti je nujno potrebna dovzetnost za kulturno dimenzijo, ter upoštevanje da različne kulture niso niti pravilne niti boljše, niti napačne in slabše, temveč so le drugačne od kulture njegove države (Hrastelj in Makovec, 2001, str. 261).

1. maja 2004 je EU zrasla za deset novih držav: Estonija, Latvija, Litva, Malta, Poljska, Slovaška, Slovenija, Češka, Madžarska in Ciper so postale nove članice EU. Prednosti širitve so danes že vidne: države srednje in vzhodne Evrope so se razvile v stabilne demokracije, gospodarske reforme v teh državah so pripeljale do visokih stopenj gospodarske rasti in k boljšim izgledom za zaposlovanje, od česar imajo korist tudi stare države članice.

Z vidika medkulturne komunikacije je mogoče evropski kulturni prostor razdeliti na severne kulture, za katere je bolj značilna pisna komunikacija in na južne kulture, ki dajejo prednost oralni komunikaciji. Ljudi, ki pripadajo kulturi, ki daje prednost oralni komunikaciji, odlikuje izjemna koncentracija ter sposobnost pomnjenja, istočasno pa veliko moč pripisujejo dani besedi. Ljudje s pretežno pisno kulturno komunikacijo, pa običajno ustnih dogovorov ne jemljejo preveč resno, zato je v teh kulturah potrebno sleherni dogovor pisno potrditi bodisi s poslovnim pismom ali na kakršenkoli drugi način pisnega komuniciranja (Kovač, 2004, str. 73).

V nadaljevanju bomo predstavili kulturne značilnosti posameznih držav EU, pri čemer bomo izpostavili predvsem načine poslovnih dogovorov ter komuniciranja v poslovnem okolju izbranih držav članic. Zaradi omejitve prispevka in izdelave empirične raziskave, bomo predstavili kulturne značilnosti izbranih držav starih članic EU (Avstrija, Nemčija, Italija in Finska) ter primerjalno

predstavili kulturne značilnosti poslovnega okolja držav Češke, Poljske in Slovenije, kot novih članic evropske integracije.

### **3.1 Poslovno kulturno okolje izbranih držav starih članic EU**

#### **AVSTRILIJA**

*Poslovanje.* V državi majhnih mest ter verske enovitosti je zelo živa prisotnost globokega občutka za skupnost. V poslovnem smislu gre za občutek pripadnosti in vzajemne odgovornosti v odnosu podjetje-zaposleni, ki je pričelo izgubljati na pomenu šele s pojavom mednarodnih tržnih sil. Lojalnost in konservativnost se kaže tudi v zunanjih poslovnih odnosih. Zelo težko si je utreti pot v že obstoječi sistem poslovnih odnosov. Za Avstrijce je značilna fleksibilnost. Trgovci in pogajalci so prijazni, vendar pri navezovanju začetnih kontaktov izjemno pazljivi. Brez zadržkov lahko uveljavijo močno pozicijo, na drugi strani pa so vedno pripravljeni na sklepanje sporazumov. Improvizacija je zanje prej neustrezna kot zaželjena. Prednost dajejo usposobljenosti. Vloge in odgovornosti so dobro razmejene. Pooblastila so prej ciljno kot procesno pogojena. Najmanj pooblastil se daje na srednjih in višjih položajih menedžmenta. Strategijo in cilje poslovnega sistema zastavijo vodje, ki zasedajo višje položaje, izvedba zastavljenih ciljev in strategij pa obvezuje podrejene. Vodje se ne vznemirjajo zaradi zagotavljanja sporazuma med zaposlenimi. Pripravljeni so prevzeti odgovornost za odločitve, ki bi jih v poslovnih kulturah, za katere je značilna večja mera sodelovanja, pripisali timu sodelavcev. Če ocenijo, da situacija to zahteva so lahko tudi ukazovalni. V neformalnih situacijah ter še posebno v družinskih podjetjih bodo nadrejeni pokazali prav očetovsko dobrohotnost do zaposlenih, česar pa ne smemo zamenjati z enakopravnostjo. Obstaja spoštovanje do statusa in upoštevanje hierarhije, ki ustvarja distanco med nadrejenimi in zaposlenimi. Med poslovnim in osebnim življenjem obstaja jasna ločnica, kar še posebej pride do izraza v odnosu do tujih poslovnih partnerjev. Druženje po službi in v prostem času v avstrijski poslovni kulturi ni običajno. Gostoljubnost do tujcev izražajo predvsem s povabili v restavracijo, le redko pa vas povabijo v domače okolje. Tudi ne delijo domačih telefonskih števil, ob vikendih pa so dosegljivi le v nujnih primerih. Čeprav se lahko poslovni odnos razvije v osebnega, pa to ni nujno sestavina poslovnega sodelovanja. Najbolj neprimeren čas za sestanek je v petek popoldne. V avstrijskem discipliniranem odnosu do dela se pripisuje velik pomen točnosti. V dobro strukturirani organizaciji dela obstaja določena mera fleksibilnosti, vendar se je vseeno bolje držati konvencionalnega. Sestanek, na katerem je prisotna oseba na višjem položaju, bo vodila omenjena oseba. Vendar pa imajo v kulturi individualističnih vodij sestanki manj

pomembno funkcijo. V odsotnosti osebe, ki v konkretnem poslovnem sistemu zaseda višji položaj, se sestanek lahko spremeni v manj strukturirano diskusijo brez konkretnega zaključka. Od nasprotne strani se pričakuje, da pride na sestanek dobro pripravljena. Na sestankih se dosledno upošteva vnaprej pripravljene dnevni red.

**Komunikacija.** Avstrijci veliko pozornost namenjajo ohranjanju lastne identitete in kulture. Eden glavnih vzrokov je verjetno množica priseljencev, ki se je v Avstrijo zgrnila po razpadu Sovjetske zveze. Avstrijci ne marajo, če se njihovo kulturno identiteto enači z nemško. Zaradi večjega števila mednarodnih meja ter pomena trgovanja in turizma, je Avstrija posledično ostala zaprta in introvertirana družba. Njihovo zaupanje do tujcev se včasih sprevrže celo v nacionalizem, predvsem v škodo narodnostnih manjšin. Veliko Avstrijcev dobro obvlada angleški jezik, vendar se v poslovnih pogovorih raje poslužujejo nemščine. V pogovorih so neposredni in odkriti. Nagnjeni so k navajanju dejstev in števil. Ne marajo leporečja in namigovanja. Ne izogibajo se konfrontacijam in diskusijam, ki lahko postanejo še posebej vnete. Ljudje na višjih položajih si ne prizadevajo za pridobitev nasprotnih mnenj in jim tudi ne oporekajo. Za Avstrijce so značilni vljudnost, odkritosrčnost, spoštljivost ter uslužnost. Bolj formalni in rezervirani so le na Dunaju, medtem, ko so v preostalih delih Avstrije bolj sproščeni in neformalni. Avstrijci posvečajo veliko pozornost kvaliteti in znamki oblačil. V avstrijskem poslovnem svetu so ženske tradicionalno diskriminirane in redkeje najdemo žensko na vodilnem položaju. Avstrijci tako v družbenem kot poslovnem in osebnem življenju izjemno cenijo udobje. Zanje je nekaj povsem običajnega pozdrav neznanca v dvigalu ali na hodniku, kakor tudi rokovanje z vsemi sodelavci na začetku in na koncu delovnega dne. Humor je sprejemljiv, vendar zgolj v neformalni komunikaciji. Šale so prej preproste kot rafinirane. Avstrijci tako kot druge nemško govoreče dežele dajejo prednost naslavljanju po priimku in nazivu (poklic, akademski naziv). Prehod na naslavljanje z imenom ter tikanje je znak bližine, česar se poslužujemo le na željo starejše osebe oz. osebe na višjem položaju. V družbi osebe, ki po položaju kotira višje, pa Avstrijci preidejo na vikanje in naslavljanje s priimkom (Executive Planet, 2008).

## **NEMČIJA**

**Poslovanje.** Nemci se uradno pozdravljajo z rokovanjem. Za nemško poslovno kulturo je značilna izmenjava poslovnih vizitk, za katere pa ni potrebno, da so napisane v nemškem jeziku, ker večina nemških poslovnežev obvlada angleščino. Najboljši čas za poslovni sestanek je med enajsto in trinajsto uro, ter med petnajsto in sedemnajsto uro. Od poslovnih partnerjev pričakujejo točnost; že 2-3 minutna zamuda lahko pomeni za nemškega poslovneža hudo žalitev. Nemški poslovneži so na

sestanke in pogajanja izjemno dobro pripravljene kar pričakujejo tudi od nasprotne strani. Osnovo poslovanja zanje predstavljajo objektivna dejstva, medtem ko se na čustva in občutke ne zanašajo. Pri Nemcih lahko naletimo na zavračanje novih idej, še posebej, če stvar pred tem ni bila preizkušena. Zanje je značilno tudi to, da večino informacij zadržijo zase, pri tem pa je potrebno omeniti, da se v nemškem poslovnem svetu z uveljavljanjem vedno več mladih poslovnežev, ki so bolj odprte narave, vse navedeno precej spreminja. Priprava na pogajanja je za nasprotno stran izjemno pomembna in zahteva od osebe skrbno načrtovano in logično organizirano ponudbo, ki naj temelji na ustreznem številu podatkov in teoretično podprtih dokazih, ki naj bodo v podporo argumentom ponudbe. Za pričakovati je, da bodo Nemci iskali morebitne pomanjkljivosti pri izdelkih in storitvah, ki jim bodo predstavljeni v ponudbi in če naletijo na morebitne pomanjkljivosti, nemški poslovneži brez zadržkov pokarajo nasprotno stran. Nemški poslovneži prav tako ne bodo zlahka popustili oziroma privolili v sklenitev posla, če pred tem v tem vsega temeljito ne preučijo. Iz tega razloga je zanje značilno počasno sklepanje odločitev. Nemci spoštujejo zasebnost in neradi razpravljajo o svojem zasebnem življenju, kar se še posebej odsvetuje v poslovnih pogajanjih. Prav tako je pomembno, da se pri nemških poslovnih predstavitev govora ne prekinja. Dosledno izpolnjujejo vse pogodbene obveznosti, kar pričakujejo tudi od nasprotne strani. Navada nemških poslovnih organizacij so zaprte pisarne kjer je treba pred vstopom v pisarno potrkati, pri odhodu pa za sabo zapreti vrata (Planet Exclusive, 2008).

**Komunikacija.** Nemci nimajo navade kramljati pred sestankom. Prekinjanje posameznika med govorom štejejo za slabo navado. Nemškega poslovneža lahko spravimo v hudo zadrego, če mu laskamo. Naradi se pogovarjajo o osebnih zadevah, zato se tovrstni pogovori odsvetujejo, še manj pa so priporočljiva vprašanja, ki zadevajo drugo svetovno vojno. Za Nemce so priljubljene teme šport, zlasti nogomet, kolesarjenje, smučanje, tenis in potovanja (Planet Exclusive, 2008).

## **ITALIJA**

**Poslovanje.** Če imajo Italijani možnost, bodo posel raje sklepali s površnim znancem kot s popolnim neznancem. Ker so poznanstva v italijanski poslovni kulturi pomembna si moramo prizadevati, da najdemo pravo osebo, ki ima veliko dobrih kontaktov in poznanstev in ki nam lahko predstavi prave ljudi. Poslovna kultura nima prave prioritete v točnosti, dobro je, da kot obiskovalec pridemo točno, vendar pa moramo biti pripravljene, da bomo morali počakati 15-45 minut preden bo naš bodoči poslovni partner prišel ali nas spustil v pisarno. Na severu Italije je delovni čas malih podjetij, trgovin in javnih ustanov običajno med 8.30 in 12.30 ter nato od 15.30

do 18.30, od ponedeljka do petka. Veliko ustanov je odprtih tudi v soboto dopoldne. Velika podjetja delajo običajno od 9. do 18. ure, z enournim odmorom za kosilo. Ta odmor je lahko tudi daljši. V osrednji in južni Italiji se delovni čas giblje med po že prej omenjenem režimu za manjša podjetja. Na jugu je zaznati tudi bistveno manj intenziven poslovni utrip. Za večja mesta je značilno, da kosilo traja dalj časa, vendar pa so le ta velikokrat namenjena poslovanju. V glavnem pa velja, da je poslovno srečanje najbolje načrtovati med 10. in 11. uro dopoldan ter popoldan po 15. uri. Prav tako je treba upoštevati poletne počitnice. Večina podjetij vrata zapre v mesecu avgustu. Če posel sklepamo v sredini julija, se nam lahko zgodi, da ne bo odziva do septembra. Prazniki v Italiji se bistveno ne razlikujejo od praznikov v osrednji Evropi (Planet Exclusive, 2008).

**Komunikacija.** Poslovni protokol v Italiji zahteva naslavljanje s priimkom tako dolgo, dokler nismo povabljeni k uporabi imena. Italijani uporabljajo nazive in se naslavljaajo s priimki, pred tem pa nagovorijo z gospa oz. gospod tudi, ko že več let delajo skupaj. Po drugi strani pa postaja uporaba imena norma, ki je zajela predvsem multinacionalke. Italijanska kultura – *Bella figura* – zahteva, da se obnašamo vedno primerno dogodku. Velik vpliv ima rimskokatoliška vera in verska vzgoja. Moške in ženske z univerzitetno izobrazbo kličejo doktor ali doktorica. V kolikor ne poznamo stopnje izobrazbe, se je bolje zmotiti in ga nasloviti z višjim nazivom. Poslovna kultura zahteva tudi stalno uporabo osebnih in poklicnih nazivov, tako v vsakdanji kakor tudi v uradni konverzaciji. Ko sestavljamo pogajalski tim, se moramo zavedati, da se Italijani najraje pogovarjajo z najbolj pomembnimi ljudmi v podjetju. Običajna je tudi raba poslovnih vizitk, ki naj bodo če je le možno prevedene v italijanščino. Večina Italijanov namreč slabo obvlada tuje jezike, tako skoraj vedno uporabljajo prevajalca (Planet Exclusive, 2008).

## **FINSKA**

**Poslovanje.** Vodenje poslovnega sistema je kompetenca osrednjega tima starejših posameznikov. Odločanje je počasno in preudarno in je sestavljeno iz posvetov, v katerih se prisluhne slehernemu mnenju. Kakor hitro pride do nasprotujočih si mnenj, se konkretni predmet diskusije prenese na drugo priložnost. Odsvetuje se plasiranje novih idej, če pred tem niste pridobili interesa posameznikov. Javnim nasprotovanjem čemurkoli se je potrebno izogibati. Prisila ter smešenje finskih poslovnih partnerjev je najslabša možna taktika. Finci izražajo veliko mero nezaupanja do vsega, kar kakorkoli spominja na prodajni hit. Nagnjeni so k odločitvam na podlagi najslabšega scenarija. Optimizem se jim zdi neresen in površen. Za Fince so v zadevah javnega pomena značilne rezerviranost, racionalnost, stanovitnost ter močno zavedanje lastnih interesov. Na

Finskem sta uradna jezika finščina in švedščina. Švedski Finci (6% celotne populacije) se imajo za superiorne v primerjavi z ostalimi Finci. So potomci starega vladajočega družbenega razreda, ko je bila Finska še švedska provinca. Švedski Finci so pretežno trgovci in poslovneži, so bogatejši, bolj tradicionalni ter lastniki večjih privatnih podjetij. »*Finskim*« Fincem se zdijo boljši v tujih jezikih ter v vzpostavljanju kontaktov s tujci. Finci spoštujejo sisteme in procedure in so nezaupljivi do improvizacije ter inovacij. Zmogljivost in učinkovitost sta visoko cenjeni vrednoti. Točnost je zanje pomembna. V finski poslovni kulturi je najti veliko žensk na izvršilnih položajih in v menedžmentu. Za moške je popolnoma sprejemljivo, če ženska zapusti sestanek z opravičilom, da je na vrsti za prevoz otrok iz šole. V primeru da gre za prvi poslovni obisk na Finskem, nas bodo morebiti povabili v savno, kar nikakor ne smemo odkloniti, kajti pomembnemu poslovnemu sestanku lahko sledi obisk savne, kjer se razgovor nadaljuje na bolj neformalni ravni. Drugače pa Finci ločijo posel od zasebnega življenja. V kolikor nas povabijo na večerjo domov, so storili velik korak v razvoju osebnega odnosa, kar pa nima vpliva na poslovni odnos (Planet Exclusive, 2008).

**Komunikacija.** Na učinkovitih, dobro vodenih, časovno načrtovanih sestankih je najpomembneje, da vsak pove svoje mnenje, medtem ko drugi brez prekinjanja poslušajo. Govoriti je potrebno preprosto in odkrito, brez superlativov, izjave pa podkrepiti z dejstvi in številkami. Finci so glede nazivov in priimkov nekoliko bolj formalni od Švedov in DANCEV, vendar pa relativno hitro preidejo na poimensko naslavljanje, ne glede na položaj v službi in ne glede na starost. Pri švedskih Fincih ta prehod traja nekoliko dlje, kajti čakajo, da jih (službeno) starejša oseba povabi k temu (Planet Exclusive, 2008).

## **3.2 Poslovno kulturno okolje nekaterih držav novih članic EU**

### **ČEŠKA**

**Poslovanje.** Timsko delo ter sodelovalni menedžment so Čehi uvozili s teorijo ameriških poslovnih šol ter tečajmi multinacionalnega podjetniškega menedžmenta. Vendar pa tako kot v drugih slovanskih poslovnih kulturah avtoriteta, odgovornost in odločanje s strani vodje še vedno dominirajo. Na vseh položajih češki poslovneži prej težijo k tekmovalnosti, kot h kooperativnosti. Menedžerji negujejo lastni status, ne izražajo podpore do iniciative podrejenih ter ohranjajo formalno distanco v odnosu do podrejenih. Spoštovanja so deležni ljudje z močno osebnostjo, katerih ni strah uporabiti lastne moči in avtoritete. Le redko se pojavi dvom v avtoriteto, kajti povratna informacija s strani podrejenih se sprejema kot grožnja. Na sestankih je v vloga



menadžerja omejena na deljenje navodil ter opominjanje. Sestanek poteka v skladu z dnevnim redom, vendar ga le redko zaključijo z akcijskim načrtom. V češki poslovni kulturi niso naklonjeni sprejemanju odgovornosti. Odgovornost prelagajo z ene osebe na drugo in pogosto jo sprejme nekdo z vrha, ki se čuti dovolj varnega, da jo lahko sprejme. Samoiniciativnosti v korporacijskem okolju ne pripisujejo velikega pomena. Dogovorjenih rokov se v češki poslovni kulturi dosledno držijo, brez da bi jih bilo potrebno opominjati. Tovrsten odnos se med mlado generacijo spreminja, saj je pripravljena delati dalj časa ter izkazovati predanost delu, ki ga opravlja. Čehi se na korporacijski ravni ne počutijo dobro v primeru, da gre za enakopravni poslovni odnos, zato si prizadevajo ustvariti odnos, v katerem bi ena stran dominirala. Ob vstopu v češki poslovni prostor se je potrebno izogibati fleksibilnosti ter improvizaciji. Čehi se držijo procedur. Dosledno izpolnijo sleherno podrobnost iz dogovora oziroma pogodbe. Lahko se zgodi, da prošnje za obnove pogajanja ne bodo razumeli kot spremembo okoliščin, ampak kot izraz nezaupanja. Za tuje poslovne partnerje je bistvenega pomena, da se sprijaznijo, da bodo zaključek posla v češkem poslovnem okolju porabili več časa, kot je to običajno. Nič nenavadnega niso podkupnine lokalnih politikov in birokratov. V češki poslovni kulturi si je za sklenitev posla potrebno pridobiti zaupanje ter si prizadevati za vzpostavitev dobrega osebnega odnosa. Izkušnje, ki izvirajo iz odnosov z zahodnim kapitalizmom, so Čehi naučile, da si, preden se k čemu obvežejo, morajo vzeti čas. Za Čehi predstavljajo osebni odnosi neke vrste obvezo v poslovnem svetu oziroma neke vrste ščit. Gostoljubnost in druženje se razumeta za izjemno pomembna za izgradnjo dobrih poslovnih odnosov, zato vabila na družabna srečanja ne smemo zavrniti. V češki poslovni kulturi se o zadevah, ki se v nekaterih kulturah rešujejo v pisarnah, pogosto odloča v restavracijah (Mole, 2003, str. 166).

**Komunikacija.** Češka ima v primerjavi s preostalimi centralno-evropskimi državami mednarodni imidž napredne, neodvisne in bolj „zahodne“ države. Z mlajšo generacijo lahko komuniciramo v angleščini, z ostalimi pa v nemščini. Humor uporabljamo diskretno. Vedno obstaja možnost, da ne bomo razumljeni, poleg tega pa lahko šaljivost dojamemo kot neprofesionalnost. Družabna srečanja se začnejo s kozarcem slivovke. Resne priložnosti pa narekujejo resno vedenje. Za Čehi nista tipična odprtost in odkritost. Njihovo staromodno vljudnost se lahko hitro zamenja z introvertiranostjo. K temu je najverjetneje prispevala izkušnja totalitarizma v preteklosti, saj so bili vajeni prikrivati svoja resnična čustva do tistih, ki jim niso popolnoma zaupali. S tujci so na zunaj prijateljski, od znotraj pa imajo dokaj obrambno držo. So samozavestni glede svojih sposobnosti in ponosni na češki način dela. Čehi spoštujejo formalno hierarhijo. V poslu vedno naslavljajo z nazivom in priimkom. Na vizitkah navajajo vse nazive in akademske naslove (Mole, 2003, str. 165)

## **POLJSKA**

**Poslovanje.** Kot v vseh postsocialističnih državah je za uspešno poslovanje na Poljskem potrebna mreža kontaktov in poznanstev. Tesna prijateljstva med poslovneži se skujejo že v času študija. Hrbtenico političnih razredov še vedno predstavljajo bivša komunistična partija in njeni člani. Zgolj tesno prijateljstvo pa ne predstavlja edini in najpomembnejši pogoj za vstop na poljski trg ter za razvoj uspešnega posla. Medosebno druženje za Poljake ne predstavlja temelja za razvoj dobrih poslovnih odnosov, kajti ni običajno, da bi se Poljaki družili na zajtrkih ali kosilih. Poljaki običajno zajtrkujejo doma, v službi imajo malico in nekje okrog 17. ure kosilo doma. Tradicionalna organizacijska kultura ne temelji na tiskem delu, temveč so poljski poslovni sistemi organizirani hierarhično, z direktorji na čelu. S strani podrejenih se le redko sprejemajo pobude, kreativni prispevki ali kritične pripombe. Sestanke običajno vodijo starejše osebe. Za izpolnitev rokov, akcijskih načrtov ter nastalih zadolžitvev je pogosto potrebno opominjanje. Poljaki izražajo odpor do vpetosti v sistem. Rutina jih dolgočasi. Spodbude, ki so pravilno usmerjene, lahko vnesejo pozitivne aspekte v poslovno življenje Poljakov. V poljski poslovni kulturi se vpliv tujih multinacionalk iz dneva v dan povečuje, čeprav se Poljaki upirajo vsemu, kar je v nasprotju z njihovo voljo in kar lahko karkoli vpliva na izgubo njihove identitete (Mole, 2003, str. 172).

**Komunikacija.** Prvi oz. uvodni sestanek bo na Poljskem potekal v dokaj uradnem ter strogo formalnem jeziku, katerega se Poljaki poslužujejo v tovrstne namene. Za Poljake je značilno naslavljanje z gospa oz. gospod („pani oz. pan“) brez priimka oz. s službenim nazivom (npr. gospod direktor). Tako kot ostali narodi tranzicije se tudi Poljaki v mednarodnem poslovanju prilagajajo anglosaksonskim normam, vendar pa se v začetni fazi pogajanj počutijo boljše, če le ta potekajo na formalni ravni. Poljaki niso dobri retoriki in se v odprtih in neposrednih komunikacijah ne počutijo dobro, še posebej v problematičnih situacijah ali v situacijah, ko je potrebno reči ne. Tovrstne zadeve raje odlagajo. Ob prisotnosti tujcev se v tovrstnih situacijah poslužujejo prikrivanja motivov, skrivanja rezultatov poslovanja in izražanja sumov o zarotah. Za poljsko poslovno kulturo je ustno komuniciranje pomembnejše kot v državah severne Evrope. Starejši poslovneži se prav tako neradi poslužujejo telefonskega in elektronskega komuniciranja ter dajejo prednost osebnim srečanjem, vendar pa se dosledno držijo zapisanih odgovorov. Humor, ki lahko preraste v ironijo in skepticizem, je stalni spremljevalec tako družabnih večerov, kakor tudi poslovnih srečanj (Mole, 2003, str. 174).

## **SLOVENIJA**

**Poslovanje.** Z osamosvojitvijo je Slovenija iz samoupravljanja prešla skozi privatizacijo v kapitalizem. Veliko slovenskih podjetij je zasebnega tipa, z novim načinom vodenja in dinamično rastjo. V slovenski poslovni kulturi imajo ženske več možnosti kot v katerikoli drugi poslovni kulturi držav bivše Jugoslavije. Ženske predstavljajo polovico delovne sile, vendar le eno tretjino menedžmenta ter so običajno slabše plačane. Slovenci slovimo kot dobri timski delavci, vendar pa delo v timu poteka pod strogim nadzorom vodje, ki prevzema odgovornost za odločitve in implementacijo. Šefi se pogosto obnašajo, kot da niso del tima. Običajno so v odnosu do svojih podrejenih na distanci. Odločitve se sprejemajo s strani višjega menedžmenta. V procesu odločanja sestanki nimajo pomembne vloge, ampak so običajno namenjeni informiranju in diskusiji. Dnevnega reda se na sestankih ne upošteva dosledno, vendar pa odstopanje rezultatov od navedb v akcijskem načrtu ni zaželeno. Slovenija je majhna, zaprta družba, ki je odvisna od osebnih kontaktov in vplivov. Družinske vezi, izobrazba, religija, kateri pripadamo, so pogosto vzrok številnih rivalstev, ki se prenašajo tudi v poslovni svet. V Sloveniji je zaznati konflikt med poslovno vedno bolj odprto družbo na eni strani in družbo, ki bi se zaradi ohranjanja lastne identitete najraje zaprla pred svetom. Slovenci smo običajno pripravljeni na takojšnje sodelovanje, vendar bo tujec le s težavo prodril v zaprte družbene kroge, čeprav bo deležen gostoljubnosti ter druženja. V ta namen je dobro vzpostaviti dobre poslovne odnose. Veliko poslovnih odločitev se sprejme zunaj pisarn in v restavracijah (Mole, 2003, str. 180).

**Komuniciranje.** Slovenci govorimo specifični slovenski jezik. Precej Slovencev obvlada še srbski, hrvaški, nemški, angleški in italijanski jezik. Običajno je, da se naslavljamo po priimkih, ob uporabi akademskih nazivov, razen v poslovnih okoljih v katerih je že prevzet anglosaksonski model naslavljanja po imenih. Slovenci prav tako neradi priznamo podobnosti slovenske družbene etikete z avstrijsko. V razodevanju resničnih misli in občutkov je za Slovence značilna tipična previdnost. Prave misli in občutke skrivamo za prisrčnostjo in gostoljubnostjo. Slovenci imamo radi humor. Na splošno velja, da več pozornosti posvečamo temu, kar je povedano, kot tem kar je zapisano (Mole, 2003, str. 181).

### **3.3 Preseganje medkulturnih razlik v mednarodnem poslovanju**

V komunikaciji preko kulturnih meja najpogosteje naletimo na:

- verbalne ovire,

- ovire, ki izvirajo iz različne religiozne usmerjenosti,
- ovire, ki izvirajo iz navad in običajev.

Največje razlike v kulturah se izražajo prav v uporabi različnih jezikov, saj se skozi jezik zrcalijo značaj in vrednote posamezne kulture. Prvi korak k spoznavanju kulture druge države je znanje jezika. Da bi bila komunikacija z osebo, ki pripada drugi kulturi, uspešna, mora sogovornik imeti o kulturi osebe, s katero komunicira, še druge informacije, razen tistih, ki jih je mogoče povzeti iz različnih modelov za proučevanje kultur. Proučiti mora komunikacijske vzorce, kot so verbalni in neverbalni stil sporočanja kulture sogovornika. V obravnavanem kulturnem prostoru EU se zastavlja vprašanje kakšen jezik bo v prihodnosti govoril prebivalec EU? Za premostitev verbalne komunikacijske ovire se je v mednarodnem okolju EU, v poslovnem svetu uveljavil angleški jezik. Kot sekundarni se je kljub nasprotovanjem nekaterih članic, kot drugi jezik EU uveljavil „*lingua franca*“. Vendar pa velja prepričanje, da bo francoščina, kot evropski jezik večinoma ostal sekundarni jezik ter nikoli ne bo nadomestil materinega jezika. Tudi iz tega razloga lahko v prihodnje pričakujemo ohranjanje notranje evropske raznolikosti (Kovač 2004, str. 101).

Religiozna pripadnost je kulturno manj relevantna, kot pa se jo pogosto dojema. Danes je pretežni del severne Evrope protestantski, medtem ko je južni del Evrope pretežno rimsko-katoliški. Vendar pa kulturne razlike med severom in jugom Evrope ne izvirajo iz religiozne razklanosti, temveč gre za zgodovinsko nasledstvo Rimskega cesarstva. V 16. stol. so se namreč po 1000 letih vladavine Rimskega cesarstva temu zoperstavile reformacijske sile, ki so bile najuspešnejše v evropskih deželah izven dosega rimske tradicije. Če vzamemo pod drobnogled današnjo Evropo, lahko zaključimo, da tam, kjer prevladuje protestantizem, prevladuje tendenca ženskih vrednot in obratno v katoliških kulturah prevladujejo moške vrednote. Istočasno lahko trdimo, da je katolicizem prevladujoča religija v kulturah, v katerih je potreba po varnosti oz. gotovosti izjemno visoka in obratno. Da bi se v mednarodnem poslovanju izognili morebitnim nesoglasjem zaradi različnosti v religiozni usmerjenosti, je potrebno biti poučen o religioznih karakteristikah oz. verskih običajih kulture v katero vstopamo. Tako se izognemo neprijetnim situacijam, v katerih bi lahko zaradi nepoznavanja verskih običajev prišlo do nesporazumov ali žalitev (Meredith, 1996, e-vir).

Navade določajo pretežni del posameznikovega karakterja, predvsem v družbah, v kateri ta preko navad na svoje člane projicira lastna pričakovanja v zvezi z njihovim delovanjem. V srednje-vzhodni Evropi se možje med sabo pozdravljajo s poljubom na lice ter stiskom roke, kar je za nekatere zahodnoevropske kulture povsem nesprejemljivo. Razumevanje navad in običajev se

izkaže za izjemno pomembno med poslovnimi diskusijami in pogajanjmi. Odražajo se skozi govorico telesa, ki pogosto pride v protislovje z izrečenim. Dobro poznavanje ter spoštovanje navad in običajev predstavlja eno temeljnih predispozicij uspešnih poslovnih pogajanj v evropskem poslovnem prostoru.

V današnjem svetu je še posebej prisotna univerzalna potreba po usklajevanju in sorazmernem spravljanju nasprotujočih si polov vrednot. To omogoča prav transkulturološko sodelovanje s tem, da se pripadniki posameznik kultur svojim idealom ne odrekujejo v popolnosti in torej ohranjajo svojo identiteto (Hrastelj in Makovec, 2001, str. 31). Teza Trompenaarsa (2005, str. 24) je, da imajo tiste kulture, ki so pripravljene na spravo z drugimi kulturami, več možnosti za gospodarsko uspešnost. Za uspešno poslovanje v multikulturnem okolju je nedvomno najpomembnejše (Trompenaars, 2005, str. 32):

- razumevanje kulturnih razlik – da bi uspešno premostili medkulturne vrzeli in vnesli harmonijo v kulturne razlike, moramo te najprej prepoznati ter ozavestiti. Kulturološko so tako determinirani način obnašanja, norme, vrednote, predstave o odnosih, prostor in čas, kakor tudi koncepti obveznosti in pričakovanj. Razumevanje razlik v načinih poslovanja, ki izvirajo iz različnih kultur, je prvi in nedvomno eden najpomembnejših korakov na poti preprečevanja morebitnih konfliktov.
- spoštovanje drugih kultur je predpogoj za ustvarjanje harmonije ter sinergije v multikulturnem okolju. V današnjih organizacijah ljudje skušajo osvetliti skupne, jedrne vrednote, znotraj katerih so še dovoljene razlike. Globalna korporacijska kultura mora biti čvrsta in hkrati fleksibilna.
- na kulturno raznolike delovne time bi se moralo gledati kot na dragoceno pridobitev oz. prednost in ne kot obveznost.
- med člani multikulturnih timov mora vladati zaupanje, ki se izgradi na podlagi pristnosti medsebojnih odnosov, vendar je to proces, ki zahteva svoj čas in je investiranje vanj odločilnega pomena.
- razumevanje morale in etike drugih kultur.
- skladnost pomeni sposobnost fleksibilnosti in prilagajanja spremembam v okviru različnih kultur ob upoštevanju vrednot in verovanj.

Če torej podjetja želijo preživeti v državah, kjer delujejo in če menedžerji želijo beležiti uspehe je potrebno, da pokažejo zadostno mero senzibilnosti za kulturne razlike ter pripravljenost za sprejemanje omenjenih razlik. Enostavna pravila za uspeh ne obstajajo, kakor tudi ni enostavnih

odgovorov na težave, s katerimi se soočajo mednarodni menedžerji. Najprimernejši način za uspešno delovanje podjetja v tujem kulturnem okolju izvira iz poznavanja ter razumevanja narave kulture države gostiteljice, obenem pa je potrebno prilagoditi načine delovanja in obnašanja lokalni kulturi (Reeves, 2004, str. 112).

### **3.4 Prednosti in slabosti mešane skupnosti EU**

Da bi kulturno mešane skupnosti lahko v popolnosti razvile vse prednosti, ki izvirajo iz kulturne raznolikosti, je izjemno pomembno, da sleherna izmed njih razvije spoštovanje in strpnost v odnosu do drugačne kulturne orientiranosti, kar pomeni, da ena kultura ne sme prevpiti druge. Pri tem se je potrebno izogibati dajanju prednosti tistemu, kar je kredibilno za eno stran in degradirati, kar je kredibilno drugi strani. Pri tem pa je ravno tako pomembno, da ne obtičimo na površinski ravni medsebojnega delovanja, ker se na ta način le s težavo prebijemo do veliko uspešnejših in učinkovitejših ravni razumevanja in medsebojnega sodelovanja.

Prav na kulturološkem področju so razlike med posameznimi deli Evrope zelo velike. EU je v preteklih letih precejšnjo pozornost posvečala predvsem pomembnim tehnično-logističnim vprašanjem, manj pa se je ukvarjala z drugimi pomembnimi sestavinami skupnega življenja njenih državljanov, npr. s sožitjem kultur, kar pa ne pomeni njihovega poenotenja. Bogastvo EU, ki vpliva na kakovost bivanja in delovanja ljudi v tej integraciji, izvira ravno iz velikega števila različnih kultur. Prednost kulturno mešane skupnosti, kot je združena Evropa, je prav v na novo nastajajočih smislih, ki jih sodobna Evropa nedvomno najbolj potrebuje. Zato, bi si moral sleherni ozaveščeni prebivalec EU prizadevati v smeri nenehnega vzpodbujanja novo nastajajočih kultur, še posebej tistih iz Vzhodne in Jugovzhodne Evrope in skozi lastna prizadevanja izkazovati spoštovanja do njihovih kulturnih in duhovnih tradicij (Mole, 2003, str. 67).

Slabost kulturno mešanih skupnosti bi lahko opredelili kot nagnjenost različnih kulturnih orientacij h konfliktnosti ter nesposobnost reševanja konfliktov na konstruktiven način. In če je kultura vir nenehnih nemirov, lahko kot takšna vodi v precejšnje frustracije.

Ljudje v različnih kulturah zaznavajo konflikte na različne načine. Strokovnjakinja na področju medkulturnega komuniciranja Stella Ting-Toomey je razvila teorijo konflikta, ki jo je zasnovala na konceptu nizko ter visoko kontekstnih kultur (v Trompenaars, 2005, str. 121). Izhajajoč iz

omenjene teorije ljudje v nizko kontekstnih kulturah (npr. Nemci in Finci) zaznavajo svet v analitičnem, linearno logičnem odnosu ter ločijo probleme od oseb, ki so zadolžene za njihovo reševanje. Gre za kulture, v katerih so nesoglasja v javnosti sprejemljiva, kar pomeni, da ljudje, ki so se nahajali v konfliktnem odnosu po odpravi tega lahko naprej vzdržujejo prijateljske odnose, medtem ko se v visoko kontekstnih kulturah (npr. Italija) problema ne obravnava ločeno od osebe. Zato sleherni konflikt, ki se pojavi bodisi pri komuniciranju, bodisi v procesu pogajanj zaznavajo zelo osebno. Odprta nesoglasja in javna nasprotovanja so v teh kulturah nesprejemljiva, žaljiva in pomenijo sramoto za udeležence, kar pogosto povezujejo z izgubo obraza oseb, ki so vpletene v konflikt. Vzroki za nastale konflikte pa so lahko tako v eni kot v drugi kulturi različni. Tako kot so različni vzroki za nastanek konfliktnih situacij zaradi kulturne drugačnosti, so različni tudi pristopi k reševanju in odpravljanju teh. V nizko kontekstnih kulturah se ljudje na konfliktno situacijo odzovejo tako, da neposredno in jasno zagovarjajo svoja stališča ter si prizadevajo za čim hitrejšo rešitev konflikta. Medtem pa se ljudje v visoko kontekstnih kulturah skušajo izogniti konfliktu če se le da, če pa že pride do konflikta, se vedejo povsem pasivno oz. konflikt preprosto ignorirajo (Crane, 2000, str. 69).

Trompenaars (2005, str. 97) meni, da je težje doseči dolgotrajno družbeno harmonijo kot pa kratkotrajno, istočasno pa trdi, da je konflikt med kulturami verjetnejši kot harmonija. Navedeno podkrepi s trditvijo, da teorija kulture pozna štiri značilne načine kulturnega organiziranja, kateri pa so med seboj v konfliktu. Gre za individualistični, hierarhični, egalitaren in izolacijski življenjski slog. Individualistični slog opredelijo uporaba naprav visoke tehnologije, športni, umetniški, tvegani načini zabave ter možnost svobodnega spreminjanja privrženosti. Hierarhični slog je formalen, vpet v strogo tradicijo in uveljavljene tradicije, kjer se vzdržuje strogo določena mreža družine in starih prijateljev. Egalitaren življenjski je proti pompu in umetnosti, zavrača avtoriteto institucij in ceni preprostost, odkritost, pristno prijateljstvo in duhovne vrednote. Četrty izolacijski tip postavlja v ospredje izolacijo, ki pomeni izmikanje obveznostim, ki jih prinaša prijateljstvo in stroškom, ki jih nalagajo drugi tipi življenjskih slogov. V okviru navedenih življenjskih slogov se je izjemno težko izogniti kulturnemu konfliktu kajti kultura je način organiziranja in vsaka se z drugo bojuje za čas, prostor in vire.

Kultura za Evropejca ne more biti nekaj, kar ima v lasti in kar ustvarja njegovo identiteto. Evropska kultura v najožjem pomenu besede zares ne more biti od nikogar, ki se je v njej rodil, živel, ker ni nič drugega kakor pot, ki jo moramo prehoditi in je nedoločena, vodi pa k nekemu tujemu viru. V resnici lahko občudujemo evropsko raznolikost, v smislu grške racionalnosti in demokracije, rimski

red, judovski čut za presežno ipd. Vendar pa kultura ni neki vir, ki ga imamo mirno v lasti, temveč rezultat, ki je trdo dosežen. Kar zadeva Evropo v ožjem smislu pa obstaja neka značilnost, ki jo ima morda in edino Evropa in edino ta jo lahko zahteva kot svojo in je vsekakor nekaj česar ji nihče ne more oporekati – to je njena rimskost oz. latinskost (Živko, 2005, str. 79).

Skoraj vse diskusije o združevanju Evrope so do danes potekale na temo zakonskih in tehničnih vprašanj. Idejni oče Evropske skupnosti, Jean Monnet je dejal: „Če bi se še enkrat soočil z izzivom združevanja Evrope, bi verjetno začel s kulturo.“ Trditev je še kako umestna kajti kultura je kontekst, v okviru katerega se odvijajo vse stvari in izven navedenega konteksta izgubijo na pomenu tudi zakonska vprašanja.

Evropejec ima torej svojo identiteto samo kot prazen okvir, njegova naloga pa je, da ta okvir napolni.



## **4 VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA POSLOVANJE Z IZBRANIMI DRŽAVAMI ČLANICAMI EU**

### **4.1 Raziskava vpliva kulturnih razlik na poslovanje slovenskih podjetij na izbranih trgih EU**

#### **4.1.1 Namen in cilji raziskave**

V mednarodnem poslovnem okolju se podjetje na eni strani srečuje s pojavom gospodarske globalizacije ter visoko konkurenčnega okolja, kjer so pravila več ali manj enaka za vse, na drugi strani pa je za posamezna gospodarstva značilna specifična poslovna kultura, ki je odraz temeljnih dejavnikov, kot so navade in običaji, vera, jezik in zgodovina. Ker gospodarstvo nekega okolja sestavljajo ljudje, ki jih na določenem nacionalnem okolju povezuje v prvi vrsti kultura, pomeni, da imajo kulturološki dejavniki pomemben vpliv tudi na poslovno okolje oz. na način poslovanja v neki državi.

Poznavanje značilnosti različnih kultur predstavlja za podjetje, ki vstopa na mednarodni trg pomembno konkurenčno prednost, zato je namen zaključne naloge predstaviti kulturno okolje izbranih držav članic EU, ter v raziskovalnem delu analizirati vpliv ključnih kulturnih determinant na uspešnost medkulturnega sodelovanja. Ali stereotipi, ki jih teorija postavlja predvsem na osnovi zgodovinskih dejstev in preteklih izkušenj res držijo? Ali dovolj poznamo različnost pojmovanja ver, kultur, vzorcev obnašanja naših sogovornikov ter končno ali lahko prav takšno (ne)poznavanje vpliva na uspešnost naših poslovnih aktivnosti.

Namen raziskave je bil potrditev oz. zanikanje predpostavk, da kulturne značilnosti neke države odločilno vplivajo na kulturo poslovanja v določenem poslovnem okolju, da obstajajo temeljne razlike v pristopu poslovanja med državami članicami EU ter, da mora vsako podjetje - posameznik, ki se vključuje v mednarodno poslovno okolje, poleg znanja tujega jezika, splošnega modela pogajanja, poznati tudi poslovne navade posamezne kulture, kakor tudi analitične smernice, ki definirajo delovanje izbranega poslovnega okolja.

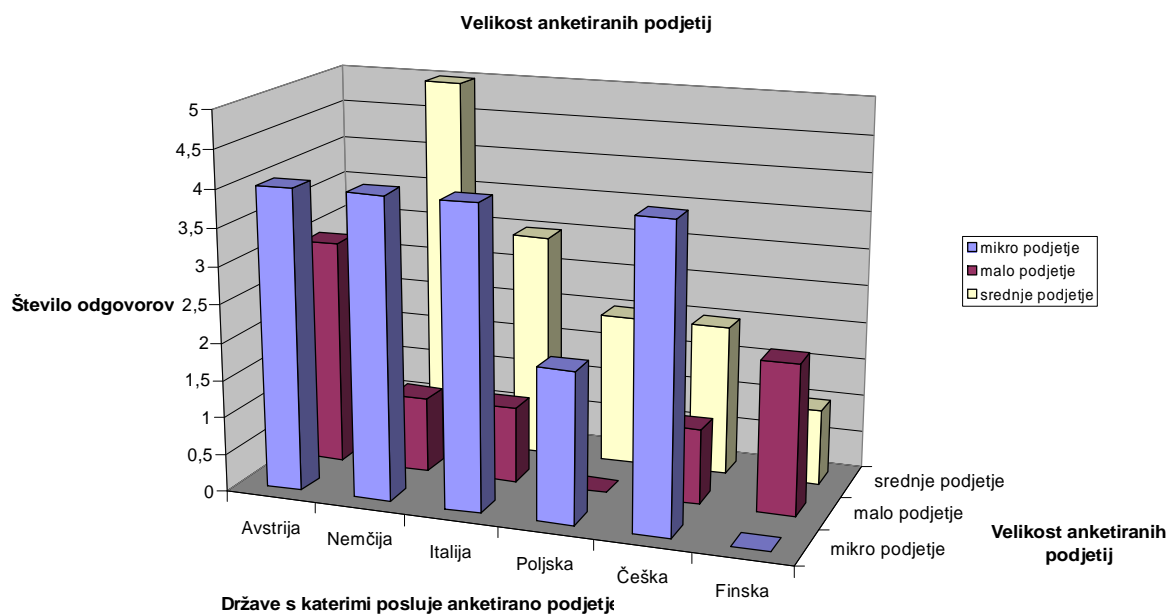
Cilj aplikativne raziskave je bil po opravljeni analizi ocen, ki jih bodo v anketiranju podali predstavniki slovenskih podjetij, ki poslujejo na izbranih trgih EU, podati priporočila, ki jih velja upoštevati pri poslovanju z podjetji izbranih evropskih tržišč.

#### 4.1.2 Anketirana populacija – značilnosti vzorca

V raziskavo je bilo vključenih sedemnajst slovenskih podjetij različnih velikosti. Opazovani vzorec predstavlja osem mikro podjetij (do deset zaposlenih), štiri podjetja so se opredelila kot majhna (do 50 zaposlenih), in pet podjetij za srednje veliko podjetje (do 500 zaposlenih).

Anketirance smo v prvem vprašanju vprašali kako se razvrščajo po velikosti (mikro, mala ali srednja velika podjetja).

**Grafikon št. 1: Velikost anketiranih slovenskih podjetij**



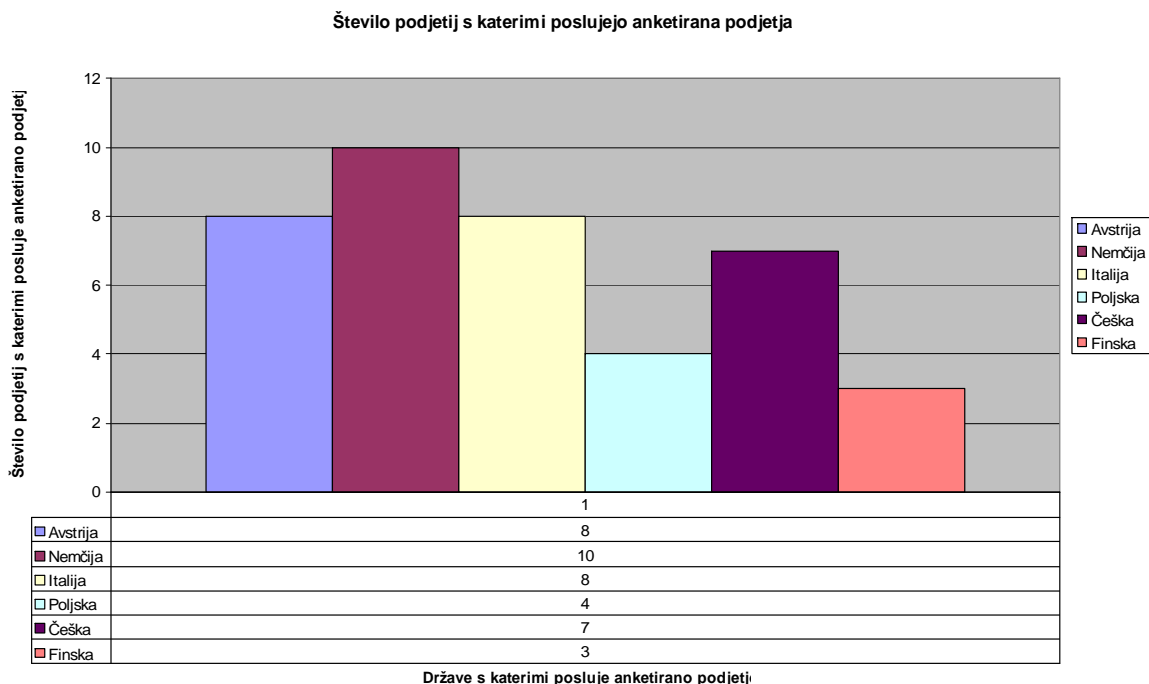
	Avstrija	Nemčija	Italija	Poljska	Češka	Finska
■ mikro podjetje	4	4	4	2	4	0
■ malo podjetje	3	1	1	0	1	2
■ srednje podjetje	1	5	3	2	2	1

Vir: Anketa, 2008

2. vprašanje anketnega vprašalnika se je glasilo:

»S koliko podjetji v izbrani državi (Avstriji, Nemčiji, Italiji, Poljski, Češki in Finski) poslujete?«

## Grafikon št. 2: Število podjetij v tujini s katerimi poslujejo anketirana slovenska podjetja



Vir: Anketa, 2008

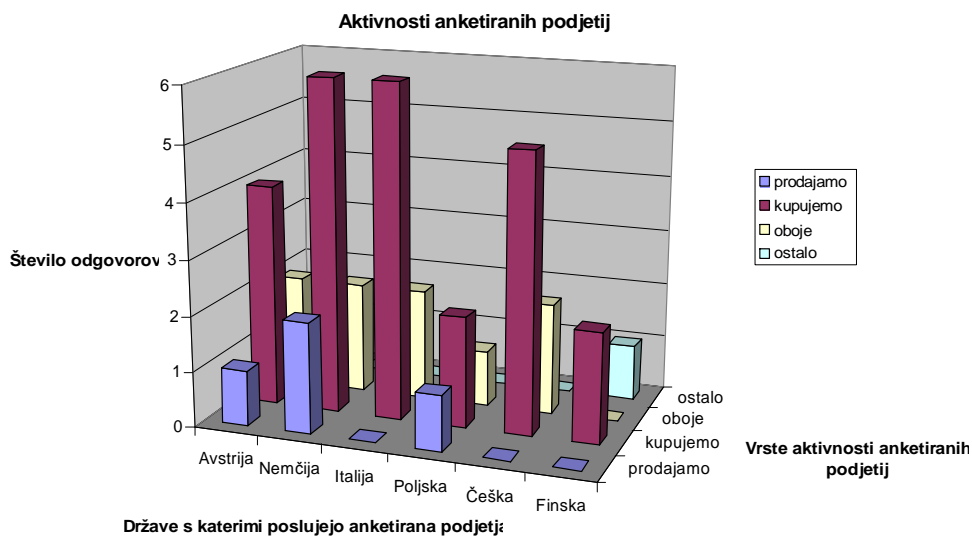
Deset anketiranih podjetij sodeluje z Nemčijo, osem podjetij redno sodeluje z Avstrijo in Italijo, sedem podjetij ima poslovne stike s Češko, štiri podjetja pa sodelujejo s podjetji na Poljskem in o in tri s podjetji na Finskem.

Z Avstrijo sodelujejo štiri mikro podjetja, tri majhna podjetja in eno srednje veliko podjetje. Z nemškimi podjetji sodelujejo štiri mikro podjetja, eno majhno podjetje in pet srednje velikih podjetij. Na italijanskem trgu so prisotna štiri mikro slovenska podjetja, eno majhno in tri srednje velika podjetja. Zastopanost v dokaj velikem poljskem gospodarstvu je precej skromna, saj z njim sodelujejo samo štiri podjetja, dve mikro podjetji in dve srednje veliki podjetji. Povezanost anketiranih podjetij s češkim gospodarstvom se kaže v medsebojnem sodelovanju štirih mikro podjetij, enem majhnem podjetju in dveh srednje velikih slovenskih podjetij. Finski poslovni trg

očitno precej slabo poznamo, saj smo z njim povezani samo v treh primerih, preko dveh majhnih podjetij in enega srednje velikega podjetja.

V tretjem vprašanju smo podjetja vprašali po aktivnostih (nakup, prodaja, oboje), ki jih vršijo v mednarodnem poslovnem okolju izbranih držav EU?

**Grafikon št. 3: Aktivnosti slovenskih podjetij v mednarodnem poslovnem okolju izbranih držav**



	Avstrija	Nemčija	Italija	Poljska	Češka	Finska
prodajamo	1	2	0	1	0	0
kupujemo	4	6	6	2	5	2
oboje	2	2	2	1	2	0
ostalo	1	0	0	0	0	1

Vir: Anketa, 2008

Glede aktivnosti ki jih anketirana podjetja izvajajo na raziskanih trgih ugotavljamo, da slovenska podjetja na izbranih tujih trgih večinoma kupujejo. Pri trgovanju s sosednjo Avstrijo kar polovica anketiranih slovenskih podjetij samo kupuje, dve podjetji imata obojestranski odnos, eno samo prodaja, eno pa sodeluje na osnovi skupnih razvojnih projektov. Z Nemčijo je slika podobna, saj na tem tržišču kupuje šest slovenskih podjetij, dve prodajata, dve pa tam prodajata in kupujeta. V sodelovanju z italijanskimi poslovneži je slika zelo podobna, saj jih tam od osem sodelujočih slovenskih podjetij, kupuje kar šest, le dve slovenski podjetji pa tam tudi prodajata in kupujeta. Na

poljskem trgu dve slovenski podjetji kupujeta, eno podjetje samo prodaja, eno pa prodaja in kupuje. S češkimi partnerji sodeluje sedem slovenskih podjetij, od katerih jih pet kupuje, dve podjetji pa tam prodajata in kupujeta. Finsko gospodarstvo nas zanima predvsem z vidika nakupa saj z njim v tem smislu sodelujeta dve slovenski podjetji, medtem ko eno podjetje sodeluje zlasti na področju skupnega razvoja.

#### **4.1.3 Opis metode raziskave**

Z uporabo metode anketiranja, na izbranem vzorcu slovenskih podjetij, smo testirali teoretična izhodišča značilnosti izbranih poslovnih okolij EU ter potrdili oz. ovrgli trditve, ki definirajo kulturološke značilnosti izbranih kulturnih okolij. Pri izdelavi vprašalnika sem izhajal iz ključnih sestavin, ki definirajo in vplivajo na kulturo nekega poslovnega okolja.

Anketni vprašalnik smo naslovili na sedemnajst slovenskih podjetij, ki poslujejo na izbranih trgih EU. Zaradi zagotovitve uspešnosti anketiranja je bilo anketiranje opravljeno na podlagi osebnega obiska in razgovora z zaposlenimi v podjetjih. Anketa je bila izvedena v obdobju od aprila do maja 2008. Anketiranci so intenziteto vpliva posameznega kulturnega dejavnika ocenjevali z vnaprej predlaganimi ocenami – za vsako posamezno trditev. Značilnost posameznega vpliva, ki je podana v obliki trditve, se je pokazala glede na doseženo oceno; višja ko je ta, bolj je neka trditev karakteristična za posamezno kulturno okolje. Anketni vprašalnik je obsegal 12 vprašanj. Prva tri vprašanja so se nanašala na demografsko opredelitev opazovanega vzorca, kjer smo anketirance vprašali po velikosti njihovega podjetja ter o tržiščih EU s katerimi poslujejo. V tretjem vprašanju smo spraševali o vsebini aktivnosti, ki jo izvajajo na izbranih trgih EU. V nadaljevanju smo anketirance vprašali po vplivu posameznih kulturoloških determinant, ki vplivajo na poslovanje s podjetji na izbranih trgih EU. Zanimalo nas je kako ocenjujejo znanje tujih jezikov, odprtost pri navezovanju stikov, način sklepanja poslov, o pogajalskih sposobnostih tujih partnerjev, vrednotenju časa, pomenu neverbalne komunikacije, reševanjih konfliktov, vplivu religije na poslovno kulturo ter vplivu lokalnih navad in običajev na poslovno kulturo nekega okolja.

Zaradi osebnega pristopa k anketiranju smo dobili vrnjenih vseh sedemnajst poslanih vprašalnikov, na osnovi katerih smo izdelali analizo vpliva kulturnih razlik pri poslovanju slovenskih podjetij z izbranimi trgu EU.

## **4. 2 Analiza rezultatov**

### **4.2.1 Opredelitev opazovanega vzorca**

Preučevani vzorec predstavlja sedemnajst slovenski podjetij, ki poslujejo s podjetji izbranih poslovnih okolij EU: Avstrijo, Nemčijo, Italijo, Češko, Poljsko in Finsko. Osem jih sodeluje z avstrijskimi podjetji, deset z nemškimi, osem z italijanskimi podjetji, štiri s podjetji na Poljskem in Češkem ter tri s podjetji na Finskem. Večina slovenskih podjetij, ki poslujejo na avstrijskem trgu je manjših oziroma mikro podjetij, ki na avstrijskem trgu največ kupujejo. Polovica anketiranih podjetij, ki na nemškem trgu največ kupujejo, je manjših ali mikro podjetij, polovica pa srednjih. Večina podjetij, ki posluje na italijanskem trgu je manjših oz. mikro podjetij, ki tam največ kupujejo. Polovica podjetij, ki posluje na poljskem trgu je manjših oz. mikro druga polovica pa srednjih podjetij. Najpogosteje tam kupujejo, manj pa jih tam tudi prodaja. Podjetja, ki poslujejo s češkimi partnerji so v večini manjša oz. mikro podjetja, ki tam kupujejo, medtem, ko s finskimi partnerji sodelujeta dve mali in eno srednje slovensko podjetje, ki tam v glavnem kupujejo.

### **4.2.2 Hipoteze oz. predpostavke**

Pred opravljeno raziskavo, sem na podlagi teoretičnih izhodišč obravnave kulturnih razlik v mednarodnem poslovanju postavil naslednje hipoteze:

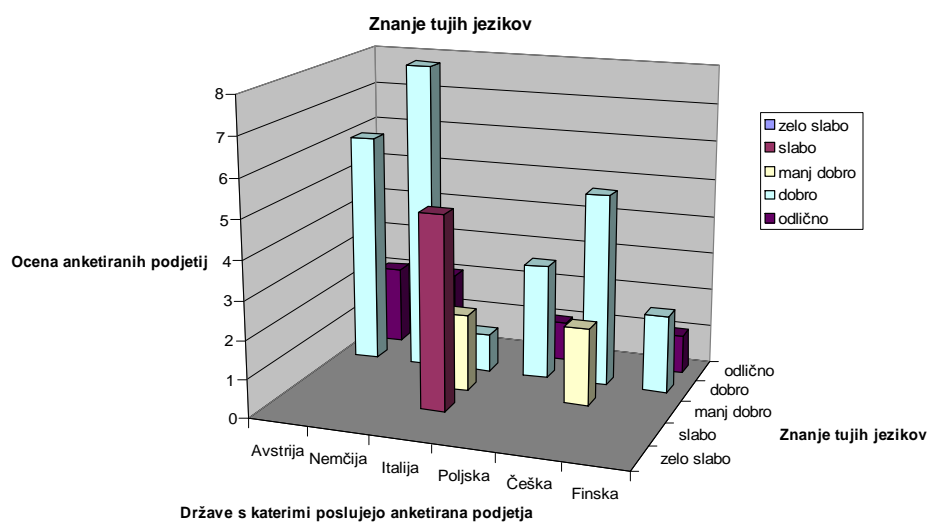
- kulturne značilnosti neke države odločilno vplivajo na kulturo poslovanja v določenem poslovnem okolju.
- obstajajo temeljne razlike v pristopu poslovanja med državami članicami EU, ki se jih je potrebno zavedati in lahko pomembno vplivajo na potek poslovanja.
- predpostavljam, da bodo rezultati anketiranja potrdili stereotipne karakteristike izbranih poslovnih okolij EU, ki naj jih slovenska podjetja upoštevajo.

### 4.2.3 Interpretacija rezultatov

V nadaljevanju grafično predstavljam rezultate, ki smo jih dobili po opravljeni analizi anketnih vprašalnikov:

Anketirance smo v 4. vprašanju vprašali: »Kako ocenjujete sposobnost vaših partnerjev v izbrani državi EU za komuniciranje v enem od svetovnih (evropskih) jezikov?«

**Grafikon št. 4: Znanje tujih jezikov**



	Avstrija	Nemčija	Italija	Poljska	Češka	Finska
zelo slabo						
slabo			5			
manj dobro			2		2	
dobro	6	8	1	3	5	2
odlično	2	2		1		1

Vir: Anketa, 2008

Rezultate anketiranja o zmožnostih komuniciranja poslovnih partnerjev v tujem jeziku lahko strnemo:

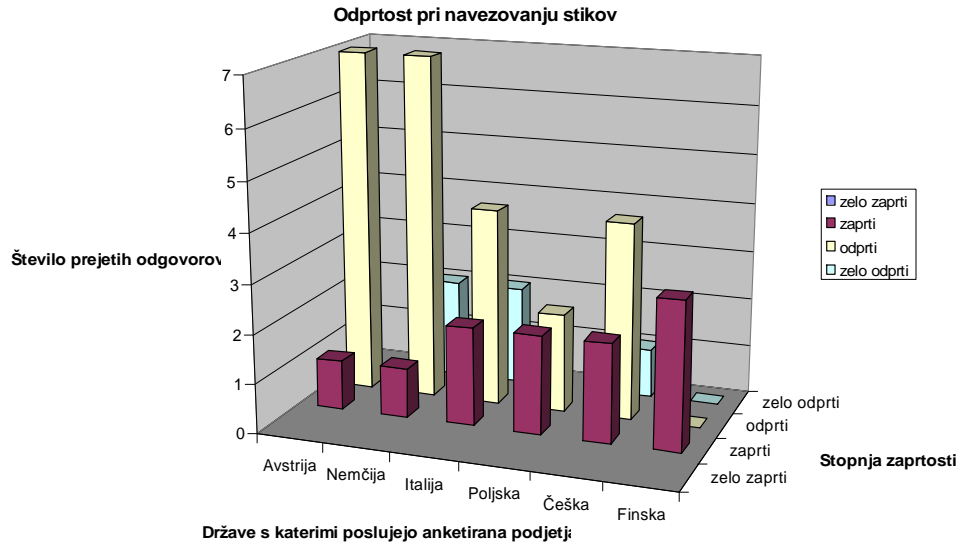
- avstrijski poslovneži dobro obvladajo tuj jezik, predvsem angleščino, zlasti pa je izražen njihov interes, da komunicirajo v nemščini. Anketiranci ocenjujejo sposobnost komuniciranja avstrijskih poslovnežev v tujem jeziku v šestih primerih kot dobro in v dveh kot odlično.

- kar sedem vprašanih slovenskih podjetij, ki poslovno sodelujejo z nemškimi podjetji komunicira z njimi v njihovem (nemškem) jeziku, hkrati pa jih več kot osem z njimi komunicira v drugem tujem jeziku. Slaba tretjina vprašanih slovenskih podjetij komunicira z nemškimi partnerji samo v nemškem jeziku. Ugotavljamo, da je njihova sposobnost komuniciranja v tujem jeziku zelo dobra, predvsem v angleškem jeziku, saj je kar osem anketirancev izjavilo, da nemški poslovneži dobro obvladajo komunikacijo v tujem jeziku, dva pa menita, da je njihovo znanje tujih jezikov odlično.
- raven znanja tujih jezikov je pri Italijanih pregovorno nizka. Nič drugače ni pri italijanskih poslovnežih saj je kar pet podjetij ocenilo, da imajo manjše ali večje težave pri komuniciranju v tujem jeziku. Četrtnina anketirancev je njihovo znanje ocenila z manj dobro in le eden je zadovoljen z komunikacijo v njim tujem jeziku.
- nihče od anketirancev s poljskimi poslovneži ne komunicira v njihovem jeziku. Njihovo znanje tujih jezikov ocenjujejo kot dobro v treh odgovorih, v enem pa jih imajo za odlične komunikatorje v tujem jeziku. Takšno oceno si zaslužijo predvsem mlajši poslovneži, ki odlično obvladajo angleški jezik.
- v čeških poslovnih krogih je zelo opazna razlika v komuniciranju z različnimi generacijami. Starejša generacija večinoma obvlada nemški jezik, medtem ko mlajši komunicirajo predvsem v angleščini. Anketiranci v petih primerih ocenjujejo, da češki poslovneži dobro obvladajo tuje jezike, dva vprašana pa sta jih ocenila z manj dobrim znanjem tujih jezikov.
- anketiranci so soglasno odgovorili, da finski poslovneži dobro obvladajo tuje jezike. Dve tretjini jih je odgovorilo, da dobro obvladajo tuj jezik in ena tretjina, da tuj jezik obvladajo odlično.

Vprašanje št. 5: »Prosim ocenite odprtost vaših partnerjev pri navezovanju stikov?«

**Grafikon št. 5: Ocena odprtosti partnerjev izbranih EU držav pri navezovanju stikov**





	Avstrija	Nemčija	Italija	Poljska	Češka	Finska
■ zelo zaprti						
■ zaprti	1	1	2	2	2	3
□ odprti	7	7	4	2	4	0
□ zelo odprti		2	2		1	0

Vir: Anketa, 2008

Pri navezovanju poslovnih stikov velja, da so Avstrijci prijazni, ustrežljivi in vljudni. Anketiranci jih v sedmih primerih prepoznajo kot odprte in v enem kot zaprte, kar je verjetno posledica njihove izrazite previdnosti.

Odprtost pri navezavi stikov za poslovno sodelovanje je pri Nemcih povezana z velikostjo pričakovanega poslovnega odnosa. Vprašani jih kar v sedmih primerih vidijo kod odprte, v dveh kot zelo odprte in samo v enem kot zaprte.

Zaradi mediteranskega temperamenta in splošne ravni gostoljubnosti bi od italijanskih poslovnežev pričakovali večjo stopnjo odprtosti pri navezovanju poslovnih stikov. Polovica vprašanih jih ocenjuje kot odprte, dva kot zelo odprte in nadaljnja dva kot zaprte. Pri slednjih velja, da se po začetnem spoznavanju bolj odprejo.

Poljaki so v začetnih stikih navezovanja poslovnih stikov strogo formalni in se težko izrekajo ter pred sogovorniki skrivajo informacije. Zato jih anketiranci ocenjujejo kot zaprte v polovici

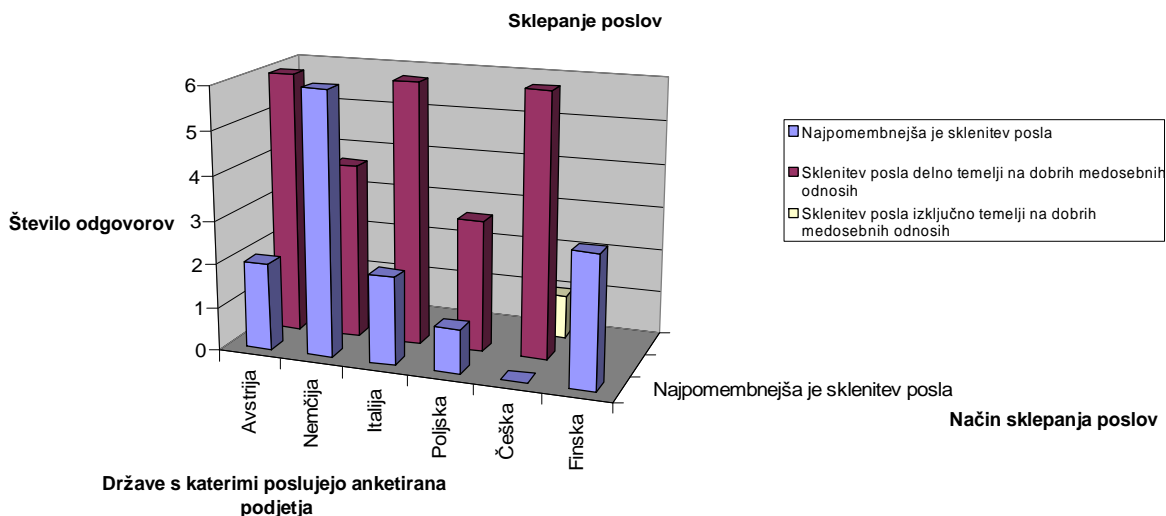
odgovorov. Po prvih stikih se nekoliko odprejo, zato jih druga polovica meni, da znajo biti tudi odprti.

Čehe, kot odprte poslovne partnerje pri navezovanju poslovnih stikov vidi kar polovica vprašanih, kot zelo odprte en anketiranec in kot zaprte dva anketiranca. Čehi očitno veljajo kot odprti pri navezovanju poslovnih stikov, čeprav znajo včasih presenetiti z neodkritostjo.

Pri poslovanju s Finci anketiranci niso zaznali posebne odprtosti prej rezerviranost in nezaupanje. Označili so jih kot zaprte pri navezovanju poslovnih stikov. To nezaupanje pa se s spoznavanjem poslovnih partnerjev precej omili.

Vprašanje št. 6: *»Kako bi definirali poslovno kulturo partnerjev v izbrani državi članici EU?«*

## Grafikon št. 6: Vpliv medosebnih odnosov na sklepanje poslov s podjetji izbranih trgov EU



	Avstrija	Nemčija	Italija	Poljska	Češka	Finska
Najpomembnejša je sklenitev posla	2	6	2	1	0	3
Sklenitev posla delno temelji na dobrih medosebnih odnosih	6	4	6	3	6	
Sklenitev posla izključno temelji na dobrih medosebnih odnosih					1	

Vir: Anketa, 2008

Zaradi izjemne previdnosti je za sklenitev posla pri avstrijskih partnerjih zelo dobrodošlo priporočilo s strani njim znanega poslovnega partnerja. Prav zato je kar 3/4 vprašanih menilo, da so dobri medosebni odnosi zelo pomembni za sklenitev posla. Četrtnina vprašanih misli, da te povezave niso tako pomembne.

Za nemške partnerje je sklenitev posla zelo pomembna, saj je kar šest vprašanih slovenskih podjetij temu pritrdilo. Preostali štirje anketiranci menijo, da je sklenitev posla pomembna, vendar temelji predvsem na dobrih medosebnih odnosih.

V italijanski poslovni kulturi cenijo priporočila in dobre medosebne odnose. To se odraža tudi pri sklepanju poslov. Šest anketirancev meni, da dober medosebni odnos olajša sklenitev posla. V dveh odgovorih anketiranci ugotavljajo, da italijanski poslovneži cenijo predvsem rezultat, saj je zanje pomemben predvsem zaključek posla.

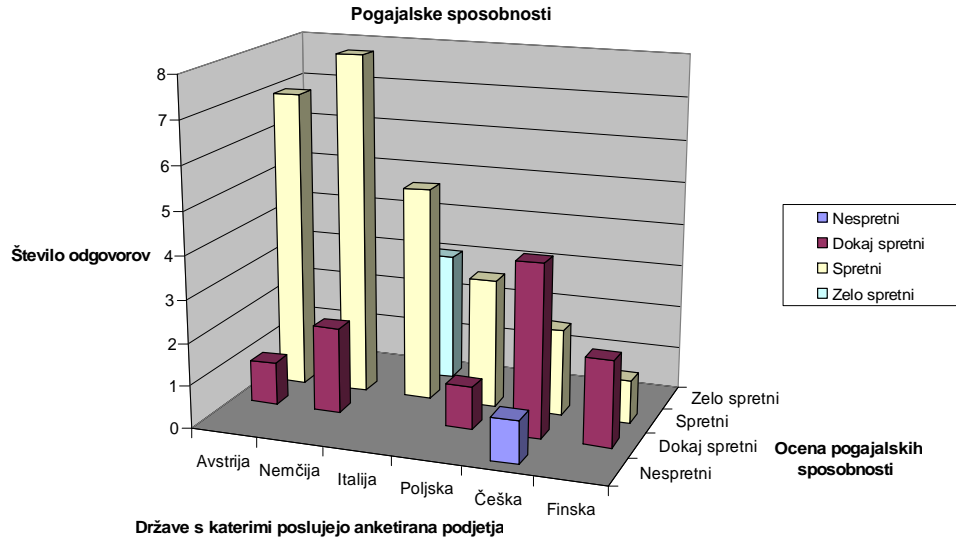
Na poljskem velja, da tesna prijateljstva vedno odpirajo vsa vrata. Za sklenitev posla so ta znanstva in zaveznitva zelo pomembna vendar ne tudi usodna. Tako mislijo trije anketiranci. Ostali vprašani menijo, da je pomembna predvsem sklenitev posla največkrat v povezavi z mlajšimi poslovniki.

Čehi smatrajo dober medosebni odnos kot jamstvo za varnost posla. Poslovno tveganje je toliko manjše kolikor boljši in trdnjši je poslovni odnos. Tako razmišlja kar šest anketirancev, le v enem primeru pa anketiranec meni, da sklenitev poslovnega dogovora temelji izključno na dobrih medosebnih odnosih.

Glede finskih navad pri sklepanju poslov so si anketiranci edini v tem, da so Fini usmerjeni k sklenitvi posla vendar so pri tem nezaupljivi, natančni in nepripravljeni na tveganja (zahteve po predčasnih plačilih). Dostikrat takšni ostajajo dalj časa kot bi pričakovali.

Vprašanje št. 7: *»Kako bi ocenili pogajalske sposobnosti vaših partnerjev?«*

**Grafikon št. 7: Pogajalske sposobnosti partnerjev v izbranih državah članicah EU**



**Države s katerimi poslujejo anketirana podjetja**

	Avstrija	Nemčija	Italija	Poljska	Češka	Finska
■ Nespretni					1	
■ Dokaj spretni	1	2		1	4	2
■ Spretni	7	8	5	3	2	1
■ Zelo spretni			3			

Vir: Anketa, 2008

»Spretni, usmerjeni k cilju, zmožni prevzemanja odgovornosti in nagnjeni k iskanju skupnih rešitev« tako avstrijske poslovneže kot pogajalce vidi velika večina anketirancev (sedem vprašanih). Eden vprašanih meni, da so nepripravljeni na tveganje in se pogosto poslužujejo pozicije močnejšega v pogajanjih in jih zato ocenjuje kot dokaj nespretni.

Osem vprašanih ocenjuje, da je za nemške poslovneže značilna usmerjenost k cilju in naklonjenost v iskanju skupnih rešitev, kar jih uvršča med spretni pogajalce. Preostali jih imajo za neodločne tudi brezkompromisne, vsi pa se strinjajo, da so kot pogajalci dobro in temeljito pripravljene .

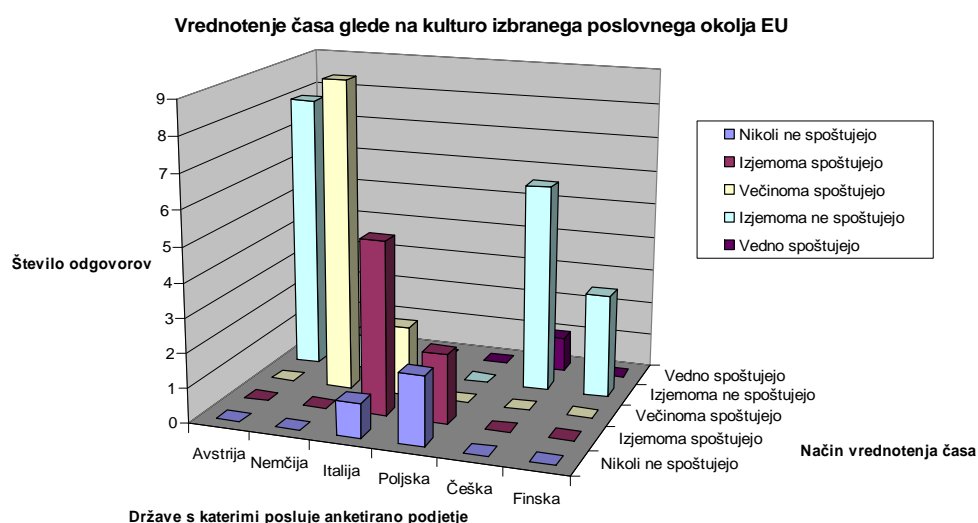
Pri vprašanju kako ocenjujejo pogajalske sposobnosti italijanskih poslovnežev je pet slovenskih podjetij odgovorilo, da jih ocenjujejo kot sprete, trije pa jih imajo za zelo spretni pogajalce. Pri pogajanjih pa se je potrebno zavedati , da je lahko sprejet dogovor kasneje tudi drugačen.

Poljski pogajalci so pri svojem delu spretni ocenjujejo trije vprašani. Rutina jih dolgočasi in so pri iskanju rešitev in usmerjenosti k cilju prav inovativni. Četrtnina vprašanih jih smatra za dokaj nespretni, saj pogosto nujne odločitve prelagajo na kasnejši čas.

Finski poslovneži so praviloma nepripravljeni na tveganje, delujejo počasi in z razmislekom, zato jih večina vprašanih umešča med dokaj nespretno pogajalce (dva anketiranca). Eden pa jih ocenjuje kot sposobne v iskanju skupnih ciljev in usmerjene k cilju .

Vprašanje št. 8: »Ocenite ekonomski pogled vaših partnerjev na vrednotenje časa?«

**Grafikon št. 8: Vrednotenje časa glede na kulturo izbranega poslovnega okolja EU?**



	Avstrija	Nemčija	Italija	Poljska	Češka	Finska
Nikoli ne spoštujejo	0	0	1	2	0	0
Izjemoma spoštujejo	0	0	5	2	0	0
Večinoma spoštujejo	0	9	2	0	0	0
Izjemoma ne spoštujejo	8	1	0	0	6	3
Vedno spoštujejo	0	0	0	0	1	0

Vir: Anketa, 2008

Pri vprašanju ekonomskega pogleda na vrednotenje časa vsi anketiranci ugotavljajo, da avstrijska podjetja cenijo čas, dogovorjene roke in se jih tudi dosledno držijo.

Nemški poslovni partnerji dogovorjenega časovnega dogovora ne spoštujejo le izjemoma – takšen odgovor je dalo kar devet vprašanih anketirancev. Le eden vprašanih meni, da dogovor spoštujejo v večini.

Pri italijanskih poslovnih partnerjih je čas manj pomembna kategorija. Anketiranci v petih primerih menijo, da časovne dogovore spoštujejo le izjemoma, zamude pa jemljejo kot nekaj običajnega.

Dva anketiranca odgovarjata, da italijanski partnerji časovne dogovore spoštujejo v večini in eden, da jih sploh ne spoštujejo.

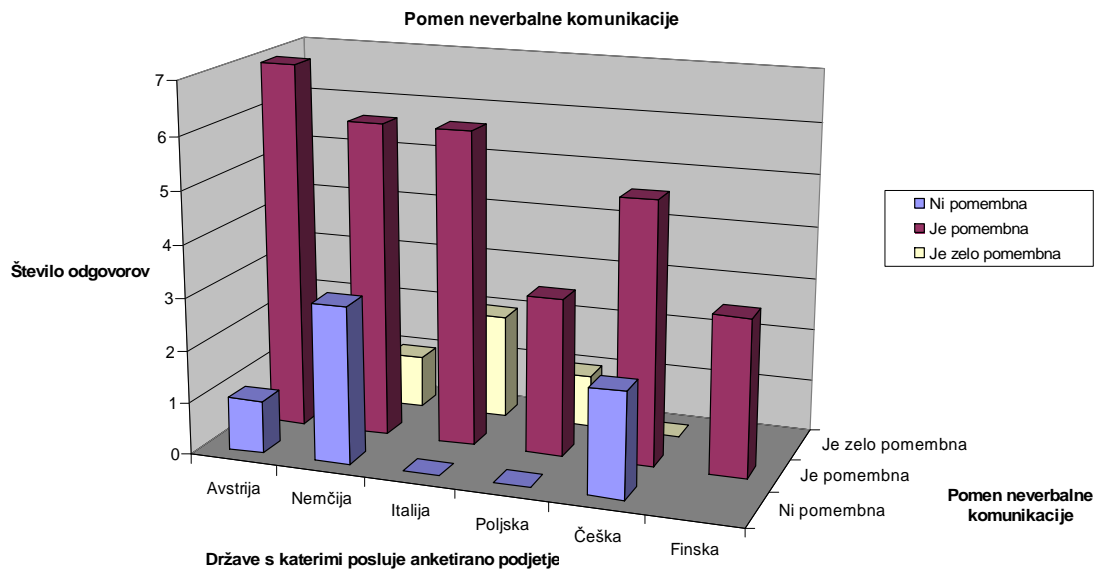
V kolikor želimo, da se poljski poslovni partnerji držijo dogovorjenih časovnih okvirov, je potrebna enosmerna komunikacija oz. priganjanje z naše strani. Da se časovni dogovori spoštujejo le izjemoma, se je izrekla polovica vseh vprašanih, polovica pa ocenjuje, da časovnega dogovora sploh ne spoštujejo.

Češki poslovneži se dogovorjenih rokov in načrtov dosledno držijo. Kar šest vprašanih se strinja z trditvijo, da Čehi časovnega dogovora ne spoštujejo le izjemoma. Eden vprašanih je prepričan, da češki poslovneži časovne dogovore vedno uresničijo.

Za finske poslovneže je točnost in pravočasnost zelo pomembna, zato pazijo, da se držijo časovnih dogovorov. Anketiranci ocenjujejo, da finski poslovneži časovnega dogovora ne spoštujejo le izjemoma.

Vprašanje št. 9: *»Ocenite kakšna je po vašem mnenju vloga neverbalne komunikacije v poslovnem komuniciranju s partnerji v izbranih državah članicah EU?«*

**Grafikon št. 9: Pomen neverbalne komunikacije (stopnja formalnosti, očesni kontakt, rokovanje, fizična razdalja med sogovorniki...)**



	Avstrija	Nemčija	Italija	Poljska	Češka	Finska
Ni pomembna	1	3	0	0	2	
Je pomembna	7	6	6	3	5	3
Je zelo pomembna	0	1	2	1	0	

Vir: Anketa, 2008

Neverbalna komunikacija v avstrijskih poslovnih krogih je pomembna tako znotraj samega podjetja kot navzven do tujih poslovnih partnerjev. Pogosti stiski rok, obvezno pozdravljanje, dobrohotni pogledi so pomemben del vsakdanjika, zato naši anketiranci ocenjujejo, da je pomemben del avstrijske poslovne kulture tudi neverbalna komunikacija. S to trditvijo se strinja sedem vprašanih, le eden pa ocenjuje da ta ni tako pomembna.

Pri oceni pomembnosti neverbalne komunikacije v nemškem poslovnem okolju jih šest odgovarja, da je ta pomembna, eden ocenjuje, da je ta zelo pomembna in trije da ni pomembna.

V italijanski poslovni kulturi ima neverbalna komunikacija poseben pomen. Z vzpostavitvijo dobrega vzdušja in pristrčnega odnosa, kot dela neverbalne komunikacije se anketiranci strinjajo, da je ta pomembna v šestih primerih v dveh primerih pa menijo, da je ta zelo pomembna.

Anketiranci, ki delujejo v poljskih poslovnih krogih zaznavajo visoko stopnjo formalnosti, v neverbalni komunikaciji pa so poljski poslovneži nekoliko nerodni, bolj jim ugaja neosebni kot pristrčen poslovni odnos. Vprašani menijo, da je neverbalna komunikacija pomembna (trije odgovori) oz., da je ta zelo pomembna (en odgovor).



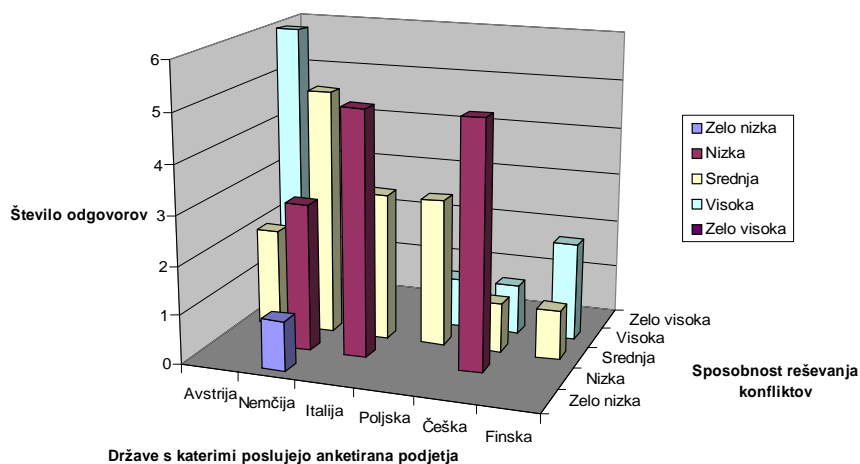
Čehi veljajo za tople in prijazne ljudi, vendar je v njihovih poslovnih krogih vendarle doma formalizem in hierarhija. Vse to je pri poslovanju potrebno upoštevati, zato anketiranci v petih primerih menijo, da je neverbalna komunikacija pomembna in le v dveh primerih, da ta ni tako pomembna.

V finski poslovni kulturi je neverbalna komunikacija pomembna, saj določa stopnjo zaupnosti kot osnovo za izpeljavo poslovnega dogovora. Dva anketiranca temu pritrjujeta, eden pa pomenu neverbalne komunikacije ne pripisuje posebne teže.

Vprašanje št. 10: »Ocenite pripravljenost vaših partnerjev na reševanje medsebojnih konfliktov?«

**Grafikon št. 10: Stopnja možnosti reševanja konfliktov**

Stopnja sposobnosti reševanja konfliktov



Vir: Anketa, 2008

Pri reševanju konfliktov so avstrijski poslovneži poštenu, sprejmejo kritiko, ne izogibajo se povedati svojega mnenja in tega tudi zagovarjati. Želijo razjasniti nastalo situacijo in jo ustrezno reševati. Anketiranci so jih ocenili kot visoko pripravljene za reševanje medsebojnih konfliktov v kar šestih odgovorih in v dveh kot srednje pripravljene za reševanje konfliktnih situacij.

Ob nastanku medsebojnih konfliktov so nemški poslovneži precej togi. Tako jih ocenjujejo anketiranci, ki so njihovo pripravljenost za reševanje medsebojnih konfliktov v polovici odgovorov označili kot srednje intenzivno, v treh odgovorih kot nizko in v enem primeru kot zelo nizko. Samo v enem primeru jih ocenjujejo kot zelo kooperativne pri reševanju medsebojnih težav. Lastne napake priznavajo, jih skušajo popraviti in to dosledno pričakujejo tudi od drugih poslovnih partnerjev.

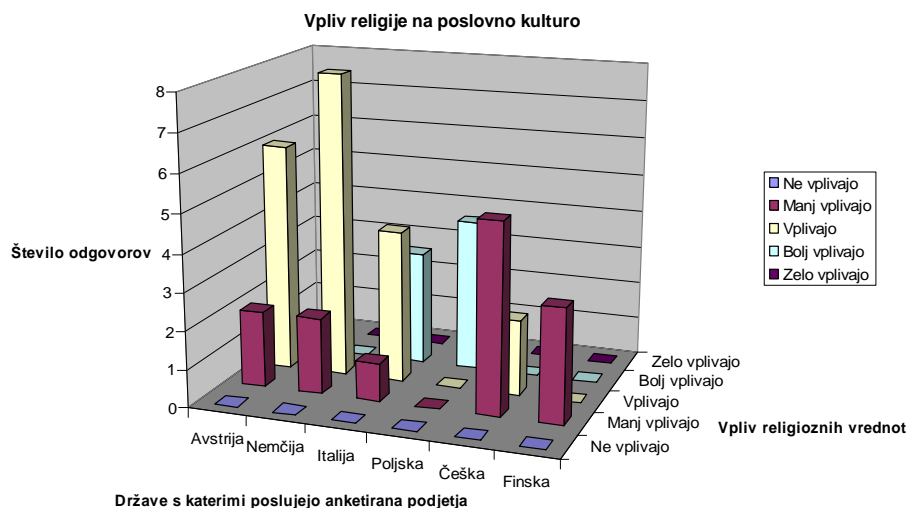
Italijanske poslovneže naši anketiranci ocenjujejo za manj sposobne pri reševanju medsebojnih konfliktov v kar petih primerih. Samo v treh jih ocenjujejo s srednjo stopnjo pripravljenosti. Ocenjujemo, da je velik odstotek nizke stopnje pripravljenosti za reševanje medsebojnih konfliktov, predvsem posledica premalo samokritičnosti in nepomembnosti časovnih okvirov.

Zaradi hierarhične organiziranosti poljskih podjetij je pripravljenost za reševanje medsebojnih konfliktov povezana z ravni hierarhije na katero se ta nanaša. Anketiranci so stopnjo pripravljenosti za odpravo konflikta v 3/4 odgovorov ocenili kot srednjo in v četrtini odgovorov kot visoko. S češkimi podjetji je zaradi njihove izrazite notranje tekmovalnosti, negovanja lastnih statusov, nesamoiniciativnosti, prelaganja odgovornosti reševanje medsebojnih sporov močno oteženo. Pet od sedmih anketirancev jih ocenjuje z nizko stopnjo pripravljenosti odpravljanja sporov, eden s srednjo in eden z visoko stopnjo pripravljenosti.

Finski poslovneži nimajo težav pri odpravljanju medsebojnih konfliktov in so pripravljeni na dogovore, zlasti ko je do napake prišlo po njihovi krivdi. 2/3 vprašanih jih ocenjuje kot visoko pripravljene in ena tretjina kot srednje pripravljene za reševanje medsebojnih konfliktov.

Vprašanje št. 11: *»Ocenite v kolikšni meri religiozne vrednote vplivajo na poslovanje s partnerji v izbranih poslovnih kulturah držav članic EU?«*

**Grafikon št. 11: Vpliv religije na poslovno kulturo**



	Avstrija	Nemčija	Italija	Polska	Češka	Finska
Ne vplivajo	0	0	0	0	0	0
Manj vplivajo	2	2	1	0	5	3
Vplivajo	6	8	4	0	2	0
Bolj vplivajo	0	0	3	4	0	0
Zelo vplivajo	0	0	0	0	0	0

Vir: Anketa, 2008

Religija igra v zasebnem življenju avstrijskega poslovneža pomembno vlogo. Vrednote kot so poštenost, pridnost, spoštovanje drugega so pomembne tako v osebni kot v poslovnem življenju. Sicer obstaja dokaj jasna ločnica med zasebnim in poslovnim življenjem, vendar anketiranci kljub temu zaznavajo vpliv religije na poslovno kulturo v kar šestih primerih in le v dveh, da je teh vplivov precej manj.

Obnašanje nemških poslovnežev je zelo podobno avstrijskim. Tudi oni cenijo iste vrednote kot njihovi sosedi in jih udeležujejo tako v zasebnem kot v poslovnem svetu. Je pa zaradi množice priseljencev iz različnih delov sveta, različnih navad in religij, ki jih ti ljudje prinašajo, to zaznati tudi v delovanju manjših nemških podjetij. Anketiranci so vpliv religije na poslovno kulturo v osemih primerih ocenili kot vplivno in v dveh primerih kot manj vplivno.

V Italiji ima religija zelo pomembno vlogo. Italijani se dosledno držijo navad in običajev, ki jih ta narekuje. Ocenjevalci menijo, da je vpliv religije pri italijanskih poslovnežih močno prisoten. V treh primerih ocenjujejo, da ima religija na poslovno kulturo močan vpliv, v štirih primerih, da tak vpliv obstaja in v enem primeru, da je tak vpliv manj pomemben.

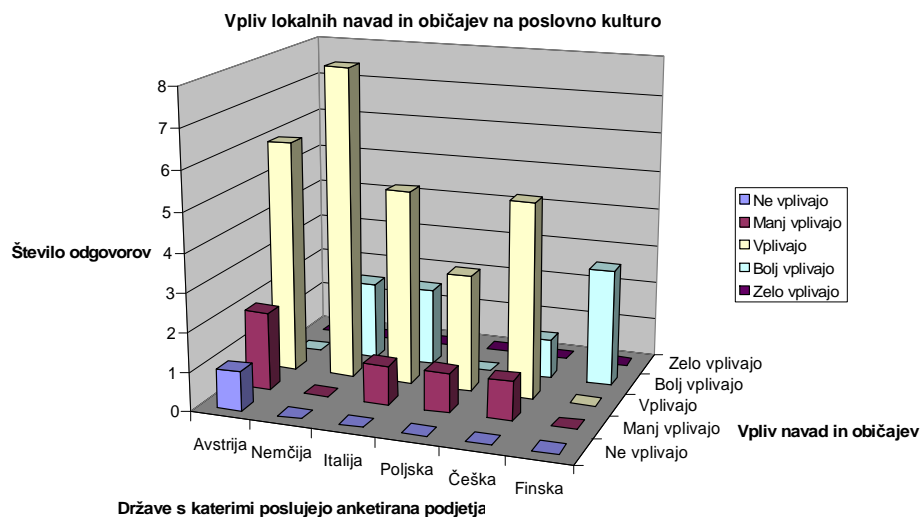
Zgodovinska dejstva kažejo, da so Poljaki najbolj religiozen narod v Evropi. Tam religijo živijo, kar se pogosto kaže predvsem v stikih s starejšimi poslovneži. Naši anketiranci so vpliv religije na poslovno kulturo označili kot bolj vplivno.

Pri čeških poslovnežih je za razliko od poljskih vpliv religije na poslovno kulturo precej manjši. Anketiranci so kar v petih od sedmih odgovorov odgovorili, da religija nima posebnega vpliva in le v dveh, da ta slednja vpliva tudi na poslovanje.

Pri sodelovanju s finskimi poslovneži anketiranci niso zaznali posebnega vpliva religije na poslovno kulturo. Vsi so se strinjali, da religija manj vpliva na finsko poslovno kulturo.

Vprašanje št. 12: *»Ocenite v kolikšni meri lokalne navade in običaji vplivajo na poslovanje s partnerji v izbrani državi EU?«*

### **Grafikon 12: Vpliv lokalnih navad in običajev na poslovno kulturo**



Vir: Anketa, 2008

Pri poslovanju s avstrijskimi podjetji morajo poslovneži poznati nekaj pravil, ki se jih tukajšnji poslovneži praviloma vedno držijo. Ti poslovnega partnerja ne vabijo domov, izven delovnega časa so nedosegljivi, niso ljubitelji šal, nagnjeni so k navajanju dejstev in so nezaupljivi, predvsem do ljudi, ki prihajajo iz držav vzhodnejše ali južnejše od njih. V kar šestih odgovorih anketiranci odgovarjajo, da lokalne navade in običaji vplivajo na poslovno kulturo, v dveh, da te vplivajo v manjši meri in v enem primeru, da takšnega vpliva ni zaznati.

Nemški poslovneži slovijo po dobri pripravljenosti, učinkovitosti in nepripravljenosti za kramljanje, saj se jim to zdi izguba časa. Med pogovori se ne prekinjajo, prednost dajejo dejstvom in se na občutke in čustva le redko zanašajo. Spoštujejo zasebnost in so izven delovnega časa nedosegljivi. V času praznikov ali karnevalov poslovni obiski niso zaželeni. Zaradi vsega naštetega, anketiranci v osmih primerih ocenjujejo vpliv lokalnih navad in običajev kot pomemben, in v dveh kot zelo pomemben.

Za razliko avstrijskih in nemških poslovnežev so italijanski bolj fleksibilni. Povabila poslovnim partnerjem so pogostejša, dosegljivi so tudi izven delovnega časa, njihova neverbalna govorica je aktivnejša. Upoštevati moramo še njihove poletne počitnice in pa dejstvo, da poslovne konflikte pogosto doživljajo zelo osebno. V petih od osmih odgovorov ugotavljajo, da lokalne navade in

običaji vplivajo na poslovno kulturo, v dveh primerih, da je ta vpliv močnejši in le v enem primeru, da ti nimajo pomembnega vpliva.

Pomembno je vedeti, da poljski poslovneži niso dobri govorci, da se izogibajo neposrednih konfrontacij, zato zadeve radi odlagajo. Potrebno jih je večkrat opomniti, prav tako je dobrodošel večkratni osebni stik. Vse to naši anketiranci ocenjujejo kot del poslovnih stikov, zato so v treh primerih na to vprašanje odgovorili, da takšne navade in običaji vplivajo na poslovno kulturo in v enem, da navade in običaji v poljskih poslovnih stikih nimajo pomembnega vpliva.

Pri čeških poslovnežih sta gostoljubnost, druženje in večkratna neformalna povabila del poslovnih odnosov. Prav tako pomembno je vedeti, da si češki poslovneži za sklenitev posla vzamejo več časa. Odgovori anketirancev na vprašanje vpliva lokalnih navad in običajev na poslovno kulturo kažejo, da je ta vpliv prisoten (pet odgovorov), v enem primeru pravijo, da je ta vpliv manj prisoten in v enem, da je vpliv navad in običajev pomembno prisoten.

Lokalne navade in običaji se v finski poslovni kulturi kažejo predvsem v obliki povabila v savno. Anketiranci ocenjujejo ta vpliv kot zelo pomemben saj takšnega povabila skoraj ne smeš zavrniti.

#### **4.2.4 Ključne ugotovitve**

##### **Analiza rezultatov poslovanja z AVSTRIJO**

kaže, da avstrijski poslovneži dobro obvladajo znanje tujih jezikov, zlasti angleščine, velikokrat pa obstaja tudi interes komunikacije v nemškem jeziku. Avstrijce ocenjujejo, kot prijazne, ustrežljive in vljudne in odprte za komunikacijo. Večina anketirancev potrjuje

stereotip, da je pri poslovanju z avstrijskimi poslovneži dobrodošlo vnaprejšnje priporočilo znanega poslovnega partnerja. Večina vprašanih tudi potrjuje, da so avstrijski poslovneži v pogajanjih zelo spretni in nagnjeni k iskanju skupnih rešitev. Stereotip avstrijske točnosti potrjujejo anketiranci z odgovori, kjer prav vsi ocenjujejo, da avstrijski podjetniki cenijo čas in spoštujejo dane dogovore. Neverbalni komunikaciji Avstrijci še vedno posvečajo veliko pozornosti tako znotraj, kot zunaj podjetja. Anketiranci ocenjujejo, da so avstrijski poslovneži vedno pripravljeni pristopiti k sporazumnemu reševanju konfliktov. Glede vpliva religije v avstrijskem poslovnem okolju so anketiranci potrdili stereotip dokaj pomembnega vpliva vere na poslovanje. Prav tako so potrdili pravilo, da obstajajo pravila oz. navade in običaji, ki ji je pri poslovanju z avstrijskimi poslovneži potrebno upoštevati. Na podlagi rezultatov raziskave lahko sklenemo, da stereotipi, ki veljajo za avstrijsko kulturno okolje, v veliki meri držijo in jih je potrebno vključiti v poslovno prakso sodelovanja z avstrijskimi podjetji.

### **Analiza rezultatov poslovanja z NEMČIJO**

kaže, da lahko nemške poslovneže ocenimo kot spretni v uporabi tujih jezikov, zlasti na račun uporabe angleškega jezika. Rezultati potrjujejo, da so nemški partnerji pri navezovanju poslovnih stikov odprti. Zanje je sklenitev posla najpomembnejša, predvsem pa temelji na dobrih medosebnih odnosih. Večina je menila, da so temeljito pripravljeni in spretni pogajalci, ki časovnega dogovora ne spoštujejo le izjemoma. Prav tako v večini pripisujejo pomembnost neverbalni komunikaciji. Skoraj polovica vprašanih je njihovo pripravljenost na reševanje konfliktov označila kot srednje intenzivno ali celo nizko. Vpliv religije so vprašani označili kot pomemben, obenem pa opozorili na vpliv emigracijskih tokov, ki pomembno vpliva na spremembe nemškega kulturnega okolja. Prav tako so vpliv navad in običajev ocenili kot pomemben dejavnik vpliva na poslovno sodelovanje z nemškimi poslovnimi partnerji. Analiza rezultatov ankete kaže na verodostojnost stereotipov, ki veljajo za tradicionalno nemško poslovno okolje.

### **Analiza rezultatov poslovanja z ITALIJO**

kaže, da je raven znanja tujih jezikov v italijanskem okolju slaba. Rezultati potrjujejo stereotip mediteranske odprtosti pri navezovanju stikov ter pomembnosti medosebnih



odnosov pri sklepanju poslov. Ocenili so jih kot spretne pogajalce, pri katerih pa je spoštovanje časovnih dogovorov pač manj pomembna sestavina posla. Pomembna je vzpostavitev pristnega medosebnega odnosa, ki je močno izražena tudi z neverbalno komunikacijo. Reševanje konfliktov z italijanskimi poslovneži lahko predstavlja pomembno oviro pri sodelovanju. Stereotip religiozne kulture so anketiranci v veliki večini potrdili, posledično pa tudi vpliv navad in običajev, ki zaznamujejo to poslovno okolje. Rezultati ankete potrjujejo stereotipe, ki jih postavljajo teoretični viri.

### **Analiza rezultatov poslovanja z POLJSKO**

Znanje tujih jezikov v poljskem kulturnem okolju so anketiranci ocenili kot dobro. Na osnovi ocen oz. analize, lahko zapišemo, da so poljski partnerji pri navezovanju stikov bolj formalni, vsaj dokler se odnos ne vzpostavi na bolj medosebni ravni. Večina vprašanih jih ocenjuje kot spretne pogajalce, ki pa časovni dogovor spoštujejo le ob vztrajni enosmerni komunikaciji. Rezultati kažejo, da neverbalni komunikaciji ne posvečajo posebne pozornosti. Zapleteno reševanje konfliktnih situacij vprašani pripisujejo predvsem strogim hierarhičnim strukturam, ki vladajo v podjetjih. Ocena vpliva religije potrjuje stereotip Poljske kot najbolj religiozne evropske države. Vsi vprašani so se tudi strinjali, da imajo lokalne navade in običaji pomemben vpliv na poslovanje v poljskem kulturnem okolju. Ocene anketirancev potrjujejo stereotipne trditve, ki označujejo značilnosti poljskega kulturnega okolja.

### **Analiza rezultatov poslovanja z ČEŠKO**

Ocena znanja tujih jezikov za češko poslovno okolje je dobra, zlasti kar zadeva znanje tujih jezikov med mlajšo generacijo. Označili so jih odprte poslovne partnerje, ki jih veliko pomeni vzpostavljanje pristnih medosebnih odnosov. So spretni pogajalci, ki se dosledno držijo dogovorjenih rokov. Ocena anketirancev je, da je v poslovnih krogih še vedno prisotna dokaj stroga hierarhija, ki vpliva tudi na upočasnjeno možnost reševanja konfliktov. Vpliva religije ni zaznati v tolikšni meri kot npr. na Poljskem, zato tudi vpliva lokalnih navad in običajev ne ocenjujejo kot zelo intenzivnega. Rezultati ankete potrjujejo hipotezo veljavnosti stereotipov, ki vladajo v poljskem kulturnem okolju.

## **Analiza rezultatov poslovanja z FINSKO**

Kot večini Skandinavcev je komuniciranje v tujem jeziku tudi Fincem domače. Anketiranci so jih ocenili kot zaprte, k sklenitvi posla usmerjene poslovne partnerje, ki so praviloma nepripravljeni na tveganje. Točnost in pravočasnost sta zanje zelo pomembna zato časovnega dogovora le izjemoma ne spoštujejo. Neverbalni komunikaciji po mnenju vprašanih pripisujejo pomembno vlogo, prav tako pa so zelo kooperativni pri reševanju medsebojnih konfliktov. Pomembnega vpliva religije ni zaznati, lokalne navade in običaji pa predstavljajo pomemben dejavnik kulturnega okolja, ki ga velja upoštevati. Tudi rezultati ankete, ki se nanašajo na potrditev stereotipov, ki veljajo za finsko kulturno okolje, potrjujejo pomembnost njihovega poznavanja in upoštevanja v poslovnem okolju.

Splošna ocena rezultatov analize vpliva kulturnih razlik na poslovanje na izbranih trgih EU, ki smo jo opravili med slovenskimi podjetji potrjuje zastavljeno hipotezo, da poznavanje kulture poslovanja s posamezno državo pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Rezultati analize potrjujejo, da stereotipi, ki jih za izbrane kulture poslovnih okolij EU, na podlagi zgodovinskih in izkustvenih izhodišč definira teorija, v celoti držijo. Nekoliko se sicer spreminjajo, predvsem v okoljih, kjer je prišlo do spremembe družbenega reda oz. prehoda v tranzicijski kulturni tip gospodarstva. Prav tako je zaznati vpliv mlajše generacije, ki bo v prihodnosti gotovo pomembno vplivala na spremembe posameznih kulturoloških dejavnikov. Z pospešenim pretokom kapitala, ljudi in idej lahko pričakujemo, da se bodo tudi ljudje, kot ključni nosilci kulturnih sprememb spreminjali hitreje.

Rezultati raziskave nam kažejo, da je tudi po več kot štiridesetletni zgodovini evropske kulturne integracije, obvladovanje kulturnih razlik pomemben del mednarodnega poslovanja. Nujno se je zavedati raznolikosti kultur in njenih dejavnikov, ki vplivajo na potek poslovanja. Vsako podjetje, ki se vključuje v mednarodno poslovno okolje mora poznati značilnosti okolja, ki definira poslovno kulturo izbranega tržišča.

Sklepno lahko potrdimo popolno verodostojnost zastavljenih hipotez da:

- kulturne značilnosti neke države odločilno vplivajo na kulturo poslovanja v določenem poslovnem okolju.

- obstajajo temeljne razlike v pristopu poslovanja med državami članicami EU, ki se jih je potrebno zavedati in lahko pomembno vplivajo na potek poslovanja in da
- v veliki večini držijo stereotipne karakteristike izbranih poslovnih okolij EU, ki so zgodovinsko-kulturološko pogojene.

Potrdimo lahko trditev, da mora vsako podjetje, kakor tudi posameznik - posameznik, ki se vključuje v mednarodno poslovno okolje, poleg znanja tujega jezika, splošnega modela pogajanja, poznati tudi poslovne navade posamezne kulture, kakor tudi analitične smernice, ki definirajo delovanje izbranega poslovnega okolja. Zavedati se mora, da je prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo ponavadi neuspešno.

## **5 SKLEP**

Kultura predstavlja način, kako ljudje skupaj živimo in vrsto teh medčloveških odnosov bo v 21. stoletju nedvomno določala kulturna globalizacija. Z razmahom globalizacije in s tem

vse manjšemu pripisovanju pomena političnim mejam bomo ljudje težili k poistovetenju kulturnih značilnosti, kot sta npr. etnična in verska pripadnost.

Kultura poleg naših osebnostnih lastnosti in preteklih doživetij vpliva na to, kaj zaznavamo, kako reagiramo na določene situacije in kakšen je naš odnos do drugih ljudi. Poznavanje in razumevanje kulturnih razlik ter značilnosti medkulturne komunikacije nam omogoča, da pogledamo pod površje in dojamemo, zakaj se pripadniki drugih kultur vedejo tako, kot se. Hkrati pa nam pomaga, da ne reagiramo napačno na vedenje, ki ga ne razumemo, in nas vodi k spoštovanju bogate raznolikosti kultur ter raznovrstnosti ljudi. V praksi to pomeni, da bomo imeli s pripadniki drugih kultur, tako v tujini kot doma, boljše odnose in manj konfliktov zaradi našega poznavanja in razumevanja kulturnih razlik ter značilnosti medkulturne komunikacije.

V času globalizacije in številnih integracijskih procesov, uspešnost mednarodnih poslovnih odnosov določa cela vrsta kulturoloških dejavnikov, ki določajo način posameznikovega razmišljanja, izražanja, komuniciranja, pogajanja oz. celotnega delovanja. Sposobnosti, ki jih mora posedovati mednarodni poslovnež, so zato vedno bolj zahtevne, interdisciplinarne in podvržene nenehnim spremembam. Zlasti poznavanje kulturnih dejavnikov posameznih poslovnih okolij lahko vpliva tudi na zaznavanje in realizacijo poslovnih priložnosti.

Z vstopom podjetja v tuje kulturno okolje, se to sooči s spletom vsaj ene kulture, ki na podlagi specifičnih lastnosti lahko bolj ali manj odstopa od lastnosti kulture okolja, iz katerega prihaja podjetje. Pomembno je, da se podjetje zaveda, da se samoumevno prenašanje kulturoloških izkušenj nekega poslovnega okolja v neko tuje poslovno okolje lahko izkaže kot popolnoma neuspešno. Zato je poznavanje in spoštovanje tujih kulturoloških okolij neobhodno, lahko bi rekli celo temelj vzpostavljanja slehernega mednarodnega poslovnega odnosa.

Namen zaključnega dela je bil predstaviti teoretična izhodišča osnovnih sestavin kulture in njihove vplive na procese organizacijskega vedenja, komunikacijski stil in poslovna pogajanja ter končno v okviru empirične raziskave med slovenskimi podjetji ugotoviti kje in če sploh prihaja do razlik med kulturami izbranih držav EU in kako te razlike vplivajo na

poslovanje. Kot izhodišče smo predstavili značilnosti izbranih poslovnih okolij EU, ki jih opredeli tuja strokovna literatura in so predstavljala tudi osnovo za sestavo vprašalnika. Rezultati raziskave obvladovanja kulturnih razlik na izbranih okoljih EU, ki smo jo izvedli na vzorcu slovenskih podjetij so pokazali, da tudi po več kot štiridesetletni zgodovini evropske integracije kulturne razlike še zdaleč niso izginile. Analiza rezultatov anketiranja slovenskih podjetij, ki poslujejo z izbranimi poslovnimi okolji v EU je pokazala, da se je potrebno zavedati raznolikosti kultur in njenih dejavnikov, ki vplivajo na potek poslovanja. Vsako podjetje - posameznik, ki se vključuje v mednarodno poslovno okolje, poleg znanja tujega jezika, splošnega modela pogajanja, poznati tudi poslovne navade posamezne kulture, kakor tudi analitične smernice, ki definirajo delovanje izbranega poslovnega okolja. Zavedati se mora, da je prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo ponavadi neuspešno.

Združevanje Evrope je zgodovinsko gledano dolg proces. Prve temelje so postavili Grki in Rimljani, ki so Evropi zapustili skupno religijo krščanstva, latinsko tradicijo in sistem civilnega prava. Enotnost Evrope v smislu združene integracije pa temelji na procesu združevanja, katerega osnova sta neokrnjena nacionalna samostojnost posameznih narodnih skupnosti in pa zagotavljanje človekovih pravic.

Z zadnjo širitvijo maja 2004, so se zunanje meje EU odprle proti vzhodu in vključile Češko, Estonijo, Latvijo, Litvo, Madžarsko, Poljsko, Slovaško in Slovenijo ter na jugu še Malto in Ciper. Eu je tako dobila izredno bogato mešanico zgodovine in kulture. Mednarodne raziskave kakor tudi rezultati raziskave, ki smo jo opravili na vzorcu slovenskih podjetij, ki poslujejo z izbranimi okolji EU kažejo, da kulturne razlike, ki so pomembna sestavina vsakega mednarodnega poslovnega odnosa, lahko delujejo tudi kot ovira. Zavedati se je potrebno da je poleg ekonomskih dejavnikov, za zagotovitev uspešnega poslovanja, nujno upoštevati tudi kulturno dimenzijo. Šele z integracijo obeh bomo lahko sledili cilju ustvarjanja evropske identitete in kakovosti življenja.

Zaključimo lahko, da evropske zavesti in pripadnosti ni mogoče umetno ustvariti, temveč lahko izhaja iz skupne kulturne zavesti. Zato mora Evropa danes svojo pozornost usmeriti

ne samo v razvoj gospodarstva temveč tudi v razvoj kulture, ki bo temeljila na spoštovanju nacionalne in regionalne raznolikosti.

## **6 SEZNAM VIROV IN LITERATURE**

1. Aleksić, A, Ger, G. (2005) *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, Finance, Ljubljana.

2. Antlagič, S. (2005) *Kulturne razlike med pogajalci v EU*, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
3. Crane, R. (2000) *European Business Cultures*, Harlow, Financial Times, Prentice Hall.
4. Čadež, M. (2004) *Medkulturna komunikacija – preseganje kulturnih razlik na delovnem mestu*, Ljubljana, FDV.
5. Gesteland, R. R. (2005) *Cross-cultural business behaviour: negotiation, selling, sourcing and managing across cultures*, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
6. Gulev, R.E. (2005) 'Koliko kulturne razlike ovirajo slovenski mednarodni uspeh', *Finance*, št. 200 (14. 10. 2005), str. 8.
7. Hofstede, G. (2001) *Cultures Consequences: comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations*, Thousand Oaks, Sage Publications.
8. Hofstede, G. (2005) *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill.
9. Hrastelj, T., Makovec, B.M. (2001) *Mednarodno trženje*, Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
10. Jurše, M. (2000) *Mednarodni marketing*, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
11. Kovač, H. (2004) *Primerjava poslovnih kultur držav članic EU*, Maribor, Ekonomsko poslovna fakulteta.
12. Korošec, J. (2006) *Nekateri vidiki primerjave med slovenskim in danskim managementom*, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
13. Mead, R. (2005) *International Management: cross cultural dimension*, Oxford, Blackwell.
14. Meredith, S. (1996) Svetovna verstva (2004) *Elektronski vir*, <http://ro.zrsss.si/borut/zgodovina/verstva/verstva.htm> [dostop 10. marec 2008].

15. Metličar, I. (2007) *Sociokulturno okolje evropskih trgov – primerjalna analiza izbranih držav*, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
16. Mole, J. (2003) *Managing Business Cultures in the New Global Europe*, London, Nicholas Brealey Publishing.
17. Pitkanen, P. (2007) 'Intercultural Competence in Work: A Case Study in Eastern Finnish Enterprises', *Managing Global Transition* 5 (4), str. 391- 408.
18. Reeves, J. (2004) *Culture and international relations*, London, New York, Routledge.
19. Schein, E. H. (1992), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
20. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard S. (1999) *Consumer Behaviour: a european prospective*, New York, Prentice Hall.
21. Šabec, N., Limon, D. (2001) *Across Culturee*, Maribor, Založba Obzorja.
22. Trompenaars, F. (2005) *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, London, Nicholas Brealey Publishing.
23. Treven, S. (2001) *Mednarodno organizacijsko vedenje*, GV Založba, Ljubljana.
24. Usunier, J. C. (1993) *Marketing-Cultural Approach*, New York, Prentice Hall International .
25. Usunier, J. C. (1996) *International Bussines Negoriation*, Oxford, Elsevier Science Ltd.
26. Završnik, B. (2007) *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
27. Zver, M., Živko, T. (2004) 'Kulturna umestitev Slovencev v Evropi', *Družboslovne razprave*, let. XX, št. 45, str. 59 – 77.
28. Živko, T. (2005) *Kultura v kontekstu ekonomije*, Koper, Fakulteta za management.



29. Živko, T. (2005) 'Kulturna raznolikost razširjene EU-primerjalna analiza', *Naše gospodarstvo*, let. 51., št.5/6, str. 76 – 87.

**PRILOGA 1: Anketni vprašalnik: OBVLADOVANJE KULTURNIH  
RAZLIK PRI POSLOVANJU Z .....**

Spoštovani!

Sem absolvent Visoke poslovne šole DOBA in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Obvladovanje medkulturnih razlik v poslovnem okolju EU - primerjalna analiza izbranih držav:

Nemčija, Italija, Avstrija, Finska, Češka in Poljska. Vljudno vas prosim, če lahko izpolnite vprašalnik na osnovi katerega bom analiziral vpliv ključnih dejavnikov poslovne kulture v izbranih evropskih državah na poslovanje s slovenskimi podjetji. Pridobljene podatke bom uporabil izključno za namene objave v diplomski nalogi.

**1. Prosim opredelite velikost vašega podjetja je** *(ustrezno obkrožite)*:

- a) Mikro podjetje
- b) Malo podjetje
- c) Srednje podjetje

**2. S koliko podjetji poslujete?** \_\_\_\_\_ *(prosim vpišite št. podjetij s katerimi poslujete)*

**3. Kakšne so vaše aktivnosti?** *(ustrezno obkrožite)*

kupujemo	prodajamo	prodajamo in kupujemo	ostalo
----------	-----------	-----------------------	--------

**4. ZNANJE TUJIH JEZIKOV**

Kako ocenjujete sposobnost vaših partnerjev v .....za komuniciranje v enem od svetovnih (evropskih) jezikov? *(ustrezno obkrožite)*

zelo slabo	slabo	manj dobro	dobro	odlično
------------	-------	------------	-------	---------

**5. ODPRTOST PRI NAVEZOVANJU STIKOV**

Prosim ocenite odprtost vaših partnerjev pri navezovanju stikov? *(ustrezno obkrožite)*

zelo zaprti	zaprti	odprti	zelo odprti
-------------	--------	--------	-------------

**6. SKLEPANJE POSLOV**

Kako bi definirali poslovno kulturo vaših partnerjev v ..... (obkrožite ustrežni odgovor)

- a) Najpomembnejša je sklenitev posla.
- b) Sklenitev posla je sicer pomembna vendar ta delno temelji na dobrih medosebnih odnosih med partnerji.
- c) Sklenitev posla temelji izključno na vzpostavitvi pristnih medosebnih odnosov.

## 7. POGAJALSKE SPOSOBNOSTI

Kako bi ocenili pogajalske sposobnosti vaših partnerjev? (obkrožite ustrežni odgovor)

nespretni (nepripravljeni na tveganje, prepirljivi, nečustveni...)	dokaj nespretni (neodločni, nimajo razvite sposobnosti empatije)	spretni (usmerjenost k cilju, naklonjenost k iskanju skupnih rešitev)	zelo spretni (visoka ciljna usmerjenost, naklonjenost h kompromisom)
--	--	---	--

## 8. VREDNOTENJE ČASA

Prosim ocenite ekonomski pogled vaših partnerjev na vrednotenje časa? (obkrožite ustrežni odgovor)

nikoli ne spoštujejo časovnih dogovorov	časovni dogovor spoštujejo le izjemoma	časovni dogovor v veliki večini spoštujejo	časovnega dogovora ne spoštujejo le izjemoma	časovni dogovor vedno spoštujejo
---	--	--	--	----------------------------------

**9. POMEN NEVERBALNE KOMUNIKACIJE** (stopnja formalnosti, očesni kontakt, rokovanje, fizična razdalja med sogovorniki...)

Prosim ocenite kakšna je po vašem mnenju vloga neverbalne komunikacije v poslovnem komuniciranju s partnerji v.....? (ustrezno obkrožite)

Neverbalna komunikacija ni tako pomembna	Neverbalna komunikacija je pomembna	Neverbalna komunikacija je zelo pomembna
--	-------------------------------------	--

## 10. REŠEVANJE KONFLIKTOV

Prosim ocenite pripravljenost vaših partnerjev na reševanje medsebojnih konfliktov? (ustrezno obkrožite)

zelo nizka	nizka	srednja	visoka	zelo visoka
------------	-------	---------	--------	-------------

### 11. VPLIV RELIGIJE NA POSLOVNO KULTURO

Prosim ocenite v kolikšni meri religiozne vrednote vplivajo na poslovanje s partnerji v.....?  
(ustrezno obkrožite)

ne vplivajo	manj vplivajo	vplivajo	bolj vplivajo	zelo vplivajo
-------------	---------------	----------	---------------	---------------

### 12. VPLIV LOKALNIH NAVAD IN OBIČAJEV NA POSLOVNO KULTURO

Prosim ocenite v kolikšni meri lokalne navade in običaji vplivajo na poslovanje s partnerji  
v.....?(ustrezno obkrožite)

ne vplivajo	manj vplivajo	vplivajo	bolj vplivajo	zelo vplivajo
-------------	---------------	----------	---------------	---------------

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Marec, 2008