

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV MEDKULTURNIH RAZDALJ NA POSLOVANJE
SLOVENIJE Z ANDSKO SKUPNOSTJO**

Ljubljana, julij 2011

BRANKO NEMEŠ

IZJAVA

Študent Branko Nemeš izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalko, izredno profesorico dr. Majo Makovec Brenčič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. julija 2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN IN RAZSEŽNOSTI MEDNARODNEGA POSLOVANJA.....	3
1.1 Vloga mednarodnega poslovanja	3
1.2 Mednarodno poslovno okolje.....	3
1.2.1 Razlike med nacionalnim in mednarodnim poslovnim okoljem	4
1.2.2 Politično-pravne razsežnosti poslovnega okolja.....	5
1.2.3 Ekonomsko poslovno okolje.....	5
1.2.4 Socio-kulturno poslovno okolje.....	6
1.2.5 Tehnološko poslovno okolje.....	8
1.3 Andska skupnost kot mednarodno poslovno okolje.....	8
1.3.1 Od Andskega pakta do Andske skupnosti	8
1.3.2 Zgodovina in politično-pravni temelji držav Andske skupnosti.....	9
1.3.2.1 Bolivija, najrevnejša država Andske skupnosti.....	9
1.3.2.2 Ekvador, država političnih nemirov	10
1.3.2.3 Kolumbija in gverilske skupine.....	10
1.3.2.4 Peru, od vojaškega režima do demokracije	11
1.3.3 Vloga gospodarstva Andske skupnosti v zunanji trgovini	11
1.3.3.1 Bolivija	12
1.3.3.2 Ekvador.....	12
1.3.3.3 Kolumbija	12
1.3.3.4 Peru.....	13
1.3.4 Gospodarsko sodelovanja med EU in Andsko skupnostjo.....	13
1.3.4.1 Trgovinska menjava med Andsko skupnostjo in EU	14
1.3.5 Etnično-kulturološke posebnosti držav Andske skupnosti	15
1.3.5.1 Bolivija	15
1.3.5.2 Ekvador.....	16
1.3.5.3 Kolumbija	16
1.3.5.4 Peru.....	16
2 POJEM IN POMEN KULTURE V MEDNARODNEM POSLOVANJU.....	16
2.1 Gospodarska in kulturološka globalizacija	16
2.1.1 Gospodarska globalizacija in njen vpliv na vrednote	18
2.1.2 Kulturološka globalizacija	19
2.2 Opredelitev kulture.....	20
2.2.1 Sestavine kulture.....	23
2.2.1.1 Družbena struktura	23
2.2.1.2 Jezik.....	23
2.2.1.3 Vera	24
2.2.1.4 Vrednote in prepričanja	25
2.2.1.5 Tradicija in običaji.....	26

2.2.1.6	Materialna kultura in življenjske razmere	26
2.2.2	Kulturni relativizem.....	26
2.2.2.1	Nevarnost etnocentrizma.....	27
2.3	Teorije nacionalnih kultur in medkulturnih razdalj	28
2.3.1	Šest kategorij medkulturnih raziskav po Adlerju	28
2.3.2	Hofstedejev model nacionalnih kultur.....	29
2.3.2.1	Dimenzije Hofstedejevega modela nacionalnih kultur	29
2.3.2.2	Hofstedejeve dimenzije nacionalnih kultur Slovenije in držav Andske skupnosti.....	31
2.3.2.3	Kvantitativna primerjava dimenzij nacionalnih kultur držav Andske skupnosti z nacionalno kulturo Slovenije.....	33
2.3.2.4	Indeks kulturoloških razdalj po Kogutu in Singhu.....	34
2.3.2.5	Kritika Hofstedejevega modela.....	35
2.3.3	Projekt GLOBE	36
2.3.4	Vpliv časovne dimenzije na nacionalno kulturo	37
2.3.5	Nacionalna kultura in gospodarstvo	38
2.3.6	Schwartzova teorija vrednot	38
2.3.7	Trompenaarjeve in Hampden-Turnerjeve razsežnosti kulture	39
2.3.8	Weiss-Strippova pogajalska matrika	40
2.3.9	Gestelandovi vzorci medkulturnega poslovnega vedenja	42
2.3.10	Hallove skrite dimenzije.....	43
2.3.11	Usunierjev prispevek na področju medkulturnega trženja	44
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA: SLOVENSKI POSLOVNEŽI V KULTUROLOŠKEM OKOLJU ANDSKE SKUPNOSTI.....	45
3.1	Opis raziskave.....	45
3.2	Metodologija raziskave.....	46
3.3	Priprava in izvedba raziskave	46
3.3.1	Struktura intervjujev	46
3.3.2	Profil intervjuvancev	47
3.3.3	Časovni okvir raziskave	47
3.3.4	Omejitve raziskave	47
3.4	Rezultati raziskave	47
3.4.1	Politične in gospodarske razmere v državah Andske skupnosti.....	47
3.4.2	Tehnološke in ekonomske ovire na trgih Andske skupnosti.....	49
3.4.3	Pomen porekla blaga na trgih Andske skupnosti	50
3.4.4	Kultura in gospodarski razvoj	51
3.4.5	Pomen kulture v državah Andske skupnosti	52
3.4.6	Kulturološka različnost med andskimi in evropskimi poslovneži.....	53
3.4.6.1	Individualizem in kolektivizem.....	53
3.4.6.2	Pomen hierarhičnih ravni v slovenskih in v andskih podjetjih	54
3.4.6.3	Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost	55

3.4.6.4 Pomen tradicije	56
3.4.6.5 Percepcija in pomen časa.....	57
3.4.6.6 Nagnjenost k sprejemanju tveganj.....	58
3.4.6.7 Jezikovna ovira	59
3.4.7 Vloga žensk v andskem poslovnem svetu in družbi.....	60
3.4.8 Vpliv časa na spreminjanje poslovnih navad.....	61
3.4.9 Pomen osebnega kontakta pri poslovanju.....	62
3.4.10 Stereotipne predstave o državah Andske skupnosti.....	63
3.4.11 Mnenja poslovnežev o razlogih za majhen obseg sodelovanja med Slovenijo in Andsko skupnostjo	63
3.4.12 Pogoji za uspešno delovanje slovenskih podjetij na andskih trgih – vidik poslovnežev	65
3.4.12.1 Direktna tuja investicija ali posredno poslovanje.....	67
3.5 Weiss-Strippova pogajalska matrika za pogajanja v poslovnem okolju Andske skupnosti	68
SKLEP	70
LITERATURA IN VIRI	73

KAZALO SLIK

Slika 1: Glavni izvozni in uvozni trgi Andske skupnosti v letu 2010	11
Slika 2: Udeležba držav Andske skupnosti pri izvozu v in uvozu iz EU-27	15
Slika 3: Hofstedejeva čebula.....	22
Slika 4: Dimenzije nacionalnih kultur držav Andske skupnosti in Slovenije.....	34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dimenzije nacionalnih kultur po Hofstedeju	32
Tabela 2: Kazalniki medkulturne razdalje med državami	35
Tabela 3: Weiss-Strippova pogajalska matrika	40
Tabela 4: Weiss-Strippova pogajalska matrika za pogajanja z andskimi poslovneži	68

UVOD

Slovenija je v svoji gospodarski rasti in razvoju odvisna od izvoza, saj je v letu 2010 slovensko gospodarstvo ustvarilo dobro tretjino prihodkov z izvozom (Slovenska tiskovna agencija, 2011). Spodbuden podatek, ki pa vseeno ni optimističen, če se osredotočimo na strukturo izvoza. Več kot 70 % izvoza v letu 2010 je namreč Slovenija realizirala v države EU-27 (Slovenska tiskovna agencija, 2011), kar kaže na slabo razpršenost in s tem izpostavljenost slovenskega gospodarstva nihanju peščice sosednjih gospodarstev.

Slovenija je z vstopom v Evropsko Unijo (v nadaljevanju EU) pridobila možnost poslovati z Latinsko Ameriko, na temelju že sprejetih sporazumov o gospodarskem sodelovanju med EU in drugimi gospodarskimi skupinami (Sjekloča, 2004). Slovenska podjetja, ki se odločajo za poslovanje z državami Latinske Amerike, še vedno iščejo poslovne priložnosti predvsem v državah, kot so Brazilija, Argentina in Čile, s katerimi Slovenija že tradicionalno sodeluje, premalo pozornosti pa posvečajo ostalim gospodarskim skupinam Latinske Amerike, katere predvsem v zadnjem desetletju beležijo relativno visoko stopnjo gospodarske rasti, vendar so zaradi nepoznavanja poslovnega okolja teh gospodarskih skupin, v očeh slovenskih poslovnežev manj zanimive. Ena od teh gospodarskih skupin je tudi Andska skupnost (špan. *Comunidad Andina de las Naciones* ali samo *Comunidad Andina*). Slovenija te priložnosti ni znala izkoristila, saj če primerjamo slovenski izvoz v države Andske skupnosti leta 2003, ko Slovenija še ni bila članica EU, z letom 2007, tri leta po vstopu Slovenije v EU, in letom 2010 vidimo, da se je slovenski izvoz v države Andske skupnosti kot delež celotnega izvoza Slovenije povečal z 0,039 % v letu 2003 le na 0,041 % v letu 2007, v letu 2010 pa se je celo zmanjšal na 0,033 %, kar je manj kot pred vstopom Slovenije v EU (Statistični urad Republike Slovenije, 2011). Politično-pravna pridobitev Slovenije ob vstopu v EU torej ni bistveno prispevala h krepitvi mednarodne trgovine med Slovenijo in državami Andske skupnosti, ampak prej nasprotno, saj se je plačilno bilančni primanjkljaj Slovenije v poslovanju z državami Andske skupnosti po vstopu v EU povečeval. Ta primanjkljaj je leta 2003 znašal le 4,5 mio EUR, leta 2007 se je povečal na 7,7 mio EUR, leta 2010 pa je znašal kar 20,1 mio EUR (Statistični urad Republike Slovenije, 2011).

Ugotovitev, da politično-pravne ovire niso glavni razlog za šibko sodelovanje med Slovenijo in državami Andske skupnosti, nas sili v analizo drugih sestavin mednarodnega poslovnega okolja, kot so: gospodarska situacija, tehnološka razvitost in kulturno okolje. Obstaja možnost, da malo slovensko gospodarstvo ni doraslo velikim trgom, kot je Andska skupnost, da gospodarstvo Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) s svojim dominantnim gospodarskih položajem na teh trgih ustvarja tehnološke ovire pri vstopu ponudnikov iz držav, katerih tehnologija temelji na evropskih tehnoloških smernicah, vzrok pa je lahko tudi v medkulturnih razdaljah med Slovenijo in Andsko skupnostjo, saj gre za primer dveh poslovnih okolij, ki sta si vsaj po stereotipni predstavi zelo različni.

Ekonomisti, ki se ukvarjajo s področjem medkulturnega poslovanja in antropologijo, poudarjajo pomen razumevanja drugačnosti posameznih nacionalnih kultur v mednarodnem poslovanju, saj posameznikova kultura vpliva na njegov način dojemanja in s tem na način sprejemanja odločitev. Mead (1998, str. 3) trdi, da razlike med nacionalnimi kulturami ustvarjajo pomembne priložnosti za rast in razvoj, vendar lahko povzročajo tudi resne težave, če jih ne razumemo.

Namen dela je predstaviti poslovno okolje Andske skupnosti ter prikazati njegove politično-pravne, ekonomske, tehnološke in kulturološke posebnosti. Glavni poudarek bom posvetil kulturološkim dimenzijam izbranega geografskega segmenta in poskušal poiskati vzrok za majhen obseg gospodarskega sodelovanja med Slovenijo in državami Andske skupnosti s poudarkom na medkulturnih razdaljah oziroma ugotoviti, ali ne gre le za stereotipno percepcijo slovenskih podjetij o velikih medkulturnih razdaljah med Slovenijo in državami Andske skupnosti, ki zaradi nepoznavanja realnih kulturoloških dimenzij in razdalj negativno vplivajo na odločitve o poslovnih podvigih slovenskih podjetij na trgih Andske skupnosti.

Cilj dela je podati dejansko sliko o trgih Andske skupnosti, jih približati slovenskim poslovnežem in opozoriti na nevarnosti, na katere lahko naletijo pri poslovanju na teh trgih. Želim podati teoretično podlago za uspešno oblikovanje poslovnih strategij s poudarkom na kulturoloških sestavinah andskega poslovnega okolja ter na ta način spodbuditi slovenska podjetja k izkoriščanju politično-pravnih okvirjev, ki jim jih ponuja EU na področju gospodarskega sodelovanja z državami Andske skupnosti.

V delu preverjam **tezo**, da medkulturne razdalje med Slovenijo in državami Andske skupnosti vplivajo na poslovanje med Slovenijo in državami Andske skupnosti. Najpogostejši razlogi medkulturne razdalje so nepoznavanje dejanskih kulturnih razlik in pogosto prevzemanje stereotipnih predstav o andskem kulturnem okolju.

Delo temelji na teoretičnih in empiričnih ugotovitvah. V teoretičnem delu sem se osredotočil na pregled domače in tuje literature s področja medkulturnega poslovanja. Pri tem sem največ pozornosti posvetil Hofstedejevemu modelu dimenzij nacionalnih kultur (Hofstede, 2001), Gestelandovim vzorcem medkulturnega poslovnega vedenja (Gesteland, 1999) in Hallovim skritim dimenzijam (Hall, 1976), predstavil pa sem tudi prispevke drugih avtorjev s področja medkulturnega poslovanja in antropologije. Teoretičnemu delu sledi empirični del, v katerem sem skušal teoretična spoznanja o vplivu medkulturnih razdalj na poslovanje potrditi z izkušnjami slovenskih in andskih poslovnežev na primeru poslovanja med Slovenijo in državami Andske skupnosti.

Pri delu sem uporabil primarne in sekundarne podatke. Sekundarne podatke sem črpal iz statističnih in drugih javno dostopnih virov, primarne podatke pa sem zbral z metodo globinskih intervjujev in z metodo opazovanja.

1 POMEN IN RAZSEŽNOSTI MEDNARODNEGA POSLOVANJA

Dubrovski (2000, str. 24) pojmuje mednarodno poslovanje kot poslovanje s tujino ali v tujini, ki zajema najmanj dve državi. Svetovni trgi so se začeli povezovati zaradi zasičenosti domačih trgov, ki je sililo podjetja v iskanje novih poslovnih priložnosti zunaj nacionalnih meja. Na ta način so se na trgih srečevali konkurenti, ki so vplivali na spremembo globalne konkurence (Czinkota, Ronkainer & Kotabe, 2010, str. 12). Ko podjetja spoznajo priložnosti globalnega poslovanja in način, kako se lotiti izzivov globalnih trgov, je mednarodno poslovanje lahko vir varnosti, dobička in zadovoljevanja potreb (Czinkota & Ronkainer, 2011, str. 10). Mednarodno poslovanje lahko v grobem delimo na uvozno-izvozno dejavnost in na direktne tuje investicije, druge oblike mednarodnega poslovanja pa so še prenosi licenc, franšizing in managerske pogodbe (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 4).

1.1 Vloga mednarodnega poslovanja

Med ekonomisti je sprejeto dejstvo, da je namen širjenja mednarodne menjave oziroma mednarodnega poslovanja akumulacija materialnega bogastva (Jaklič, 2005, str. 167), dejstvo pa je, da mednarodno poslovanje ne prinaša le novih priložnosti, ampak tudi nove izzive (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 1). Mednarodno poslovanje je zelo emotivno, saj povezuje znanost in umetnost poslovanja z drugimi disciplinami, kot so ekonomija, antropologija, geografija, zgodovina, jezikoslovje, pravo, statistika in demografija (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2007, str. 4). Mednarodno poslovanje omogoča pretok idej, storitev in kapitala v svetovnem merilu ter omogoča mobilnost proizvodnih dejavnikov in tako posredno vpliva na trg dela. Z mednarodnim poslovanjem pridobijo uporabniki z novim naborom proizvodov, hkrati pa mednarodna konkurenca vpliva na zniževanje cen in na povečevanje kakovosti (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 3).

Czinkota in Ronkainer (2011, str. 1) pravita, da je mednarodno poslovanje potreba in ne možnost in da lahko tiste države, ki se ne zavedajo nujnosti mednarodnega trženja, ekonomsko omagajo, po drugi strani pa mednarodno poslovanje pozitivno vpliva na učinkovitost, ki se ob stiku z mednarodno konkurenco poveča (Czinkota & Ronkainer, 2011, str. 4). Tudi Hrastelj (1995, str. 18) je prepričan, da je mednarodno poslovanje nezaustavljiv proces in po njegovem bodo uspešna le tista podjetja, ki bodo v svoje strategije znala vgraditi merila svetovnega gospodarstva.

1.2 Mednarodno poslovno okolje

Različni avtorji navajajo različna poslovna okolja, katerim so izpostavljena podjetja pri svojem poslovanju. Pri tem je potrebno poudariti, da se vsi gospodarski subjekti, ne glede na to, ali poslujejo znotraj ali zunaj nacionalnih meja, nahajajo v določenem zunanjem

okolju, na katerega običajno ne morejo vplivati, vendar le-to določa način njihovega poslovanja. Nekateri avtorji posamezna okolja združujejo, drugi jih spet razdružujejo, vendar je večini skupna delitev na:

- politično-pravno,
- ekonomsko,
- socio-kulturno in
- tehnološko poslovno okolje.

Navedenim poslovnim okoljem smo izpostavljeni tudi pri poslovanju znotraj domačih nacionalnih meja, vendar domače okolje poznamo, smo nanj navajeni in ga sprejemamo. Težave se pojavijo, ko se odločimo za poslovanje s tujino. Takrat se namreč spremeni tudi okolje, katerega je potrebno sprejeti takšnega, kot je. Ne glede na to, ali govorimo o domačem ali o mednarodnem poslovanju, je neizogibno dejstvo, ki ga navajata Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 28), da podjetje običajno na poslovno okolje, v katerem se nahaja, ne more vplivati, ali pa so ti vplivi šibki, vendar je kljub temu skozi vse faze poslovanja izpostavljeno prav vplivom tega okolja.

1.2.1 Razlike med nacionalnim in mednarodnim poslovnim okoljem

Kadar je naše poslovanje omejeno le na poslovanje znotraj nacionalnih meja domače države, se običajno niti ne zavedamo, da smo ves čas svojega poslovanja izpostavljeni tako imenovanemu zunanjemu okolju podjetja, kateremu se moramo prilagoditi in sprejeti njegove zakonitosti, če želimo uspešno poslovati na določenem področju. Kadar se odločimo za poslovanje zunaj nacionalnih meja domače države, pridejo posamezna poslovna okolja, ki jih pri domačem poslovanju nismo zaznali, zaradi svoje drugačnosti bolj do izraza. Poslovno okolje domače države nam je bistveno bolj poznano kot podobna poslovna okolja v tujini in zato je njihov pomen za uspešno poslovanje v primeru poslovanja znotraj nacionalnih meja domače države zabrisan. Prav zaradi tega zanemarjanja pomena poslovnega okolja, do katerega prihaja običajno pri podjetjih, ki nimajo izkušenj z mednarodnim poslovanjem, se veliko mednarodnih podvigov in poskusov prodora na tuje trge izjalovi. Pomen poznavanja okolja, v katerega vstopamo, poudarjata tudi Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 28), saj menita, da predstavlja poznavanje tujega poslovnega okolja osnovo za odločanje, na kateri trg vstopiti oziroma kje razširiti svoje delovanje.

Hrastelj (1995, str. 18) se ne strinja z avtorji, ki striktno poudarjajo razlike med domačim in mednarodnim poslovanjem, saj je mnenja, da imata obe poslovanji veliko skupnih značilnosti. Izhaja namreč iz dejstva, da se je najprej razvila notranja trgovina, ki je nato s širitvijo preko nacionalnih meja prerasla v mednarodno oziroma zunanjo trgovino. V mednarodnem poslovanju smo izpostavljeni različnim vplivom makro okolja, kot so

različne zakonodaje, kulture in družbe. Osnovni principi poslovanja tako še vedno veljajo, vendar so zaradi teh vplivov bolj kompleksni (Czinkota & Ronkainer, 2011, str. 5).

1.2.2 Politično-pravne razsežnosti poslovnega okolja

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 43) pojmujeta politično okolje kot eno izmed najbolj nepredvidljivih okolij. Poudarjata, da velikost tržnega potenciala ni nujno edini pokazatelj smiselnosti vstopa na določeni trg, saj je lahko le-ta zaradi politične nestabilnosti tvegan in v določenih primerih celo nesmiseln. Politična tveganja so še posebej nevarna za podjetja, ki se odločajo za direktne investicije v tujino, saj se lahko razmere v državi gostiteljici zaradi političnih sprememb spremenijo do te mere, da poslovanje enote v tujini več nima smisla, hkrati pa se lahko pojavijo problemi pri ponovnem prenosu kapitala nazaj v domače okolje. Dubrovski (2000, str. 57) pravi, da se je s političnim okoljem potrebno dobro seznaniti, saj se le na ta način lahko izognemo potencialnim tveganjem. Podjetja, ki se znajdejo v tujem poslovnem okolju, so izpostavljena različnim političnim tveganjem odvisnih od številnih dejavnikov. Pogosto so omejitve take, da se tuje podjetje ne more kosati z domačimi, ki na domačem trgu nastopajo brez omejitev, katere veljajo za tuja podjetja. Tuja podjetja tako zaradi selektivnega učinka teh omejitev izgubljajo na konkurenčnosti v primerjavi z domačimi podjetji. Politika lahko mednarodno poslovanje pospešuje ali zavira, slednje se dogaja predvsem zaradi zaščite domače proizvodnje. Vpliv politike na zunanjo trgovino je lahko neposreden v obliki zakonodaje, regulativ, politik ali prakse, ki onemogočajo uvoz tujega blaga ali v obliki pospeševanja izvoza domačega blaga (Czinkota & Ronkainer, 2011, str. 16–17), in posreden s spodbujanjem potrošnje domačega blaga (Czinkota & Ronkainer, 2011, str. 18).

1.2.3 Ekonomsko poslovno okolje

Ekonomsko poslovno okolje ni konstantno, ampak se s časom spreminja. Na to opozarjata Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 30), ki pravita, da je za vsa podjetja, ki poslujejo mednarodno, izrednega pomena nenehno spremljanje vplivov posameznih političnih premikov na ekonomsko okolje in spremljanje svetovne ekonomije kot celote.

Kadar govorimo o ekonomskem poslovnem okolju, imamo v mislih predvsem makroekonomsko okolje, o katerem sliko si lahko ustvarimo na podlagi različnih makroekonomskih kazalnikov. Kazalniki makroekonomskega okolja, kot so bruto domači proizvod (BDP), bruto domači proizvod na prebivalca (BDP p. c.), stopnja nezaposlenosti, pariteta kupne moči (PKM), stopnja inflacije in drugi so namreč tisti, ki razvrščajo posamezna gospodarstva glede na stopnjo ekonomske razvitosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 31).

Poleg makroekonomskega okolja prištevamo med značilnosti ekonomskega poslovnega okolja tudi prometno, energetska in komunikacijsko infrastrukturo. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 35) poudarjata, da je mednarodno poslovanje zelo odvisno od razvitosti infrastrukture določenega trga. Kadar govorimo o razvitosti infrastrukture, mislimo predvsem na prometno, energetska in komunikacijsko omrežje, ki je predpogoj za uspešno poslovanje. Brez obstoja prometne infrastrukture nam namreč še tako velik trg ne predstavlja poslovne priložnosti, če do njega ne moremo spraviti svojih proizvodov.

Makroekonomskih kazalniki in stopnja razvitosti infrastrukture pa niso edine značilnosti posameznega mednarodnega poslovnega okolja. Ne smemo prezreti pomena različnih ekonomskih integracij, ki z ukinitvijo posameznih ovir, kot so na primer carine, ali z odpravo valutnih tveganj z uvedbo skupne denarne enote v primeru monetarne integracije svojim članicam nudijo določene prednosti pri medsebojnem poslovanju. Takšna združenja oziroma integracije lahko predstavljajo resne ovire za nečlanice, ki imajo zaradi privilegirane položaja članic bistveno manj možnosti za poslovni uspeh.

1.2.4 Socio-kulturno poslovno okolje

Pomen socio-kulturnega poslovnega okolja je bil dolgo zapostavljen, vendar Hrastelj (2008, str. 16) pravi, da s tradicionalnimi sestavinami poslovnega okolja ni več mogoče razložiti kompleksnosti gospodarstev in družb. Šele po drugi svetovni vojni, ko so ZDA z množičnimi vlaganji v tujino, z namenom povojne obnove spoznale, da je lahko prav socio-kulturno okolje največja ovira pri poslovanju s tujino, so poslovneži začeli pri svojih mednarodnih aktivnostih upoštevati ugotovitve antropologov in implementirati znanja, za katera so bili prej prepričani, da nimajo nič skupnega z gospodarstvom, saj kot pravi Hrastelj (2001, str. 25), je veljalo prepričanje, da je kultura preveč konservativni dejavnik, ki gospodarske tokove le zavira. Danes ni dvoma, da je socio-kulturno okolje prav tako, če ne celo bolj pomembno kot ostala poslovna okolja. O tem sta prepričana tudi Morgan in Hunt (v Hidalgo Campos, Manzur Mobarec, Olavarrieta Soto & Fariás Nazel, 2007, str. 255), ki trdita, da države, ki si delijo vrednote, rituale, heroje in simbole, lahko razvijejo boljše medsebojne odnose kot tiste, med katerimi so medkulturne razdalje večje. Razumevanje kulturoloških razlik zahteva neprekinjeno zaznavanje sprememb, ki so posledica zunanjih vplivov. Za poslovneže, ki delujejo mednarodno, ni dovolj, da poznajo tujo kulturo, ampak morajo vedeti tudi, kako njihovo lastno kulturo sprejemajo v državi, kjer želijo poslovati (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 41). LaRay Barna (v Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2002, str. 17–19) govori o petih glavnih potencialnih ovirah, do katerih lahko pride pri stikih med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturnim okoljem, in sicer:

- jezikovne razlike,
- neverbalna komunikacija,
- stereotipi,

- tendenca ocenjevanja in
- visoka raven stresa.

Ko govorimo o jezikovnih ovirah, pomislimo najprej na ovire v sporazumevanju zaradi obsega besednega zaklada, vendar moramo na problem gledati širše. Potrebno je namreč upoštevati tudi kulturološko ozadje komunikacije oziroma vedeti, kaj, kako, kdaj, kje in zakaj povedati določeno stvar. Znotraj iste jezikovne skupine se zaradi kulturoloških vplivov posamezne besede uporabljajo na različne načine, in tako ima lahko določena beseda v enem kulturološkem okolju pozitiven, v drugem pa negativen prizvok, lahko pa pride celo do spremembe pomena posamezne besede. Do tega pojava prihaja predvsem zaradi mešanja različnih kultur in jezikovnih skupin na določenem geografskem območju ter zaradi vpliva sosednjih jezikovnih skupin.

Do bistveno večjih ovir kot pri verbalni komunikaciji pa prihaja običajno pri neverbalni komunikaciji. Neverbalna komunikacija zajema geste, izraze na obrazu, položaje, kretnje, način oblačenja, fizično bližino oziroma oddaljenost, očesni kontakt in druge načine negovornega izražanja naših občutkov. Pogosto se neverbalne komunikacije niti ne zavedamo, ampak jo izvajamo popolnoma nezavestno. O'Connor in Seymour (2010, str. 48) pravita, da so raziskave pokazale, da je kar 55 % sporočila v obliki govornice telesa, 38 % v tonu govora in le 7 % v besedni vsebini.

LaRay Barna (v Hofstede et al., 2002, str. 18) dojema kot največjo oviro v medkulturnih odnosih stereotipne predstave o pripadnikih določene kulturološke skupine oziroma stereotipe. Trdi, da lahko stereotipi popačijo dejansko situacijo na osnovi pričakovanj, ki jih imamo glede nekaterega kulturološkega okolja. Če velja stereotipna predstava, da so prebivalci določene države neprijazni, nas takšno prepričanje lahko privede do tega, da posamezne reakcije sogovornika, ki prihaja iz te države, razumemo kot izraz neprijaznosti, saj je neprijaznost tisto, kar pričakujemo. Avtor trdi, da so stereotipi največja ovira v medkulturni komunikaciji, saj so razlog za to, da poskušamo spraviti ljudi v vzorec, ki ga v naprej pričakujemo. Lorbek (1991, str. 101) meni, da so stereotipi o pripadnikih določene kulture nujni za razumevanje določenega poslovnega okolja, vendar opozarja, da stereotipne predstave ne smejo biti edino vodilo v medkulturnih stikih, saj se znotraj posameznega kulturološkega okolja pojavljajo poslovnosti z različnimi osebnostnimi potezami.

Podobno kot stereotipne predstave so v medkulturnih odnosih nevarne tudi tendence ocenjevanja obnašanja ljudi, saj je lahko takšno ocenjevanje popolnoma napačno zaradi dejstva, da temelji na predstavah lastne kulture, kar pa običajno ni pravo merilo za ocenjevanje obnašanja ljudi, ki pripadajo drugemu kulturološkemu okolju (Hofstede et al., 2002, str. 19).

LaRay Barna (v Hofstede et al., 2002, str. 19) kot peto oviro, do katere lahko pride v medkulturnih stikih, omenja visoko raven stresa. Pravi, da medkulturne aktivnosti pogosto spremljajo stresne situacije, saj se znajdemo v situacijah, ki nam niso domače, zato se v njih počutimo nelagodno. Gre torej za situacijo, v kateri ne vemo, kaj drugi pričakujejo od nas in kaj naj mi pričakujemo od drugih.

1.2.5 Tehnološko poslovno okolje

Dubrovski (2006, str. 136) razume pod pojmom tehnološkega okolja standardizacijo, strategijo tehnološkega razvoja, vrsto proizvodnje, razpoložljivost kadrov, možnost prenosa tehnologije in licenc ter podobno. Poznavanje ravni tehnološkega razvoja je izrednega pomena za vse, ki želijo z izkoriščanjem najnovejših tehnoloških rešitev na posameznem področju izkoristiti te v svojo korist in na ta način ostati v koraku s tekmeci, pri tem pa je potrebno preveriti predvsem, ali gre za neodvisno ali od tujine odvisno tehnološko okolje.

Velik vpliv na dinamiko razvoja globalnega poslovnega sveta je imel predvsem razvoj na področju informacijskih tehnologij in prav zaradi tega razvoja so meje postale zabrisane in razdalje vedno manjše (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 59).

1.3 Andska skupnost kot mednarodno poslovno okolje

Andska skupnost (špan. *Comunidad Andina de las Naciones* ali samo *Comunidad Andina*) oziroma CAN je subregionalna politična in ekonomska organizacija štirih držav Južne Amerike, in sicer Bolivije, Ekvadorja, Kolumbije in Peruja. Poleg članic je potrebno omeniti še pridružene članice, kot so Čile, Argentina, Brazilija, Paragvaj in Urugvaj, ter državi, ki imata status opazovalk, in sicer Mehika in Panama. Gre za enega najstarejših sistemov regionalne integracije v Latinski Ameriki (Comisión europea, 2007, str. 1).

1.3.1 Od Andskega pakta do Andske skupnosti

Začetki Andske skupnosti segajo v leto 1969, ko je bil v kolumbijskem mestu Cartagena podpisan dogovor o ustanovitvi **Andskega pakta** (špan. *Pacto Andino*) poznanega tudi pod imenom **Andska skupina** (špan. *Grupo Andino*). Andski pakt je ustanovilo pet držav podpisnic, in sicer Bolivija, Čile, Ekvador, Kolumbija in Peru, leta 1973 pa se je skupini pridružila še Venezuela. Čile je leta 1976, med vojaškim režimom Augusta Pinocheta, iz pakta izstopil zaradi nekompatibilnosti med nacionalno ekonomsko politiko Čila in integracijsko politiko Andskega pakta. Po ponovni vzpostavitvi demokracije v Čilu leta 1990 so se ponovno začeli pogovori o ponovni pridružitvi. Andski pakt se je leta 1996 na osnovi **Trujillevega protokola** (špan. *Protocolo de Trujillo*) preimenoval v **Andsko skupnost** (špan. *Comunidad Andina de las Naciones* ali samo *Comunidad Andina*) in uveljavila se je kratica CAN.

Ustanovitev prostocarinske cone je prvi korak na poti k ekonomski integraciji in ta proces se je pričel leta 1969 v Cartageni in začel delovati leta 1993. Ta proces, ki je trajal skoraj tri desetletja, je imel za cilj odpraviti carino med državami članicami in vzpostaviti skupno carinsko politiko do držav nečlanic. Leta 2001 je bila kot naslednji korak v procesu ekonomske integracije podana iniciativa o prostem gibanju ljudi s predlogom o uvedbi tako imenovanega **Andskega potnega lista** (špan. *Pasaporte Andino*), vendar iniciativa do danes še ni bila udejanjena.

Najmočnejšo politično krizo je CAN doživela leta 2006, ko je bil s strani Kolumbije in Peruja podpisan sporazum o prosti trgovini z ZDA. Zaradi tega je Venezuela sprejela odločitve, da izstopi iz CAN, saj je bil predsednik Venezuele Hugo Chavez prepričan, da tovrstni bilateralni sporazumi ogrožajo andsko integracijo. Obstajala je bojazen, da bo Venezueli sledila tudi Bolivija, vendar do tega ni prišlo. Po turbulentnem političnem obdobju v letih 2005 in 2006 so se štiri države, ki so ostale v CAN, dogovorile o poglobitvi integracijskega procesa. Prihodnost Andske skupnosti je postala ponovno vprašljiva predvsem s podpisom Pacifiškega dogovora (špan. *Acuerdo de Pacífico*) med Čilom, Kolumbijo, Mehiko in Perujem leta 2011 v Limi. Bolivija in Ekvador tega dogovora nista podpisala, saj imata ti državi drugačne vizije glede povezave ALBA (špan. *Alianza Bolivariana para las Américas*) (El Comercio, 2011).

1.3.2 Zgodovina in politično-pravni temelji držav Andske skupnosti

1.3.2.1 Bolivija, najrevnejša država Andske skupnosti

Bolivija (špan. *Bolivia*) je ena izmed najrevnejših in najmanj razvitih držav v Latinski Ameriki, prav gotovo pa najmanj razvita izmed članic Andske skupnosti. Po katastrofalni ekonomski krizi v zgodnjih 80. letih 20. stoletja, so reforme v 90. letih spodbudile k investicijam privatnega kapitala, spodbudile ekonomsko rast in zmanjšale revščino v državi. Obdobje med 2003 in 2005 je označeno kot obdobje politične nestabilnosti, rasnih napetosti in nasilnih protestov proti izvozu pred nedavnim odkritih bolivijskih plinskih rezerv na trge severne zemeljske poloble. Demokracija je bila v Boliviji uvedena leta 1982, vendar so bili voditelji soočeni z velikimi problemi revščine, socialnimi nemiri in ilegalno proizvodnjo drog. Decembra leta 2005 so Bolivijci izvolili socialiste, ki jih je vodil predsednik Evo Morales, vendar so se od njegovega nastopa zaradi drastičnih sprememb, ki jih je uvajal, etnične in ekonomske napetosti med indijansko populacijo na zahodu in neindijansko na vzhodu le še stopnjevale. Kljub omenjenim nemirom je bil decembra 2009 Evo Morales ponovno izvoljen za predsednika Bolivije (Central Intelligence Agency, 2011a).

1.3.2.2 Ekvador, država političnih nemirov

Ekvador (špan. *Ecuador*) je poleg Kolumbije, Paname in Venezuele država, ki je nastala po razpadu Velike Kolumbije (špan. *Gran Colombia*). V številnih sporih s sosednjimi državami med leti 1904 in 1942 in v vojni glede meje s Perujem leta 1995 je Ekvador izgubil veliko svojega ozemlja. Po 30 letih civilne vladavine je leta 2004 prišlo v Ekvadorju do politične nestabilnosti. Leta 2007 je na predsedniških volitvah zmagal Rafael Correa, ki je leta 2008 sprejel novo ustavo, leta 2009 pa je bil v skladu z novo ustavo ponovno izvoljen za predsednika Ekvadorja (Central Intelligence Agency, 2011c).

Politični nemiri 30. septembra 2010, ki so se zapisali v zgodovino Ekvadorja kot poskus državnega udara, so ponovno povzročili nezaupanje v politično stabilnost Ekvadorja (RTU, 2010), diplomatski konflikt med Ekvadorjem in ZDA, aprila 2011 pa je še dodatno zaostril odnose med ZDA in Ekvadorjem (Cámara de Industria y Producción, 2011, str. 3). Do diplomatske krize med ZDA in Ekvadorjem je prišlo zaradi odslovitve ameriške veleposlanice iz Ekvadorja, ki je bila posledica izjave slednje, da ekvadorski predsednik Rafael Correa tolerira korupcijo v policiji (Expreso, 2011).

1.3.2.3 Kolumbija in gverilske skupine

Kolumbija (špan. *Colombia*), kot jo poznamo danes, je nastala leta 1830 z razpadom Velike Kolumbije (špan. *Gran Colombia*), ki jo je leta 1819 ustanovil osvoboditelj Simón Bolívar (La Gran Colombia, 2009).

V 50. letih 20. stoletja je Kolumbija zaradi procesa industrializacije in gospodarske rasti beležila večje migracije prebivalstva v mesta. Po smrti Gaitána leta 1948 so se socialne napetosti, ki so imele svoj izvor v političnih konfliktih med liberalisti in konservativci v 30. letih, le še stopnjevale. V goratih predelih Kolumbije so se kot odgovor na politične konflikte pojavile tako imenovane gverilske skupine. Kot odgovor na pritiske, ki so jih izvajale gverilske skupine, je prišlo v Kolumbiji do vojaške diktature, katere glavni cilj je bil nadziranje konfliktnih področij. Po letu 1960 je komunizem dal drugačen pečat konfliktu. Nasilje je takrat prišlo do izraza med gverilci z marksistično in leninistično orientacijo ter med Oboroženimi silami (špan. *Fuerzas Armadas*). Med leti 1982 in 1986 so se odvijala prva pogajanja za mir z gverilci, ki so dale prve rezultate v času administracije Virgilia Barca. Leta 1990 je prišlo do plebiscita, ki so ga realizirali študentje in zahtevali reformo konstitucije iz leta 1886. Na ta način so bili postavljeni temelji demokracije v Kolumbiji (Presidencia de la República Colombia, b.l.).

Kljub političnim nemikom, ki so v preteklosti ožigosali Kolumbijo, beleži Kolumbija v zadnjih letih pozitivne ekonomske rezultate zaradi reform, ki jih je vlada uvedla na področju gospodarstva s povečanjem investicij v gospodarstvo, pa se je okrepilo tudi zaupanje v ekonomski sistem države (Central Intelligence Agency, 2011b).

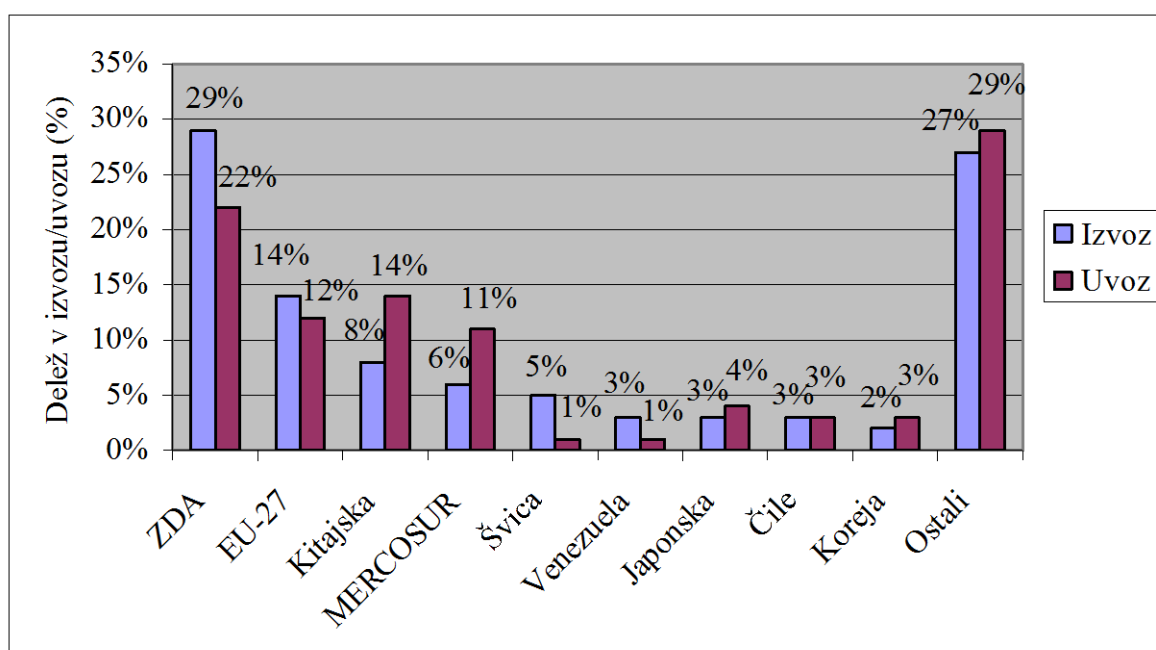
1.3.2.4 Peru, od vojaškega režima do demokracije

Peru (špan. *Perú*) se je po dolgoletnem vojaškem režimu leta 1980 vrnil k demokraciji, vendar se je soočil z ekonomskimi problemi in nasilnim uporništvom. Velike spremembe na področju ekonomije in pomembne napredke na področju boja proti gverilcem je Peru doživel z nastopom predsednika Alberta Fujimorija leta 1990. Leta 2006 je bil za predsednika ponovno izvoljen Alan Garcia, ki se je po neuspešnem predsedniškem mandatu med leti 1985 in 1990 vrnil z obljubami o socialni varnosti in z ambicijami po vzdrževanju fiskalne odgovornosti (Central Intelligence Agency, 2008č)

1.3.3 Vloga gospodarstva Andske skupnosti v zunanji trgovini

Najpomembnejši gospodarski partner Andske skupnosti v letu 2010 so bile ZDA, ki predstavljajo najpomembnejšega gospodarskega partnerja tako na izvozni kot na uvozni strani. Drugi najpomembnejši trg Andske skupnosti na področju izvoza je trg EU-27, sledi pa mu Kitajska. Na področju uvoza pa je bila v letu 2010 takoj za ZDA Kitajska, ki na področju uvoza iz Andske skupnosti prekaša EU-27. Najpomembnejše gospodarske partnerice na področju zunanje trgovine Andske skupnosti so prikazane na Sliki 1.

Slika 1: Glavni izvozni in uvozni trgi Andske skupnosti v letu 2010



Vir: Comunidad Andina, *Estadísticas Andinas: Mercados de destino/origen, 2010*.

Iz Slike 1 je razvidno, da v strukturi izvoza in uvoza Andske skupnosti nastopajo isti gospodarski partnerji, kar nakazuje na bolj ali manj simetrično razvitost zunanje trgovine s posameznimi svetovnimi ekonomijami.

1.3.3.1 Bolivija

Glavne industrijske panoge Bolivije so rudarstvo, železarstvo, pridobivanje nafte, prehranska in tobačna industrija. Med glavne kmetijske proizvode pa spadajo soja, kava, koka, bombaž, koruza, sladkorni trs, riž, krompir in gradbeni les. Bolivija je tudi tretji največji proizvajalec koke na svetu, saj je bila za leto 2007 na podlagi površin, kultiviranih s koko, proizvodnja ocenjena na 120 ton čistega kokaina (Central Intelligence Agency, 2011a).

Med izvoznimi dobrinami so najpomembnejše naravni plin, soja in sojini izdelki, surova nafta, cinkova ruda in kositer. Med uvoznimi dobrinami pa zavzemajo najpomembnejšo vlogo naftni derivati, plastika, papir, letala, pripravljena hrana, avtomobili in insekticidi (Central Intelligence Agency, 2011a).

1.3.3.2 Ekvador

Gospodarsko je Ekvador odvisen od svojih virov nafte, ki predstavlja več kot polovico vseh prihodkov države od izvoza. V letih 1999 in 2000 je Ekvador doživljal hudo ekonomsko krizo, katero je spremljal padec bančnega sistema zaradi zunanjega dolga. Marca leta 2000 je kongres sprejel številne strukturne reforme, ki so med drugim vključevale tudi prevzem ameriškega dolarja kot nacionalne valute. Dolarizacija je stabilizirala gospodarstvo in v naslednjih letih je Ekvador beležil pozitivno gospodarsko rast, h kateri je pripomoglo tudi povišanje svetovnih cen nafte in povečanjem izvoza netradicionalnih izvoznih dobrin. Leta 2006 je vlada Alfreda Palacia zasegla premoženje naftne družbe Occidental Petroleum in naložila nepričakovane davke tujim naftnim podjetjem. Palaciov naslednik, Rafael Correa, je znižal nenormalno visoke davke na dobiček privatnih naftnih družb in poskušal ponovno izpogajati pogodbe, da bi odpravil negativne učinke previsokih davkov. To dogajanje je povzročilo ekonomsko negotovost, privatne investicije so padle in ekonomska rast se je začela upočasnjevati (Central Intelligence Agency, 2011c).

Glavne izvozne dobrine Ekvadorja so nafta, banane, rezano cvetje, raki, kakav, kava, konoplja, les in ribe, med uvoznimi dobrinami pa prevladujejo industrijski materiali, goriva in maziva ter netrajne konzumne dobrine. Ekvador je tudi glavna tranzitna država za kolumbijski in perujski kokain proti ZDA saj je Ekvador zanimiv za trgovce z narkotiki tako zaradi dolarizacije kakor tudi zaradi šibkega sistema boja proti pranju denarja (Central Intelligence Agency, 2011c).

1.3.3.3 Kolumbija

Glavne industrijske panoge Kolumbije so tekstilna, živilsko predelovalna, oblačilna in obutvena industrija ter kemična industrija. Med kmetijskimi sektorji prevladujejo

predvsem pridelava kave, rezanega cvetja, banan, riža, tobaka, koruze, sladkornega trsa in kakava. Kolumbija je bogata z rudami in minerali, med katerimi so zastopani predvsem zlato, smaragdi in premog. Žal pa je potrebno omeniti, da je Kolumbija še vedno največji proizvajalec derivatov koke na svetu, saj je bila na osnovi površin, kultiviranih s koko, za leto 2007 ocenjena potencialna proizvodnja 532 ton čistega kokaina, kar je v primerjavi z letom 2006 predstavljalo 6-odstotno rast proizvodnje kokaina (Central Intelligence Agency, 2011b).

Med izvoznimi dobrinami so najpomembnejše nafta, kava, premog, nikelj, smaragdi, oblačila, banane in rezano cvetje. Med uvoznimi dobrinami pa zavzemajo najpomembnejšo vlogo industrijski stroji, transportna sredstva, potrošniške dobrine, kemikalije, papirni izdelki, goriva in električna energija (Central Intelligence Agency, 2011b).

1.3.3.4 Peru

Peru je bogat z minerali in kovinami, vendar odvisnost od mineralov in kovin povzroča, da je Peru podvržen fluktuacijam cen na svetovnih trgih, trgovino in investicije pa omejuje tudi slaba infrastruktura. V obdobju med 2002 in 2006 je Peru beležil več kot 4 % letno gospodarsko rast, hkrati pa imel nizko stopnjo inflacije in stabilno menjalno razmerje (angl. *exchange rate*). Leta 2007 je bila rast celo 7,5 %, k temu pa je pripomogla predvsem rast svetovnih cen mineralov in kovin (Central Intelligence Agency, 2011č).

Naravna bogastva Peruja so predvsem baker, srebro, zlato, nafta, stavbni les, ribe, železova ruda, premog, fosfati in naravni plin, med glavnimi kmetijskimi proizvodi pa zasedajo pomembno mesto predvsem asparagus, kava, bombaž, sladkorni trs, riž, krompir, koroza, agrumi, in koka. Glavne industrijske panoge Peruja so rudarstvo in rafinerija mineralov, proizvodnja kovin, pridobivanje in rafineriranje nafte, naravni plin, ribištvo ter ribarska, tekstilna, oblačilna in živilsko predelovalna industrija (Central Intelligence Agency, 2011č).

Glavne izvozne dobrine Peruja so predvsem baker, zlato, cink, surova nafta in naftni derivati, kava, krompir, asparagus in tekstil, med uvoznimi dobrinami pa prevladujejo nafta in naftni derivati, plastika, stroji, vozila, železo in jeklo, pšenica ter papir. Do leta 1996 ja bil Peru največja proizvajalka kokinih listov, danes pa je Peru drugi največji proizvajalec kokinih listov, daleč za Kolumbijo. Na podlagi površin, ki so kultivirane s koko, je bila za leto 2007 podana ocena potencialne pridelava 210 ton čistega kokaina (Central Intelligence Agency, 2011č).

1.3.4 Gospodarsko sodelovanja med EU in Andsko skupnostjo

Evropska unija je podpirala proces regionalne integracije andskih držav od samega začetka, ko je bil leta 1969 v Cartageni podpisan dogovor o ustanovitvi Andskega pakta.

Sodelovanje med Andsko skupnostjo in EU temelji trenutno na dogovoru o sodelovanju (angl. *Cooperation Agreement*) iz leta 1993, ki je stopil v veljavo 1. maja 1998 in nadomestil okvirni dogovor med Evropsko gospodarsko skupnostjo in Andskim paktom o ekonomskem in trgovinskem sodelovanju iz leta 1983. Dogovor iz leta 1993 poudarja zaščito principov demokracije in spoštovanje človekovih pravic kot osnove, ki je vitalnega pomena za sodelovanje. Maja leta 2002, na srečanju voditeljev držav iz Evrope, Latinske Amerike in Karibov v Madridu, so se začela pogajanja med EU in Andsko skupnostjo o novem dogovoru o političnem dialogu in okrepitvi sodelovanja z željo okrepitve stabilnosti in regionalne integritete, kakor tudi zmanjšanje revščine in vzdrževanje zadovoljive stopnje razvoja (Auswärtiges Amt, 2009).

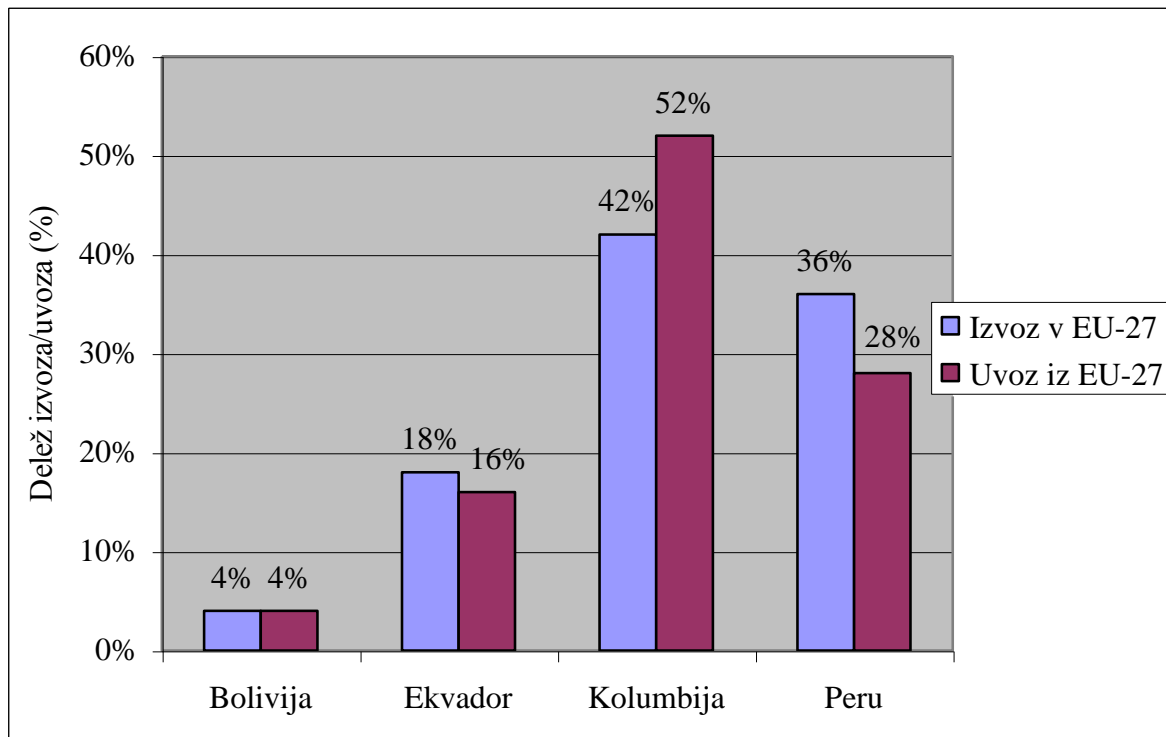
Na začetku je sodelovanje med EU in Andsko skupnostjo temeljilo predvsem na podpori andskemu procesu integracije in na podpori konkretnim panožnim politikam, od leta 2000 pa je sodelovanje začelo temeljiti na globalnem in večletnem sodelovanju. Maja leta 2002 je Evropska komisija potrdila svojo prvo regionalno strategijo za Andsko skupnost, ki je obsegala strategijo za naslednjih pet let, in sicer za obdobje od leta 2002 do leta 2006. Regionalna strategija Evropske komisije za Andsko skupnost je predvidevala finančno donacijo za sodelovanje v višini 29 mio EUR. Od tega je bilo kar 8 mio EUR namenjenih oblikovanju skupnega andskega trga, omeniti pa je potrebno tudi projekte, kot so projekt carinskega sodelovanja, imenovan **Granadua**, projekt izboljšav v proizvodnji dobrin, imenovan **Calidad**, in projekt harmonizacije zakonodaje na področju konkurence, imenovan **Competencia** (Comisión europea, 2007, str. 13).

Ko govorimo o zunanji trgovinski politiki Evropske unije, je potrebno izpostaviti sanitarne in fitosanitarne zahteve Evropske unije, ki preprečujejo uvoz nekaterih, predvsem kmetijskih proizvodov v EU in v katerih nekatere države nečlanice vidijo predvsem ukrepe necarinske trgovinske zaščite trgov Evropske unije (Comisión europea, 2007, str. 17).

1.3.4.1 Trgovinska menjava med Andsko skupnostjo in EU

Andska skupnost v trgovinski menjavi z EU-27 vse od leta 2000 beleži plačilnobilančni presežek. Izvoz Andske skupnosti v EU-27 je leta 2009 znašal 11.124 mio USD, uvoz Andske skupnosti iz EU-27 pa je v istem letu znašal le 9.734 mio USD (Comunidad Andina, 2010, str. 2-4). Udeležba posamezne države v celotnem izvozu Andske skupnosti v EU-27 in uvozu iz EU-27 je razvidna s Slike 2.

Slika 2: Udeležba držav Andske skupnosti pri izvozu v in uvozu iz EU-27



Vir: Comunidad Andina, *Estadísticas Andinas: Mercados de destino/origen, 2010; Comercio exterior de bienes entre la Comunidad Andina y la Unión Europea, 2000–2009.*

Iz zornega kota EU-27 predstavlja izvoz v države Andske skupnosti le 0,2 %, uvoz iz teh držav pa 0,3 % (Comunidad Andina, 2010, str. 19). Na strani izvoza v Andsko skupnost so izmed držav članic EU-27 najpomembnejše Nizozemska, Nemčija, Italija, Španija, Belgija in Združeno kraljestvo (Comunidad Andina, 2010, str. 6), na strani uvoza iz držav EU-27 pa Nemčija, Francija, Italija, Španija, Združeno kraljestvo in Nizozemska (Comunidad Andina, 2010, str. 11).

1.3.5 Etnično-kulturološke posebnosti držav Andske skupnosti

1.3.5.1 Bolivija

Etnične skupine, ki živijo na ozemlju Bolivije, so Indijanci Quechua, ki predstavljajo kar 30 % prebivalstva, mestici 30 %, Indijanci Aimara 25 %, in belci, ki predstavljajo le 15 % prebivalstva. Prevladujoča vera je rimokatoliška, kateri pripada kar 95 % prebivalstva, preostalih 5 % pa so protestanti. V Boliviji obstajajo trije uradni jeziki, in sicer španščina, ki jo govori 60,7 % prebivalstva, quechua, ki ga govori 21,2 %, in aimara, ki ga govori 14,6 % prebivalstva. Poleg naštetih treh jezikov obstaja še manjši delež drugih tujih jezikov in dialektov (Central Intelligence Agency, 2011a).

1.3.5.2 Ekvador

V strukturi verstev prevladujejo rimokatoliki, ki predstavljajo 95 % prebivalstva. Le 5 % prebivalcev pripada drugim verstvom. Uradni jezik v Ekvadorju je španščina, poleg španščine pa obstajajo tudi drugi jeziki posameznih etničnih skupin med katerimi prevladuje quichua. V etnični strukturi Ekvadorja prevladujejo mestici s 65 %, sledijo pa jim Indijanci s 25 %, belci s 7 % in črnci s 3 % (Central Intelligence Agency, 2011c).

1.3.5.3 Kolumbija

V Kolumbiji živi več kot 80 etničnih skupin, katerih kulturološka različnost se odraža v več kot 64 jezikih in okrog 300 različnih dialektih (Fundación Hemera, 2009). Glavne etnične skupine so mestici, ki predstavljajo kar 58 % prebivalstva, sledijo jim belci z 20 %, mulati s 14 % in črnci s 4 %. Kar 90 % prebivalstva je rimokatolikov, medtem ko je pripadnikov ostalih verstev le 10 % (Central Intelligence Agency, 2011b).

Za Kolumbijo so značilna velika odstopanja med bogatim in revnim slojem prebivalstva. Po podatkih Svetovne banke živi kar 17,8 % Kolumbijcev z manj kot 2 USD na dan in kar 7 % z manj kot 1 USD na dan. Svetovna banka pripisuje problem revščine nasilju, ki je Kolumbiji povzročilo ogromne stroške, in pravi, da če bi v zadnjih 20 letih v Kolumbiji vladal mir, bi bil današnji prihodek na prebivalca 50 % višji od dejanskega, 2,5 milijonov otrok pa bi živelo nad pragom revščine (World Bank, 2008).

1.3.5.4 Peru

Tako kot v ostalih andskih državah, je tudi v Peruju prevladujoča vera rimokatoliška, kateri pripada 81 % prebivalstva. Sledijo ji adventisti z 1,4 %, ostali kristjani z 0,7 % ter drugi z 0,6 %. Versko neopredeljenih ali ateistov je 16,3 %. V Peruju obstajata dva uradna jezika, in sicer španščina in quechua, poleg tega pa je v uporabi še aimara in vrsta drugih amazonskih jezikov. V etnični strukturi prevladujejo Indijanci, ki predstavljajo kar 45 % prebivalstva, mestici 37 % in belci 15 % prebivalca. Poleg naštetih etničnih skupin v Peruju živijo tudi črnci, Japonci, Kitajci in drugi, vendar vsi skupaj predstavljajo le 3 % prebivalstva (Central Intelligence Agency, 2011č).

2 POJEM IN POMEN KULTURE V MEDNARODNEM POSLOVANJU

2.1 Gospodarska in kulturološka globalizacija

Globalizacija in internacionalizacija sta pojma, ki se uporabljata za označevanje različnih, pozitivnih in negativnih, skupnih dejavnosti večine družb (Andres, 2004, str. 13), vendar,

kot pravi Kohler-Koch (v Andres, 2004, str. 25), se le redko natančno definira, kaj stoji za samim izrazom. Obstajajo različne definicije globalizacije, ki pa so si med seboj zelo heterogene, saj je globalizacija večdimenzionalni fenomen, ki ga je zelo težko obravnavati kot zaključeno celoto (Andres, 2004, str. 26). Globalizacija ni fenomen dvajsetega stoletja, saj je na primer verska globalizacija poznana že več kot 2.000 let, ekonomski aspekt globalizacije pa je igral pomembno vlogo v času imperializma in kolonializma (Andres, 2004, str. 27).

Kritiki globalizacije pravijo, da mednarodno poslovanje zgolj bogati korporacije in investitorje in izčrpa revne, zagovorniki globalizacije pa pravijo, da je krivično obsojati le globalizacijo za svetovno revščino, ampak je potrebno proučiti tudi druge razloge za revščino, kot so vojne, bolezni, korupcija, nepismenost in kršenje zakonov (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2007, str. 3).

Na področju komunikologije zasledimo aspekt globalizacije v delih McLuhana, katerega je Lewisova trditev leta 1948 v knjigi *America and Cosmic Man*, da je Zemlja s pojavom telefona in letalskega prevoza postala ena **velika vas**, tako navdušila, da je leta 1962 v svojem delu *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man* in leta 1964 v delu *Understanding Media* uvedel novo besedno zvezo **globalna vas** (angl. *global village*) (Marchand & Postman, 1998, str. 83). Andres (2004, str. 27) pravi, da je bistveni aspekt v procesu globalizacije obstoj možnosti, da je mogoče v vsakem trenutku stopiti v kontakt s katerikoli delom sveta iz kateregakoli dela sveta. Poudarja, da gre pri tem za premagovanje prostora in časa, ki brez obstoja sodobnih tehnologij, kot so telefon, elektronska pošta, video konference in podobno, ne bi bilo mogoče.

Andres (2004, str. 28) trdi, da ima globalizacija vpliv na spremembe na političnem, kulturološkem, ekološkem in ekonomskem področju, prav tako pa poudarja, da ti vplivi nimajo enakega učinka na vse in da zaradi tega prihaja do različnih učinkov oziroma posledic globalizacije. Beck (v Andres 2004, str. 31) vidi **gospodarsko globalizacijo** v pojavljanju mednarodnih podjetij in finančnih trgov, v e-trgovini, dejavnostih organizacij, kot so World Trade Organization (WTO) in General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), **kulturološko globalizacijo** v pospeševanju medkulturnih srečanj, kot so različne mednarodne izmenjave študentov, filmska in glasbena produkcija nekaj produkcijskih hiš, hitra hrana in globalni modni trendi. **Ekološko globalizacijo** vidi v globalnem segrevanju in z njim povezanimi vedno številčnejšimi katastrofami, **komunikacijsko globalizacijo** v poenostavljenem načinu komuniciranja s pojavom novih tehnologij, **politično globalizacijo** pa v izgubi politične suverenosti nacionalnih držav, v svetovni vladi, organizacijah kot so Organizacija združenih narodov (OZN) in podobnem.

2.1.1 Gospodarska globalizacija in njen vpliv na vrednote

Veliko je bilo napisanega o aspektih politične, ekonomske in ekološke globalizacije, vendar so kljub temu dimenzije kulturološke globalizacije ostale dokaj neraziskane. Med kulturološkimi transformacijami, sproženimi s procesom globalizacije, zasledimo predvsem naslednjih pet (Mantecón, 1993, str. 81–84):

- zmanjševanje razkoraka med lokalnim časom in prostorom,
- zmanjševanje pomena fizičnih razdalj na kulturo,
- krepitev lokalne identitete,
- rojstvo globalnih kultur in
- pojav hibridnih kultur.

Do pojava prvih mehanskih ur v 17. stoletju sta bila čas in kraj neločljivo povezana, saj so bili dogodki, ki so se odvijali v določenem kraju, časovno vezani na uro tega kraja, določeno z vzhodom in zahodom sonca. S pojavom mehanskih ur pa sta postali časovna in krajevna sestavina med seboj neodvisni, saj je bilo mogoče dogodke razvrstiti kronološko ne glede na kraj nastanka.

Kot odgovor slabljenju nacionalne identitete se je pojavil fenomen, ki ga nekateri označujejo kot **reteritorizacijo**. Gre za proces krepitev lokalne identitete kot znak odpora proti globalizaciji. Antropološke raziskave so zaznale različne razloge nastanka tega fenomena, vendar gre najpogosteje za ponovno priznavanje zgodovinskega izvora določene nacionalne identitete. Ledesma (2004, str. 52) trdi, da zaradi vedno močnejšega vpliva globalizacije in posledično zaradi penetracije tujih kulturnih proizvodov, ki je postala močna predvsem v zadnjem desetletju 20. stoletja, obstaja dejanska bojazen po izgubi nacionalne identitete.

Učinke globalizacije je mogoče zaznati tudi v obliki **kulturološke homogenizacije** vendar gre tukaj za nekaj več kot le za potrošnjo podobnih dobrin širom sveta, saj je mogoče najti ljudi, ki naseljujejo različna območja, a imajo kljub temu podobne predstave o svetu, potrošniških potrebah, vsakodnevnem življenju in estetiki. Ortiz (1998, str. 13) pravi, da obstajajo skupine ljudi, ki ne pripadajo istemu geografskemu segmentu, a si kljub temu delijo življenjska pričakovanja, saj so bile podvržene vplivu globalne kulturne industrije, kot je televizija, knjige, oglaševanje in podobno.

Kot slednje naj omenim še pojav **hibridnih kultur**. Gre za vizijo, ki sprejema globalno homogenizacijo kulture kot nekaj neizogibnega zaradi vpliva hegemonije zahodnega sveta. Monsiváis (v Mantecón, 1993, str. 84) govori na primer o meksikanizaciji in o peruanizaciji amerikanizacije, kadar se nanaša na proces, pri katerem se mednarodno neizogibno zliva z lokalnim.

2.1.2 Kulturološka globalizacija

Brock (2008, str. 119) pravi, da kulturološka globalizacija ni novodobni fenomen, ampak gre za pojav, ki so ga poznali na področju religije že v Mezopotamiji, pred več kot 4.000 leti. Obstajajo teorije, ki pravijo, da bo globalizacija povzročila ali vsaj vodila k ustvarjanju monokulturnega sveta. Avtorji, ki zagovarjajo to teorijo običajno kot primer navajajo McDonald's in Coca Colo, ki sta postali tako rekoč svetovni blagovni znamki. Trompenaars in Hampden-Turner (1998, str. 3) se sicer strinjata, da obstaja veliko izdelkov in storitev, ki so postali skupni globalnemu trgu, vendar opozarjata, da je potrebno dojeti, da imajo ti izdelki za pripadnike različnih kultur tudi različni pomen, in zato ne moremo slepo sklepati, da enakost globalnih izdelkov pomeni tudi enakost globalne kulture.

Na vprašanje, ali je kulturološka globalizacija kompatibilna s kulturološko različnostjo, se v literaturi pojavljajo različne trditve. Chamblay, Montoussé in Renouard (2007, str. 205) trdijo, da se kulturološka različnost odraža na različne načine in posledičen vpliv globalizacije na kulturo vidijo predvsem v ohranitvi kulturoloških posebnosti in adaptaciji svetovnih izdelkov lokalnim ali nacionalnim kulturam, v multikulturalizmu in v rekreiranju kultur. Omenjeni avtorji pravijo, da kulturološka globalizacija ne zajema vseh proizvodov, zato tudi ne moremo govoriti o popolnem uniformiranju potrošnje. Tudi nekateri globalni in standardizirani proizvodi so namreč podvrženi določeni stopnji diferenciacije zaradi lokalnih značilnosti trga. Avtorji so prepričani, da določene nacionalne ali lokalne kulture lahko obstajajo v sožitju z drugimi kulturami, ki so bile v avtohtono kulturološko okolje vpeljane v procesu globalizacije in tako ustvarile **multikulturološko okolje**.

Nevarnosti **kulturološkega uniformiranja** (angl. *cultural uniformity*) oziroma **kulturološke konvergence** (angl. *cultural convergence*) obstajajo in jih ni mogoče preprečiti (Chamblay, Montoussé & Renouard, 2007, str. 205). Kulturološka konvergenca je dejansko posledica vpliva tehnologije na spreminjanje kulture (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 30). Tudi Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 50) pravita, da se z globalizacijo vzorci obnašanja porabnikov zblížujejo. Globalizacija povzroča konvergiranje uporabnikov in prispeva h kulturni heterogenosti znotraj države z ustvarjanjem tako imenovanih mikro kultur, ki kulturno določa posamezne uporabnike (Vida, Dmitrović & Obadia, 2008, str. 328). Nekateri avtorji pa kulturno zblíževanje uporabnikov pripisujejo **referenčnim skupinam** (angl. *reference groups*), ki igrajo pomembno vlogo pri socializacijskih procesih uporabnikov širom sveta (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 32). Mead (2005, str. 15) pravi, da se zaradi dejstva, da se posamezne tehnologije uporabljajo v različnih kulturah, pogosto napačno sklepa, da posamezne kulture zaradi tega med seboj konvergirajo. Vendar opozarja, da je to napačno razmišljanje, saj tak način razmišljanja zanemarja dejstvo, da se posamezne tehnologije v posameznih kulturah različno uporabljajo.

Razlike med nacionalnimi kulturami ustvarjajo pomembne priložnosti za rast in razvoj, vendar lahko povzročajo tudi resne težave, če jih ne razumemo (Mead 1998, str. 3). Lorbek (1991, str. 100) opozarja na to problematiko s podarjanjem stroškov, do katerih prihaja zaradi slabega razumevanja partnerjev, ki lahko potencialno rentabilni posel spremeni v popolnoma nerentabilnega. V izogib temu je potrebno izvajati **vedenjsko prilagajanje** (angl. *behavioral adaptability*), ki govori o sposobnosti človeka, da zaznava in ceni kulturno posebnost družbenega vedenja. Hong (2010, str. 102) pravi, da je visoka raven medkulturnih sposobnosti, ki obsega vedenjsko prilagajanje in medkulturne komunikacijske sposobnosti, v pozitivni povezavi z učinkovitostjo medkulturnih aktivnosti, Hrastelj (2008, str. 24) pa trdi, da je s poznavanjem drugih kultur mogoče skrajšati pogajanja in odpraviti napetosti.

2.2 Opredelitev kulture

Večino definicij kulture so podali antropologi (Usunier & Lee, 2005, str. 4). Kultura je kompleksen pojem in jo je težko definirati, saj ni nobenega pravila, ki bi določalo, kako jo definirati, zato skoraj vsi avtorji podajajo svoje definicije kulture, kar je posledično privedlo do velikega števila definicij. Že Kroeber in Kluckhohn sta pred več kot pol stoletja zbrala 164 različnih definicij kulture (Medina Brito, 2006, str. 7). Večina definicij kulture temelji na dveh glavnih raziskavah, in sicer na Kluckhohnovi in Strodbeckovi teoriji vrednot in na Inkelesovi in Levisonovi obravnavi problemov, ki izvirajo iz delovanja družb. Tudi štiri Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture temeljijo na opisu nacionalnega značaja, ki sta ga leta 1969 predstavila v svojem delu Inkeles in Levison (Medina Brito, 2006, str. 8). Hrastelj (2008, str. 19) iz množice definicij kultur izpostavlja naslednje štiri.

1. Kultura je družbena razlaga realnosti.
2. Kultura je ostanek tistega, kar smo se na učili, vendar popolnoma pozabili.
3. Kultura je »software« pameti.
4. Kultura je prenos informacij, znanja, vrednot itd., med generacijami s posnemanjem in učenjem, kar vpliva na obnašanje oseb.

S kulturo so se v preteklosti ukvarjale predvsem vede, kot so antropologija, sociologija, psihologija, teologija, jezikoslovje, filozofija, politologija in druge vendar so njihove ugotovitve ostale znotraj okvirjev posamezne vede. Gospodarsko in poslovno okolje pa se s kulturo in kulturološkim ozadjem poslovanja nista ukvarjali, saj je veljalo prepričanje, da kultura in gospodarstvo nimata nič skupnega, saj naj bi bila kultura preveč konservativni dejavnik, ki gospodarske tokove le zavira (Hrastelj, 2001, str. 25).

Številni avtorji uporabljajo za označevanje posameznih kultur termin **nacionalna kultura**, vendar je lahko uporaba tega termina v določenih primerih sporna, saj ni nujno, da umetne politične meje določajo tudi kulturološke meje. Jung, Polyorat in Kellaris (2009, str. 619)

pravijo, da je nacionalna kultura le ena vrsta kulture. Znotraj posamezne države lahko namreč zasledimo več **subkultur**, posamezna kultura pa se lahko tudi razprostira preko nacionalnih meja in tako lahko posamezno kulturo zasledimo v več državah s skupno politično mejo. Zaradi tega dejstva se je potrebno pri uporabi podatkov o nacionalnih kulturoloških značilnostih zavedati, da gre le za nacionalno povprečje, znotraj katerega je mogoče zaslediti večja odstopanja med posameznimi subkulturami kakor med dvema različnima nacionalnima kulturama (Hrastelj, 2001, str. 27).

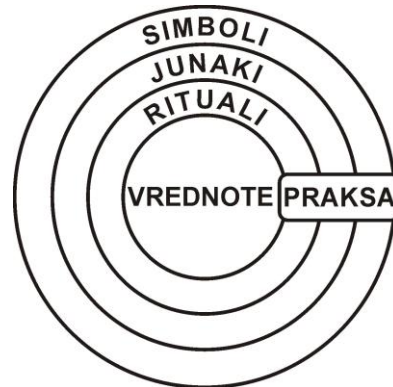
Hrastelj (2001, str. 27) opozarja, da obstajajo tudi **panožne kulture**, ki so značilne za nekatere dejavnosti ali panoge, **kulture podjetij in institucij**, pojavlja pa se tudi izraz **kultura posameznika**, vendar se avtor s tem izrazom ne strinja, saj ne gre za skupinske, ampak individualne poteze posameznika, to pa je v nasprotju s trditvijo, da je kultura kolektivni fenomen. Kulturo namreč tvorijo nenapisana pravila socialne igre, ki si jih delijo ljudje, ki živijo v istem socialnem okolju in jih tako ločijo od ljudi, ki pripadajo drugemu družbenemu okolju (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 3). S trditvijo, da imajo različne družbene skupine različno kulturo se strinja tudi Mead (2005, str. 8), ki pravi, da se zaradi tega posamezne družbene skupine lahko odzivajo na podobne situacije različno. Trditev, da je kultura kolektivni fenomen, sta okrepila z lastno definicijo kulture tudi Trompenaars in Hampden-Turner (1998, str. 3), ki pravita, da bistvo kulture ni v tistem, kar vidimo na površju, ampak je kultura način dojemanja sveta, ki je skupen določeni skupini ljudi. Kultura pa ne vpliva le na obnašanje ljudi, ampak tudi na njihov način razmišljanja in do problema pride, ko je posameznik soočen z drugačno kulturo, saj takrat pride do izraza pomen in zmožnost **akulturacije** (angl. *acculturation*) oziroma sposobnost prilagajanja kulturi, ki je drugačna od lastne kulture (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 23–24).

Hong (2010, str. 94–95) pa omenja še en pojav, in sicer **monokulturnost** in **bikulturnost** in pravi, da so bikulturni posamezniki tisti, ki so ponotranjili dve različni kulturološki shemi. Sposobnost bikulturalnih posameznikov je zmožnost preklapljanja med posameznimi kulturološkimi shemami v dinamičnem povezovanju kognitivnega kulturološkega znanja in sposobnosti prilagajanja. Večina bikulturnih posameznikov ima višjo raven kulturalne metakognicije oziroma sposobnosti razumeti in regulirati lastne miselne aktivnosti, kot monokulturni posamezniki (Hong, 2010, str. 94–95). Markus in Novak s sodelavci (v Hong, 2010, str. 102) pa opozarjajo, da so lahko kulturološko specifična znanja v primeru bikulturnih ljudi tudi nevarna, saj lahko porušijo posameznikovo samoopredelitev.

Kulturo običajno spoznavamo po plasteh. Hofstede (2001, str. 12) govori o štirih plasteh kulture, in sicer o **simbolih, junakih, ritualih** in o **vrednotah**. Pri tem so vrednote najbolj prikriti del in jih je najtežje prepoznati. V vsakdanjem življenju opazimo predvsem simbole in heroje, medtem ko je potrebno za odkrivanje ostalih, globljih plasti, posvetiti pozornost obnašanju in iz njega razbrati, kateri so tisti rituali in vrednote, ki označujejo

posamezno kulturološko skupino. Hofstede posamezne plasti kulture prikazuje v obliki tako imenovane **Hofstedejeve čebule** (Slika 3).

Slika 3: Hofstedejeva čebula



Vir: G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2001, str. 11.

Podobno kot Hofstede tudi Trompenaars in Hampden-Turner (1998, str. 22) govorita o plasteh kulture in pravita, da zunanjo plast predstavljajo eksplicitne sestavine kulture, kot so jezik, način bivanja in prehranjevanja, spomeniki, način oblačenja, umetnost in druge, ki jih je mogoče opaziti z opazovanjem, srednjo plast predstavljajo norme in vrednote, pri čemer definirata norme, ki jih je mogoče razviti do formalnega nivoja v obliki napisanih zakonov ali ohraniti na neformalnem nivoju v obliki socialnega nadzora kot skupno zavest določene skupine ljudi o tem, kaj je prav in kaj narobe, medtem ko vrednote definirata kot tisto sestavino, ki določa, kaj je dobro in kaj je slabo. Avtorja še dodajata, da so prav vrednote tiste, ki nam v primeru odločanja služijo kot kriterij izbire med več alternativami.

Vsak posameznik ima svoj vzorec razmišljanja, zaznavanja in obnašanja, ki ga vodi skozi življenje. Te vzorce privzame v otroštvu, ko je najbolj dojemljiv za učenje in za asimilacijo. Kadarkoli v življenju želi privzeti nove vzorce mora najprej pozabiti stare vzorce in šele nato lahko privzame nove, vendar je pozabljanje vzorcev bistveno težje kot učenje novih in zahteva bistveno več časa (Hofstede, 1991, str. 2–3). Človeka bi lahko primerjali z računalnikom, saj je njegov način razmišljanja, zaznavanja in obnašanja pogojeno s tako imenovanim **mentalnim programom**, ki določa, kako se bo človek v določeni situaciji obnašal. Človek pa kljub mentalnemu programu ni računalnik, saj ima sposobnost odstopanja od osnovnega mentalnega programa in reagira vedno na nov, kreativen, destruktiven in nepričakovan način (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 3). Mentalne programe zasledimo na **univerzalni, kolektivni in individualni** ravni (Hofstede, 2001, str. 1). Mentalni program na univerzalni ravni je enak za vse ljudi, saj gre za biološki operacijski sistem človeškega telesa in vključuje vrsto izraznih obnašanj, kot sta smeh in jok. Kolektivna raven je enaka pri vseh posameznikih, ki pripadajo isti skupini ali kategoriji ljudi in se razlikuje od kolektivne ravni ljudi, ki pripadajo drugi družbeni

skupini. V to skupino spada na primer jezik, ki kot kolektivni program loči ljudi ene skupine od ljudi druge družbene skupine. Mentalni program na individualni ravni je edinstven, saj ni dveh oseb, ki bi bili programirani na enak način. Mentalni program je lahko prirojen ali pridobljen in mentalni program na univerzalni ravni je tisti, ki je prirojen, medtem ko je mentalni program ostalih dveh nivojem pridobljen (Hofstede, 2001, str. 2).

2.2.1 Sestavine kulture

Lorbek (1991, str. 56) navaja kot sestavine kulture materialno kulturo, v katero vključuje tehnologijo in ekonomijo, družbene institucije, v okvir katerih uvršča poleg družbene organiziranosti in politične strukture tudi vzgojo in izobraževanje, človeka in vesolje, kjer misli predvsem na verski sistem ter na estetiko in jezik. Kenda (2001, str. 90) pravi, da so sestavine kulture družbena struktura, jezik, vera, vrednote, obnašanje, običaji, materialni elementi, estetika, vzgoja in družbene institucije. Hrastelj (2001, str. 29) pa pravi, da so sestavine kulture, ki odločilno vplivajo na mednarodno poslovanje predvsem družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, verstva, jeziki, vzgojno-izobraževalni sistemi, estetika, materialna kultura in življenjske razmere. Nekateri avtorji pa sestavine kulture delijo na konkretne in na abstraktne, pri čemer med konkretne sestavine kulture uvrščajo jezik (verbalni in neverbalni), infrastrukturo, izobrazbo in socialne institucije, med abstraktne pa vero, vrednote, navade in estetiko (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 24).

2.2.1.1 Družbena struktura

Socialni sistem lahko obstaja le zato, ker človekovo obnašanje ni naključno, ampak je do določene mere predvidljivo (Hofstede, 2001, str. 1). Kenda (2001, str. 91) povzema po Griffinu, da družbeno strukturo predstavljajo pravila obnašanja znotraj neke družbe ter njeno **stratifikacijo**, ki predstavlja delitev populacije na klase, kot na primer na bogate in revne (Czinkota, Ronkainer & Moffet, 2009, str. 31), oziroma pravila obnašanja med družbenimi sloji in **mobilnost** oziroma možnost prehoda iz ene družbene skupine v drugo. Pri tem avtor poudarja, da sta pojma stratifikacija in mobilnost med seboj v obratnem sorazmerju, saj čim bolj je v neki družbi poudarjena stratifikacija, toliko težji so prehodi med posameznimi skupinami oziroma mobilnost.

2.2.1.2 Jezik

Jezik kot glavno sredstvo komuniciranja je najbolj opazna značilnost posamezne kulture (Lorbek, 1991, str. 57). Jezik kot glavno sredstvo sporazumevanja med pripadniki različnih kultur je lahko tudi glavna ovira pri vzpostavljanju medkulturnega dialoga, zato so se poleg **naravnih jezikov** zaradi želje po premagovanju jezikovnih ovir oblikovali tudi določeni **umetni jeziki**, kot je na primer esperanto. Pogosto se zgodi, da znotraj nacionalnih meja države obstaja več kulturoloških skupin, od katerih vsaka uporablja svoj jezik. Tak primer

sta na primer Belgija in Kanada, ki imata vsaka po dva nacionalna uradna jezika, Belgija flamščino in francoščino, Kanada pa francoščino in angleščino. Obstajajo pa tudi primeri, ko se zaradi velikega števila jezikov in narečij znotraj ene države uporabljajo, tako imenovani **pomožni jeziki** ali **lingua franca**. Tak primer je na primer Indija, kjer je lingua franca angleščina. Angleščina se pogosto uporablja tudi kot pomožni jezik v mednarodnem poslovanju, pri katerem prihaja do komunikacijskih stikov med pripadniki različnih jezikovnih skupin.

Mole (2003, str. 12) omenja jezik kot najpomembnejšo sestavino v mednarodnem poslovanju, saj pravi, da je jezik tisti, ki nam omogoča, da smo razumljeni in da razumemo. Kenda (2001, str. 92) pravi, da poznavanje jezika sogovornika omogoča natančnejše razumevanje brez vmesnega prevajanja, možnost dostopa do domačinov, zaznavanje odtenkov v pogovoru in omogoča boljše razumevanje kulture nekega naroda. Veliko podjetij je prepričanih, da je znanje angleščine v mednarodnem poslovanju dovolj, vendar pa so raziskave pomena večjezikovne komunikacije v poslovnem svetu pokazale, da so podjetja, ki se zavedajo pomena jezikovnih znanj v mednarodnem poslovanju, uspešnejša kot tista, ki prisegajo zgolj na angleščino. Europa-Press releases RAPID (2007) navaja: »Čeprav bo angleščina v poslovnem svetu obdržala svojo vlogo sporazumevalnega jezika med raznojezičnimi osebami, tj. »*lingva franca*«, pa so dodatna jezikovna znanja v kombinaciji z ustreznimi medkulturnimi spretnostmi tista, ki lahko zagotovijo konkurenčno prednost.« Nekateri avtorji pa gredo celo dalje in pravijo, da rokovanje z jezikom zahteva lokalno pomoč (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 28).

V delu obravnavam geografsko območje Andske skupnosti, kjer je uraden jezik španščina, zato v nadaljevanju navajam nekaj dejstev glede španščine tako z vidika nacionalnega jezika izbranega geografskega segmenta kakor tudi z vidika globalnega pomena španščine. Španščina velja v svetovnem merilu za tretji najpomembnejši jezik glede na število prebivalcev, kateremu je španščina materni jezik, takoj za kitajščino in angleščino, napovedi za leto 2030 pa jo postavljajo celo na drugo mesto, saj naj bi španščino takrat prekašala le še kitajščina (Brotons, 2008). V procesu internacionalizacije jezik vedno bolj pridobiva tudi ekonomski pomen, saj poznavanje jezika povečuje številne možnosti v mednarodnem poslovanju. V članku, objavljenem v reviji Time, je Ronald Buchanan podal reklo, da je jezik denar (angl. *Language is money*), pri tem pa se ni nanašal na angleščino, ampak na španščino kot na jezik, ki odpira številne poslovne možnosti v Latinski Ameriki kakor tudi v ZDA (Lodares, 2004).

2.2.1.3 Vera

Lorbek (1991, str. 57) pravi, da ima vera bistveno večji vpliv na sistem vrednot v družbi, kot si običajno mislimo, saj imata po njegovem vera in praznoverje močan vpliv na navade ljudi in njihov odnos do življenja in s tem na sistem vrednot v določeni družbi. O pomenu religije v poslovnem svetu je prepričan tudi Kenda (2001, str. 93), ki pravi, da vera

oblikuje pri svojih pripadnikih odnos do dela, potrošnje, osebne odgovornosti in do načrtovanja prihodnosti.

2.2.1.4 Vrednote in prepričanja

Musek (2000, str. 167) pravi, da so vrednote prepoznavni znak različnih kultur in zgodovinskih obdobj. Na razvoj vrednot pri posamezniku vpliva tako družina, kakor tudi širše družbeno okolje, poleg tega pa lahko posameznik vrednote, s katerimi prihaja v stik, sprejme v celoti ali pa le deloma (Furlan, 2003, str. 71). Bales in Couch sta zbrala skoraj 900 različnih formulacij vrednot, ki sta jih razvrstila v štiri kategorije: **avtoriteta** (angl. *authority*), **samoobvladovanje** (angl. *self-restraint*), **enakost** (angl. *equality*) in **individualnost** (angl. *individuality*), Musek pa 54 vrednot razvršča v naslednje štiri kategorije: **hedonizem** (angl. *hedonistic*), **moč** (angl. *potency*), **morala** (angl. *moral*) in **uresničitev** (angl. *fulfillment*) (Hofstede, 2001, str. 8).

De Mooij (v Jung, Polyorat & Kellaris, 2009, str. 604) omenja **paradoks vrednot** in trdi, da do paradoksa vrednot pride, ko je opaženo obnašanje drugačno kot pričakovano na podlagi razumevanja kulture. Do paradoksa vrednot pride zaradi vrzeli med zaželenim oziroma tistim, kar se smatra kot splošna družbena pravila, in želenim oziroma tistim, kar si ljudje želijo. Prav tako velja, da se paradoks vrednot lahko odraža v katerikoli kulturološki dimenziji.

Pomen poznavanja vrednot v mednarodnem poslovanju je pomemben, saj, kot trdita Morgan in Hunt (v Farías Nazel, 2007, str. 98), lahko države, v katerih je zaslediti skupne vrednote, razvijejo boljše medsebojne odnose. Vrednote vplivajo na sam potek pogajanj, na sprejemanje odločitev, na snovanje strategij in na ocenjevanje ljudi (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 37). Trompenaars in Hampden-Turner (1998, str. 20) navajata, da ni nujno, če določena kultura dojema nekaj kot bistveno za obstoj, da bodo tudi druge kulture dojemale kot nekaj, kar je vitalnega pomena za njih. Vrednote imajo namreč lahko v različnih okoljih različno težo, saj je lahko vrednota, ki predstavlja največjo vrednoto v določeni kulturi, v drugi kulturi popolnoma brez pomena (Kenda, 2001, str. 94).

Z namenom ugotavljanja vrednot so bile razvite različne klasifikacije, s katerimi je mogoče ugotoviti, katere so tiste vrednote, ki so pomembne za posamezno kulturo. **Rokeachev Value Survey** (RVS) je bila ena prvih klasifikacij vrednot, ki se je uporabljala v trženjske namene. Enostavni pristop k vrednotam, imenovan **List Of Value** (LOV), sta razvila Kahle in Goff Timmer. LOV sestavlja 9 vrednot, ki so predstavljale osnovo za razvoj nove merilne sheme ameriškega Marketing Science Institute, imenovane **Multi-Item List Of Value** (MILOV). Nekateri uporabljajo ameriško listo vrednot za lastne študije vrednot drugih držav, vendar de Mooij (2005, str. 82) opozarja, da takšno početje lahko privede do irelevantnih rezultatov. Obstajajo tudi študije, ki predstavljajo evropski pregled vrednot,

kot so na primer **European Value Study (EVS)**, ki jo je Ingehart razširil na **World Values Survey (WVS)** ter **European Social Survey (ESS)** (De Mooij, 2005, str. 82).

2.2.1.5 Tradicija in običaji

Tradicija in običaji predstavljajo družbeno sprejeta pravila obnašanja v posameznih priložnostih. Pri poslovnih odnosih se ta pravila nanašajo predvsem na obnašanje med pogajalskim procesom, način komuniciranja, predstavljanja, rokovanja in na spoštovanje časovnih okvirjev. Burton (2009, str. 4) pravi, da predstavljajo običaji način obnašanja, ki je v naprej kronološko določen, Hofstede (2001, str. 148) pa trdi, da se je z upoštevanjem običajev mogoče izogniti negotovim situacijam.

V prihodnost usmerjene kulture, kot so ZDA in nova Rusija, vidijo v tradiciji enega izmed glavnih zaviralcev razvoja, medtem ko predstavljajo tradicionalne vrednote za večino ljudi preostalega sveta lekcijo preteklosti za prihodnji razvoj (Carté & Fox, 2008, str. 175). Navade in običaji pa vplivajo tudi na način, kako različne kulture uporabljajo proizvode, zato je poznavanje navad zelo pomembno pri pogajanjih, saj napačno tolmačenje posameznih navad lahko privede do napačnih zaključkov (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 38). Hrastelj (2008, str. 24) je prepričan, da podjetja, ki razvijajo transkulturne veščine, lahko pričakujejo konkurenčno prednost v mednarodnem poslovanju v primerjavi s tistimi, ki teh veščin ne razvijajo.

2.2.1.6 Materialna kultura in življenjske razmere

Kenda (2001, str. 95) v okviru materialne kulture razume gospodarsko, družbeno in finančno infrastrukturo. Z gospodarsko infrastrukturo so mišljeni transportni sistem ter komunikacijske in energetske zmogljivosti, družbeno oziroma socialno zdravstveni in izobraževalni sistem ter stanovanjska gradnja, s finančno pa kakovost bančnih, zavarovalniških in finančnih storitev. Materialna kultura je v neposredni povezavi z načinom, kako družba organizira ekonomske aktivnosti. Avtorji omenjajo različne tipe infrastrukture, in sicer ekonomsko (transportno, energijsko in komunikacijsko omrežje), socialno (stanovanjske razmere, zdravstveni in izobraževalni sistem) ter finančno in trženjsko (organizacije, ki olajšajo mednarodno poslovanje) infrastrukturo (Czinkota, Ronkainer & Moffett, 2009, str. 30).

2.2.2 Kulturni relativizem

Francoski antropolog Claude Lévi-Strauss, ki je znan po razvoju **strukturne antropologije** (angl. *structural anthropology*), trdi, da nobena kultura nima absolutnih meril, s katerimi bi lahko ocenjevala aktivnosti druge kulture kot dobre ali slabe, ampak lahko vsaka kultura ocenjuje le svoje aktivnosti, saj so le v tem primeru njeni člani tako izvajalci kot opazovalci (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 6; Kendall, 2010, str. 64). Pri

ocenjevanju določene kulture je torej največja napaka ocenjevanje na osnovi delitve na dobre in slabe kulture, saj če se navežem na ugotovitve iz poglavja o vrednotah, kjer smo spoznali, da so vrednote jedro sleherne kulture in da imajo posamezne vrednote v različnih kulturah različno težo, vendar jih kljub temu ne moremo deliti na dobre in slabe, lahko pa sklepamo, da se posledično tudi posamezne kulture ne moremo deliti na dobre in slabe, ampak lahko govorimo le o razlikah med njimi oziroma o **kulturološki različnosti**.

2.2.2.1 Nevarnost etnocentrizma

Etnocentrizem temelji na predpostavki, da je lastna kultura boljša od drugih kultur (Kendall, 2010, str. 64). Etnocentrizem lahko izzove pokroviteljsko obnašanje, nespoštovanje ali celo prezir do drugih zaradi prepričanja o večvrednosti lastne kulture (Kenda, 2001, str. 90). Nekateri avtorji vidijo v etnocentrizmu kulturni imperializem, ki predstavlja vsiljevanje ene nacionalne kulture drugi naciji (Kendall, 2010, str. 66). Nevarnost etnocentrizma je večja, če ne poznamo kulture okolja, v katerega vstopamo, zato se etnocentrizmu lahko izognemo s spoznavanjem kulture in učenjem sestavin kulture območja, na katerem želimo poslovno delovati (Kenda, 2001, str. 90). De Mooij (2005, str. 51) vidi v etnocentrizmu največjo oviro pri primerjavi različnih kultur, saj pravi, da lastna kultura deluje kot pilot, zato ne moremo mimo vzorcev vrednot lastne kulture, ki vplivajo na način dojemanja tuje kulture. Do etnocentrizma pa ne prihaja le med pripadniki posamezne kulture, ampak kot pravi Hrastelj (1995, str. 190), lahko do pojava etnocentrizma pride tudi v organizacijski strukturi, in sicer med matico in enotami v tujini. Etnocentrično obnašanje je mogoče opaziti pri vseh etničnih skupinah, le da je to pri nekaterih bolj, pri drugih pa manj izraženo (Vida, 2002, str. 58–59).

CETSCALE (angl. *Consumer Ethnocentric Tendencies Scale*) je orodje, ki sta ga razvila Shimp in Sharma in je namenjeno merjenju etnocentrične tendence ameriških potrošnikov glede potrošnje ameriškega in neameriškega blaga (Shimp & Sharma, 1987, str. 280). Shimp in Sharma definirata sedem pogledov do tujega porekla blaga, in sicer (Shimp & Sharma, 1987, str. 281) potrošniški etnocentrizem, percepcija razmerja cena-vrednost, lastni interesi, recipročne norme, racionalizacija izbire, restriktivna mentaliteta in svoboda izbire.

Potrošniški etnocentrizem (angl. *consumer ethnocentrism*) izhaja iz širšega pojma psihološkega etnocentrizma. Shimp in Sharma sta definirala pojem potrošniškega etnocentrizma kot etnocentrizem, ki temelji na dejstvu, da potrošniki raje posegajo po domačih proizvodih kot po tujih. Etnocentrični potrošniki pravijo, da je potrošnja uvoženega blaga slaba, saj škodi domačemu gospodarstvu in povečuje brezposelnost in da kratko malo ni patriotsko (Shimp & Sharma, 1987, str. 280). Bava (2004, str. 45) je prepričan, da je potrošniški etnocentrizem fenomen razvitega sveta, saj uporabniki iz manj razvitih predelov sveta preferirajo uvoženo pred domačim. Koncept potrošniškega etnocentrizma pomaga razumeti, kako kupci primerjajo domače in tuje proizvode (Shimp

& Sharma, 1987, str. 287), na samo raven etnocentrizma in uporabnikovih preferenc do domačih proizvodov pa vpliva **etnična afilijacija** (Vida, Dmitrović & Obadia, 2008, str. 338).

2.3 Teorije nacionalnih kultur in medkulturnih razdalj

Potreba po raziskovanju nacionalnih kultur posameznih držav in kulturoloških posebnosti se je pojavila v 50. letih 20. stoletja v ZDA, ko so se z namenom povojne obnove številna ameriška podjetja znašla v drugih kulturoloških okoljih (Medina Brito, 2006, str. 14). Številni avtorji so v svojih študijah dokazali, da nacionalna kultura nedvomno vpliva na način razmišljanja, delovanja in odzivanja, na način sprejemanja odločitev, občutljivost do etničnih problemov, trgovinsko menjavo, obnašanje potrošnikov, sprejemanje novih izdelkov in storitev ter na druge procese v človekovem življenju (Farías Nazel, 2007, str. 86). Hrastelj (2008, str. 13) izredno priljubljenost raziskav o stičiščih ekonomije in kulture med makroekonomistih devetdesetih let prejšnjega stoletja imenuje **ekonomsko-kulturna revolucija**.

2.3.1 Šest kategorij medkulturnih raziskav po Adlerju

Adler (1983, str. 29) definira šest različnih pristopov k raziskovanju kulture, in sicer:

- pokrajinski,
- etnocentrični,
- policentrični,
- primerjalni,
- geocentrični in
- sinergijski pristop.

Pokrajinski pristop je najbolj splošen pristop k raziskovanju določene kulture. Raziskovalci, ki uporabljajo pokrajinski pristop, ne upoštevajo obstoja drugih kultur, ki so drugačne od domače kulture. **Etnocentrični pristop** temelji na poudarjanju domačega kulturološkega okolja. S tem raziskovalnim pristopom se ne zanika obstoja drugih kultur, se pa domača kultura vedno postavlja v superiorno pozicijo v primerjavi z ostalimi. **Policentrični pristop** temelji na opisih, razlagah in interpretacijah modelov iz različnih držav. Raziskovalci, ki uporabljajo policentrični pristop, priznavajo obstoj drugih kultur, vendar ugotovitev iz posameznih kultur ne primerjajo med seboj. Gre za neodvisne študije, izvajane v različnih kulturoloških okoljih, in tako nimajo primerjalne vrednosti. Uporabnost tovrstnih študij je striktno vezana na okolje, v katerem je bila posamezna študija izvedena. **Primerjalni pristop** je nadgradnja policentričnega pristopa, saj je samo raziskovanje različnih kulturoloških okolij zasnovano tako, da omogoča primerjavo rezultatov pridobljenih v različnih kulturoloških okoljih. Te študije primerjajo posamezna kulturološka okolja in iščejo podobnosti in razhajanja med njimi. Primerjalne študije

temeljijo na predpostavki, da ne obstajajo nadrejene in podrejene kulture, ampak gre zgolj za različnost med njimi. **Geocentričnega pristopa** se raziskovalci poslužujejo takrat, ko želijo postaviti skupne temelje poslovanja nekega podjetja v različnih kulturoloških okoljih. Geocentrične študije temeljijo na predpostavki, da obstajajo skupne kulturološke značilnosti v različnih kulturoloških okoljih. Uporablja se takrat, ko želimo ugotoviti, katere modele je mogoče uporabiti pri poslovanju z različnimi kulturami. **Sinergijski pristop** se uporablja, kadar želimo ustvariti univerzalni model poslovanja v različnih kulturoloških okoljih. Sinergijski pristop ponuja rešitev za premagovanje kulturoloških različnosti.

2.3.2 Hofstedejev model nacionalnih kultur

Geert Hofstede je vpliven antropolog, ki se je ukvarjal z raziskovanjem multikulturalizma. Njegov model nacionalnih kultur je rezultat obsežne empirične raziskave pod delovnim naslovom »Hermes«, v katero so bili vključeni zaposleni v IBM-ovih podružnicah iz 67 držav. Raziskava je bila izvedena v dveh časovnih obdobjih, in sicer prvič leta 1968 in drugič leta 1972. Raziskava je dala bogato zbirko odgovorov na približno 150 vprašanj glede vrednot pri delu in na delovnem mestu. Od 67 držav je bilo v analizo vključenih le 40, saj je bilo pri 27 državah zbranih manj kot 50 vprašalnikov, kar pa ni predstavljalo reprezentativnega vzorca. Naknadno je bilo v analizo vključenih še 10 držav in tri regije (Hofstede, 1983, str. 46–49).

2.3.2.1 Dimenzije Hofstedejevega modela nacionalnih kultur

Hofstede je v svoji raziskavi nacionalnih kultur identificiral najprej štiri dimenzije nacionalne kulture (Hofstede, 1983, str. 50), v kasnejših študijah pa je tem štirim dimenzijam dodal še peto dimenzijo, poznano tudi kot **konfucijski dinamizem** (Hofstede, 2001, str. 29). Te dimenzije nacionalnih kultur so:

- odmik moči (angl. *power distance*),
- izogibanje negotovostim (angl. *uncertainty avoidance*),
- individualizem nasproti kolektivismu (angl. *individualism vs. collectivism*),
- moškost nasproti ženskosti (angl. *masculinity vs. femininity*) in
- dolgoročna nasproti kratkoročni usmerjenosti (angl. *long vs. short term orientation*).

Dimenzija odmika moči (v nadaljevanju PDI) se nanaša na razlike v človeški neenakosti, dimenzija individualizma nasproti kolektivismu (v nadaljevanju IDV) govori o stopnji integracije posameznika v družbo, dimenzija moškosti nasproti ženskosti (v nadaljevanju MAS) se nanaša na delitev emocionalnih vlog med ženskami in moškimi, dimenzija dolgoročne nasproti kratkoročni usmerjenosti (v nadaljevanju LTO) govori o nagnjenosti ljudi do sedanosti oziroma do prihodnosti, dimenzija izogibanja negotovostim (v nadaljevanju UAI) pa se nanaša na stopnjo stresa, ki jo doživljajo ljudje v družbi zaradi

nepoznane prihodnosti. Posamezne Hofstedejeve dimenzije nacionalnih kultur in njihove osnovne značilnosti so predstavljene v Prilogi 2.

Dimenzija **odmika moči** nakazuje, kako najmanj vplivni pripadniki družbe sprejemajo in pričakujejo neenakost v delitvi moči. Govori o tem, kako je družbena neenakost sprejeta s strani sledilcev in kako s strani vodij. Hofstede (2011) poudarja, da v vsaki družbi obstajajo neenakosti med posameznimi hierarhičnimi ravnmi, razlika je le v tem, da so nekatere te neenakosti bolj izražene kot druge. Visoka raven moči pomeni, da podrejeni pripadniki družbe pričakujejo dominantni položaj močnejšega oziroma pričakujejo, da se nadrejeni vedejo avtoritativno in hkrati sprejemajo dejstvo, da se nadrejenim ne svetuje (Hofstede, 1984, str. 394). V družbah z močno dimenzijo odmika moči ima vsak posameznik jasno določen status v družbi. Dokazano je bilo celo, da globalne blagovne znamke služijo segmentiranju med posameznimi hierarhičnimi nivoji v družbi. V družbah z močno dimenzijo odmika moči imajo starejši pomembno vlogo zaradi spoštovanja starejših, medtem ko v kulturah z nižjo vrednostjo odmika moči močnejši ljudje poskušajo posnemati manj močne, kar pomeni, da starejši opazujejo početje mlajših (De Mooij, 2005, str. 61). Stopnja moči teži k zmanjševanju v družbah z višjim nivojem izobrazbe in zato se pričakuje, da bo vedno boljši izobraževalni sistem v globalnem pogledu vodil k zmanjševanju dimenzije moči (De Mooij, 2005, str. 61).

Dimenzija **individualizma** nasproti **kolektivizmu** govori o tem, kako so posamezniki vpleteni oziroma integrirani v skupine. V individualistični družbi se pričakuje, da bo vsak poskrbel zase, kolektivistične družbe pa so tiste, v katerih so posamezniki od rojstva vpeti v močne vezi skupine, ki v zameno za lojalnost nudijo svojim pripadnikom varnost in zaščito. V individualističnih družbah sta delo in zasebnost striktno ločena, tako v smislu časa kakor tudi v smislu uma, v kolektivističnih družbah pa se službeno okolje prepleta z zasebnim (Hofstede, 1984, str. 394; De Mooij, 2005, str. 62). Za poslovneže je pomembno dejstvo, da je v individualističnih družbah delo pred medsebojnimi odnosi, medtem ko imajo v kolektivistični družbi medsebojni odnosi prednost pred delom (Hofstede, 1984, str. 394). V glavnem velja, da družbe, z izraženim individualizmom poudarjajo »**jaz**«, medtem ko je za kolektivistične družbe značilno, da poudarjajo »**mi**« (De Mooij, 2005, str. 62). Dimenzija individualizma nasproti kolektivizmu je najpomembnejša pri razumevanju medkulturnih razlik, predvsem med vzhodnimi in zahodnimi kulturami (Jeknić, 2006, str. 206).

Dimenzija **moškosti** nasproti **ženskosti** se nanaša na delitev vlog med moškimi in ženskami v določeni družbi. Ženske v družbi s poudarjeno ženskostjo imajo podobne vrednote kot moški, v družbi z izraženo moškostjo pa so ženske vrednote sicer zastopane, vendar prevladujejo moške vrednote (Hofstede, 2011). Hofstede (1984, str. 396) meni, da imajo lahko družbe s poudarjeno moškostjo prednosti pred družbami s poudarjeno ženskostjo v primeru masovne proizvodnje, medtem ko imajo družbe s poudarjeno ženskostjo prednost v primeru storitvenih dejavnosti. V družbi z izraženo moško dimenzijo

je značilno, da je dosežke potrebno pokazati, zato so statusne blagovne znamke v tej družbi pomembne, medtem ko je v ženski družbi oziroma v družbi z manjšim indeksom te dimenzije kakovost življenja bolj pomembna kot zmagovanje. V moški družbi se otroci učijo občudovati močno, medtem ko se v ženski družbi otroci učijo simpatije do poražencev (De Mooij, 2005, str. 65).

Dimenzija **izogibanja negotovostim** govori o družbeni toleranci do negotovih situacij. Družbe, pri katerih je izraženo močno izogibanje negotovostim, se hočejo negotovim situacijam izogniti z uvajanjem striktnih zakonov, pravil in varnostnih meril, na filozofski in verski ravni pa z verjetjem v absolutno resnico. Ljudje iz družb z izraženim izogibanjem negotovim situacijam so bolj čustveni, medtem ko so pripadniki družb, ki kažejo nagnjenost k negotovosti, bolj tolerantni do njihovemu mnenju nasprotnega mnenja (Hofstede, 2011). Gerhart (2008, str. 267) trdi, da lahko večja nagnjenost k tveganju predstavlja konkurenčno prednost, saj je po njegovem večja nagnjenost k tveganju drugačnost, ki lahko predstavlja konkurenčno prednost.

Dimenzija **kratkoročnosti** nasproti **dolgoročnosti** je dimenzija, ki jo je Hofstede v svoje študije uvedel naknadno in izhaja iz Konfucijevih nauk. Vrednote, ki jih avtor povežemo z dolgoročnostjo so varčnost in vzdržljivost, vrednote, ki jih povezuje s kratkoročnostjo pa so spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti (Hofstede, 2011). Ker za nobeno od obravnavanih držav ni podatka o tej dimenziji, sem jo izločil iz nadaljnje teoretične obravnave in jo na tem mestu omenjam le informativno.

2.3.2.2 Hofstedejeve dimenzije nacionalnih kultur Slovenije in držav Andske skupnosti

Hofstede je pri raziskovanju nacionalnih kultur držav Andske skupnosti in Slovenije prišel do podatkov o posameznih dimenzijah nacionalnih kultur, kot jih prikazujem v Tabeli 1. Podatki za ostale države so v Prilogi 1. V Tabeli 1 so tudi podatki o posameznih dimenzijah nacionalne kulture za Slovenijo, do katerih je prišla Jazbečeva leta 2004 z raziskavo na podlagi Hofstedejevega vprašalnika.

Tabela 1: Dimenzije nacionalnih kultur po Hofstedeju

Država	PDI	UAI	IDV	MAS
Slovenija (Hofstede)	71	88	27	19
Slovenija (Jazbec)	28	72	108	20
Bolivija	64	77	12	50
Ekvador	78	67	8	63
Kolumbija	67	80	13	64
Peru	64	87	16	42

Vir: G. Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2001, str. 500–502; M. Jazbec, Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih, 2005, str. 85–107.

Razlogi za razlike med vrednostmi dimenzij nacionalne kulture Slovenije po Hofstedejevi raziskavi in po raziskavi Jazbečeve so v različnih vzorcih, saj je Hofstede izvajal raziskavo v enem podjetju na različnih hierarhičnih ravneh, Jazbečeva pa je raziskavo izvajala na najvišjih hierarhičnih ravneh različnih podjetij. Posredi pa je tudi časovni dejavnik, saj je med obema raziskavama več kot 30-letni interval.

Jazbečeva (2005, str. 85–107) na podlagi raziskave dimenzij nacionalne kulture **Slovenije** ugotavlja, da so Slovenci izredno individualistično usmerjeni, velik odmik v primerjavi s Hofstedejevimi ugotovitvami pa je opaziti tudi pri dimenziji PDI, saj bi naj po Jazbečevi ugotovitvi bili Slovenci vedno manj tolerantni do neenakosti. Visoka vrednost dimenzije UAI kaže na nenaklonjenost Slovencev do sprememb, zato se raje poslužujejo preverjenih in utečenih načinov. Nizka vrednost dimenzije MAS pa pravi, da v slovenski družbi prevladujejo ženska načela.

Hofstede (2011) je na podlagi svojih raziskav ugotovil, da so Kolumbija, Ekvador, Peru in Bolivija značilne latinskoameriške države, saj so kulturološke dimenzije navedenih držav podobne povprečnim vrednostim vseh latinskoameriških držav. Latinska Amerika je tako kot Azija in Afrika v celoti kolektivistična celina (De Mooij, 2005, str. 62).

Kolumbija ima kazalnik UAI enak 80, kar kaže na nizek nivo toleriranja negotovosti. Bistvo kolumbijske družbe je imeti vse pod nadzorom z namenom preprečevanja nepričakovanega in prav zaradi tega pripadniki te družbe zelo težko sprejemajo spremembe. V nasprotju z UAI ima Kolumbija nizko vrednost kazalnika IDV, in sicer 13, kar nakazuje na močno izražen kolektivizem v kolumbijski družbi. Vrednost indeksa PDI, ki znaša 67, nakazuje na visoko raven neenakosti med močjo in blagostanjem znotraj družbe. Kolumbija ima enega izmed največjih kazalnikov MAS v Latinski Ameriki, in sicer 64. To nakazuje na močno delitve vlog med spoloma v družbi pri tem pa prevladuje vloga moških (Hofstede, 2011).

Tako kot v primeru Kolumbije, tudi v primeru **Ekvadorja** kazalnik PDI dosega visoko vrednost, in sicer 78, kar nakazuje na visoko raven neenakosti med močjo in blagostanjem v družbi. Ta družba izkazuje tudi visoko vrednost kazalnika UAI, kar nakazuje na nizko stopnjo toleriranja negotovih situacij. Glavni cilj te družbe je, da vse kontrolira z namenom zmanjševanja negotovosti. Posledično družba zelo težko sprejema novosti in odklanja tveganje (Hofstede, 2011). Ekvador izkazuje izredno nizko vrednost kazalnika IDV, in sicer 8, pri čemer ga v celotni Hofstedejevi raziskavi prekaša le Gvatemala z vrednostjo 6. To nakazuje na izredno močan kolektivizem v družbi.

Peru dosega izmed vseh obravnavanih držav najvišjo vrednost kazalnika UAI, in sicer 87, kar nakazuje na nizko stopnjo nagnjenosti do negotovosti. Zaradi izogibanja negotovim situacijam perujska družba s težavo sprejema novosti in spremembe ampak raje vztraja na poznanih tradicionalnih vrednotah. Peru ima v primerjavi z ostalimi državami Andske skupnosti najvišjo vrednost kazalnika IDV, in sicer 16, kar pomeni, da je perujska družba izmed vseh andskih družb najbolj individualistično usmerjena. Po drugi strani pa je kazalnik MAS te družbe v primerjavi z ostalimi andskimi družbami najmanjši, kar nakazuje na manjšo izraženost moških vrednot v družbi.

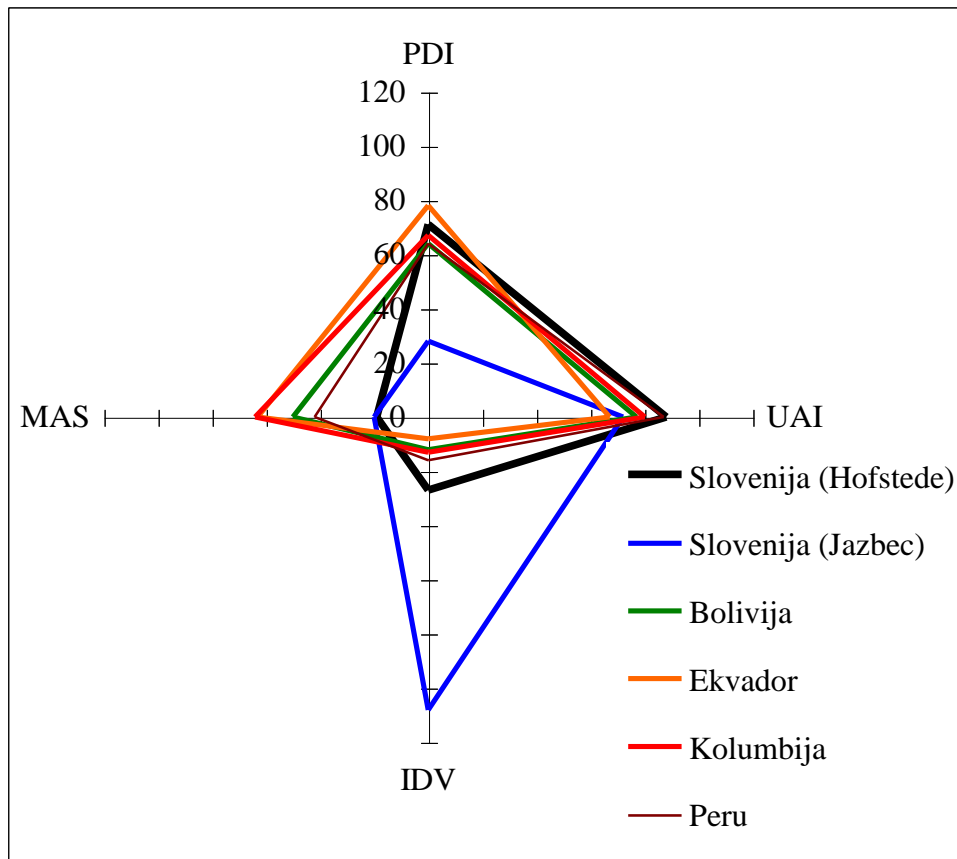
Bolivija, podobno kot Peru, izkazuje v primerjavi z ostalimi andskimi državami najnižjo vrednost kazalnika PDI, in sicer 64. Ta podatek nakazuje na manjši pomen hierarhičnih ravni v družbi. Glede ostalih dimenzij je bolivijska družba podobna ostalim andskim družbam.

Podatki o posameznih dimenzijah nacionalne kulture posamezne države podajo le numerično vrednost in so zato le informativnega značaja. Praktična uporabnost posameznih podatkov pride do izraza šele, ko jih primerjamo z vrednostmi dimenzij drugih nacionalnih kultur. Tisto, kar nas običajno zanima so namreč odstopanja med posameznimi dimenzijami med različnimi nacionalnimi kulturami. Običajno primerjamo dimenzije domače nacionalne kulture, ki jo poznamo, z dimenzijami tuje nacionalne kulture, za katero ugotavljamo, ali je posamezna dimenzija bolj ali manj izražena v primerjavi z domačo nacionalno kulturo. To so namreč zelo koristne izhodiščne informacije pri spoznavanju tuje kulture in osnova za oblikovanje strateškega načrta medkulturnega sodelovanja.

2.3.2.3 Kvantitativna primerjava dimenzij nacionalnih kultur držav Andske skupnosti z nacionalno kulturo Slovenije

Za kvantitativno primerjavo dimenzij nacionalnih kultur lahko uporabimo grafično metodo, ki temelji na tako imenovanem radar diagramu (Slika 4) ali numerično z izračunom agregatnega kazalnika kulturne razdalje (CD) po Kogutu in Singhu (glej enačbo (1)).

Slika 4: Dimenzije nacionalnih kultur držav Andske skupnosti in Slovenije



Vir: G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2001, str. 500–502; M. Jazbec, *Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih*, 2005, str. 85–107.

Iz Slike 4 je razvidno, da največje odstopanje med nacionalnimi kulturami držav Andske skupnosti in nacionalno kulturo Slovenije obstaja pri dimenziji MAS in pri dimenziji IDV. Glede dimenzije MAS sta tako Jazbečeva kot Hofstede mnenja, da slovensko družbo označujejo predvsem ženske vrednote, medtem ko v andskih družbah prevladujejo moške vrednote. Tudi glede dimenzije IDV se oba avtorja strinjata, da je slovenska družba bolj individualistično usmerjena kot andske družbe, vendar Jazbečeva slovenski družbi pripisuje bistveno višjo stopnjo individualizma kot Hofstede. V primeru dimenzije PDI je zanimivo, da Hofstede Slovenijo uvršča ob bok državam Andske skupnosti, medtem ko Jazbečeva (2005, str. 85–107) pravi, da so Slovenci vedno bolj netolerantni do neenakosti.

2.3.2.4 Indeks kulturoloških razdalj po Kogutu in Singhu

Poleg grafične metode lahko za namene primerjanja posameznih nacionalnih kultur uporabimo tudi aritmetično metodo z izračunom kazalnika kulturne razdalje (angl. *Cultural Distance*), ki sta ga definirala Kogut in Singh kot standardizirano merilo medkulturnih razdalj. Ta kazalnik združuje štiri Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture

(PDI, UAI, IDV in MAS) in poda agregatno merilo, ki omogoča merjenje medkulturnih razdalj med posameznimi državami (Farías Nazel, 2007, str. 94–96). Kogut in Singh sta podala enačbo (1) za izračun kazalnika kulturne razdalje v naslednji obliki:

$$CD_{xy} = \left\{ \sum_{i=0}^4 \frac{(I_{iy} - I_{ix})^2}{V_i} \right\} / 4 \quad (1)$$

kjer je: CD_{xy} kulturološka razdalja med državo X in državo Y,
 I_{ix} vrednost i-te kulturološke dimenzije za državo X,
 I_{iy} vrednost i-te kulturološke dimenzije za državo Y in
 V_i varianca indeksa i-te dimenzije.

Z uporabo navedenega kazalnika pridemo v primeru ugotavljanja medkulturnih razdalj med nacionalno kulturo posamezne države Andske skupnosti in nacionalno kulturo Slovenije do podatkov o medkulturnih razdaljah kot jih navajam v Tabeli 2.

Tabela 2: Kazalniki medkulturne razdalje med državami Andske skupnosti in Slovenijo

Država	PDI	UAI	IDV	MAS	CD
Slovenija	71	88	27	19	0,00
Bolivija	64	77	12	50	2,56
Ekvador	78	67	8	63	5,04
Kolumbija	67	80	13	64	2,77
Peru	64	87	16	42	1,33

Vir: Prirejeno po G. Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2001, str. 500–502.

Rezultati izračuna medkulturnih razdalj s pomočjo kazalnika CD kažejo, da je medkulturna razdalja največja med Slovenijo in Ekvadorjem, saj je vrednost kazalnika CD v tem primeru 5,04 in najmanjša med Slovenijo in Perujem, saj je v slednjem primeru vrednost kazalnika CD le 1,33.

V primeru kazalnika CD gre za agregatno merilo, ki pa za namene praktične uporabe pogosto ne pove dovolj, saj se z izračunom tega kazalnika izgubi informacija o tem, katera od dimenzij nacionalne kulture je tista, ki prispeva največ k medkulturni razdalji med dvema opazovanima nacionalnima kulturama.

2.3.2.5 Kritika Hofstedejevega modela

Hofstedejev model dimenzij nacionalnih kultur je koristen pripomoček v primerjavah različnih nacionalni kultur. Informacije, ki jih dobimo na podlagi rezultatov Hofstedejeve

raziskave, pa imajo uporabno vrednost le, če pri rezultatih upoštevamo posamezne pomanjkljivosti modela.

Jones (2007, str. 5–6) je zbral kritike številnih avtorjev, ki Hofstedeju očitajo predvsem neustreznost zbiranja in statistične analize podatkov. Posamezni avtorji pravijo, da je raziskovanje kulture le na podlagi vprašalnikov neustrezen zaradi subjektivnih vplivov na raziskavo, poleg tega pa je Hofstede v posameznih primerih uporabil premalo vprašalnikov, ki po mnenju nekaterih ne morejo predstavljati reprezentativnega vzorca za statistično obdelavo podatkov. Nekateri avtorji se tudi ne strinjajo z njegovim definiranjem posameznih dimenzij, saj trdijo, da le 4 oziroma 5 dimenzij ne nudi dovolj vpogleda v kulturno različnost.

Veliko avtorjev kritizira Hofstedejevo predpostavko o kulturni homogenosti znotraj nacionalnih meja posamezne države, saj na ta način zanemarija dejstvo, da so posamezne nacionalne kulture zastopane s strani različnih etničnih skupin, ki lahko segajo preko nacionalnih meja, in zato nacionalni okvir ni ustrezen za analizo kulture. Očitajo mu tudi, da njegov model temelji na vrednotah, ki so povezane z delom, hkrati pa so bili vsi posamezniki, vključeni v raziskavo, pod vplivom skupne organizacijske kulture, ki sega preko nacionalnih meja posameznih držav (Jones, 2007, str. 5).

Hofstedeju očitajo tudi, da je zaradi časovnega razpona, v katerem je izvajal raziskave, zanemarijal komponento časa, saj primerja med seboj podatke, ki jih je pridobil v različnih časovnih obdobjih. Kritiki navajajo, da je nemogoče, da se kulturološke dimenzije v zadnjih 30. letih ne bi spreminjale, in to kljub dejstvu, da gre za obdobje velikih socio-političnih sprememb, obdobje homogenega vpliva informacijske tehnologije in povečanega mednarodnega turizma (Jones, 2007, str. 5).

Kljub naštetim pomanjkljivostim Hofstedejevega modela pa je Hofstede še vedno najpogosteje citiran avtor na področju antropologije in medkulturnih študij, njegove ugotovitve pa so ob upoštevanju naštetih pomanjkljivosti ostajajo odlična osnova za ugotavljanje medkulturnih razdalj.

2.3.3 Projekt GLOBE

Poleg Hofstedejevega modela nacionalnih kultur je prav gotovo eden najboljširnejših projektov, ki se ukvarja s proučevanjem vpliva kulture na mednarodni management, projekt GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Projekt GLOBE definira devet kulturnih dimenzij, in sicer (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004, str. 9–13):

- usmerjenost k učinku,
- izogibanje negotovosti,

- usmerjenost k humanosti,
- institucionalni kolektivizem ali kolektivizem I,
- skupinski kolektivizem ali kolektivizem II,
- asertivnost,
- enakost spolov,
- usmerjenost v prihodnost in
- odmik moči.

Usmerjenost k učinku je dimenzija, ki predstavlja usmerjenost družbe k nagrajevanju inovacij, odličnosti in povečevanju učinkovitosti (House et al., 2004, str. 13). Dimenzija **izogibanja negotovosti** pove, kako močno se družba, organizacija ali skupina naslanja na družbene norme, pravila in postopke, da bi se izognili nepredvidljivim bodočim dogodkom (House et al., 2004, str. 11). **Usmerjenost k humanosti** pove, do katere mere organizacija ali družba opogumlja in nagrajuje posameznike za njihovo poštenost, nesebičnost, skrbnost in spoštljivost do drugih (House et al., 2004, str. 13). **Institucionalni kolektivizem** je definiran kot stopnja, do katere organizacijske in družbene institucije spodbujajo kolektivno delitev resursov in kolektivistične akcije. **Skupinski kolektivizem** izraža stopnjo, do katere posamezniki izražajo ponos, lojalnost in kohezivnost do skupine kateri pripadajo. **Asertivnost izraža** stopnjo, do katere so posamezniki asertivni, nasprotovalni in agresivni v odnosih do drugih. Pri tem je asertiven človek tisti, ki se zaveda svojih potreb, želja in občutkov, vendar ne upošteva drugih in njihovih potreb in želja. Dimenzija **enakosti spolov** pove, do katere ravni je družba sposobna zmanjšati neenakost med spoloma, dimenzija **usmerjenosti v prihodnost** pove, do katere mere družba spodbuja aktivnosti usmerjene v prihodnost, kot so načrtovanje in v prihodnost zamaknjeno poplačilo, **dimenzija odmika moči** pa pove stopnjo, do katere pripadniki skupine pričakujejo enakomerno razdeljenost moči (House et al., 2004, str. 12).

Glavni rezultat raziskovalnega projekta GLOBE je bil razvoj šestih konceptov vodenja, ki so enotni v svetovnem merilu. Ti koncepti vodenja so: karizmatičen, timski, samovarovalen, udeležujoči, humani in avtonomen (Grove, 2005).

Projekt GLOBE je vse države, ki so sodelovale v raziskavi razdelil v deset kulturnih skupin in sicer: angloameriška, latinskoevropska, nordijsko evropska, germanskoevropska, vzhodnoevropska, latinskoameriška, arabska, južnoazijska in konfucijsko azijska skupina ter podsaharska Afrika. Slovenija je pri tem spadala v vzhodnoevropsko skupino, Bolivija, Ekvador in Kolumbija pa v Latinskoameriško skupino. Peru v raziskavo ni bil vključen (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, str. 13).

2.3.4 Vpliv časovne dimenzije na nacionalno kulturo

Kenda (2001, str. 90), ki kulturo opredeljuje kot skupek dosežkov ali vrednot človeške družbe, pravi, da kultura ni konstantna, ampak da se skozi čas, v odvisnosti od

spreminjanja okolja in okoliščin v katerih nastaja, nenehno spreminja. Hofstede trdi, da na dimenzije nacionalnih kultur vplivajo različni dejavniki, kot so ekonomski, demografski, geografski in drugi, vendar predpostavlja, da so kulturološke dimenzije srednjeročno konstantne (Fariás Nazel, 2007, str. 87). Hofstede (1984, str. 395) je prepričan, da se kultura s časom spreminja in celo trdi, da se s časom povečuje individualizem, kar povzroča težnjo k enakosti to pa povzroča konflikte v družbah z visoko ravno odmika moči, saj se tisti, ki imajo moč le-tej, niso pripravljene odpovedati. Lorbek (1991, str. 101) kot primer vpliva časa na spreminjanje kulturoloških potez oziroma profila poslovnežev navaja razlike v poslovnem obnašanju starih in mladih generacij poslovnežev, kot vzrok temu pa navaja, da poslovneži prevzemajo dobre ideje ne glede na njihov izvor, kar je še posebej opazno na primeru prevzemanja posameznih poslovnih idej iz ZDA oziroma na tako imenovani amerikanizaciji.

Skoraj tri desetletja po Hofstedejevi raziskavi je Fernández ponovno ovrednotil štiri dimenzije nacionalnih kultur na primeru devetih držav (Fariás Nazel, 2007, str. 87). Primerjava rezultatov je pokazala, da medkulturne razdalje med državami niso konstantne saj se je na primer Venezuela oddaljila od Mehike, medtem ko se je približala Jugoslaviji in Nemčiji (Fariás Nazel, 2007, str. 96).

2.3.5 Nacionalna kultura in gospodarstvo

Iz ekonomskega zornega kota je zanimivo Hofstedejevo nakazovanje na vpliv BNP p. c. na kulturološke dimenzije. Hofstede je namreč mnenja, da je BNP p. c. v negativni korelaciji z dimenzijo PDI z obrazložitvijo, da večje bogastvo, ki ga spremlja rast srednjega sloja, ustvarja razmere v katerih lahko pride do zblíževanja med bolj močnimi in manj močnimi. Hofstede prav tako meni, da lahko hitra ekonomska rast povzroči stisko prebivalstva, kar se odraža na večjem UAI (Fariás Nazel, 2007, str. 93). Hofstede nakazuje, da sta kulturološka dimenzija IDV in BNP p. c. v pozitivni korelaciji. Analizira tudi vzročno povezanost med obema spremenljivkama in ugotavlja, da lahko BNP p. c. povzroči večji individualizem zaradi dejstva, da posamezniki družbe z visokim BNP p. c. posedujejo več sredstev za imeti lastne stvari (Fariás Nazel, 2007, str. 93).

2.3.6 Schwartzova teorija vrednot

Izraelski psiholog Shalom Schwartz je razvil alternativni pristop k ugotavljanju kulturoloških dimenzij na podlagi vrednot, ki so vezane na delo. Iz desetih tipov vrednot na individualni ravni, jih je izločil sedem za namene medkulturnega raziskovanja. Te vrednote ali motivacijske domene (ne dimenzije, saj niso statistično neodvisne) so: **konservativizem** (angl. *conservatism*), **intelektualna avtonomija** (angl. *intellectual autonomy*), **vsiljena avtonomija** (angl. *affective autonomy*), **hierarhija** (angl. *hierarchy*), **nadvlada** (angl. *mastery*), **enakopravnost** (angl. *egalitarian commitment*) in **harmonija** (angl. *harmony*). Schwartzova struktura dimenzij je zelo zapletena, ker uporablja dvopolno opredelitev,

poleg tega pa obstaja večja ali manjša povezanost posamezne dimenzije z ostalimi dimenzijami. Schwartzove dimenzije za namene trženja niso uporabne, ker model pokriva le nekaj držav in ker rezultati, ki jih podaja, niso tako konsistentni kot Hofstedejeve dimenzije (De Mooij, 2005, str. 55).

Schwartz (v Musek, 2000, str. 169–170) je s svojim obsežnim medkulturnim raziskovanjem vrednot dokazal, da se na medkulturni ravni dokaj stabilno pojavlja enajst kategorij vrednot, katerim pripadajo različni motivacijski cilji (glej Priloga 3), in sicer: samousmerjenost, stimulacija, hedonizem, storilnost, moč, varnost, konformiteta, tradicija, dobrohotnost, univerzalizem in duhovnost.

Schwartz opozarja, da je pri posploševanju in primerjavi izsledkov raziskav glede strukture vrednot potrebno biti previden, saj se posamezne strukture kategorij vrednot skozi čas spreminjajo in razvijajo, in to ne samo med različnimi kulturami, ampak tudi znotraj iste kulture (Furlan, 2003, str. 70).

2.3.7 Trompenaarjeve in Hampden-Turnerjeve razsežnosti kulture

Trompenaars in Hampden-Turner (1998, str. 8–10) sta za osnovo svojih raziskav vzela pet Parsonsovih orientacij, ki predstavljajo način obnašanja ljudi v medosebnih odnosih, in sicer: **univerzalizem** nasproti **partikularizmu**, **individualizem** nasproti **kolektivizmu**, **nevtralnemu** nasproti **emocionalnemu**, **specifično** nasproti **razpršenemu** in **doseženo** nasproti **dobljenemu**.

Podobno kot Hofstede tudi Trompenaars in Hampden-Turner (1998, str. 21–23) govorita o plasteh kulture in pravita, da zunanjo plast predstavljajo eksplicitne sestavine, kot so jezik, način bivanja in prehranjevanja, spomeniki, način oblačenja, umetnost in druge, ki jih je mogoče opaziti z opazovanjem. Srednjo plast predstavljajo norme in vrednote, pri čemer pravita, da je norme mogoče razviti do formalne ravni v obliki napisanih zakonov ali jih ohraniti na neformalni ravni v obliki socialnega nadzora kot skupno zavest določene skupine ljudi o tem, kaj je prav in kaj narobe, vrednote pa definirata kot tisto, kar določa, kaj je dobro in kaj je slabo, in dodajata, da so prav vrednote tiste, ki v primeru odločanja služijo kot kriterij izbire med več alternativami. Ta plast ni neposredno vidna, se pa njena prisotnost kaže posredno na vidni ravni v načinu obnašanja. Tretja raven ali jedro je najgloblja plast kulture in predstavlja implicitno raven kulture. Sestavljajo jo domneve, pravila in metode za reševanje problemov, ki jih določena družba razvije z namenom reševanja vsakdanjih problemov. Z opazovanjem je mogoče prepoznati le eksplicitne sestavine kulture, težje je spoznati srednjo raven ali raven norm in vrednot, medtem ko je skoraj nemogoče spoznati jedro kulture, ki predstavlja implicitno raven, saj se je pogosto ne zavedajo niti pripadniki lastne kulture.

2.3.8 Weiss-Strippova pogajalska matrika

Weiss in Stripp sta se ukvarjala z medkulturnimi pogajanji in sestavila pogajalsko matriko z dvanajstimi spremenljivkami, razvrščenimi v štiri sestavine medkulturnih pogajanj. S svojim delom sta Weiss in Stripp podala enega najbolj celovitih okvirjev medkulturnih pogajanj (Hrastelj, 1995, str. 379). Posamezne sestavine pogajanja in pripadajoče spremenljivke so predstavljene v Tabeli 3.

Tabela 3: Weiss-Strippova pogajalska matrika

Sestavine pogajanja	Spremenljivke
Politika	Temeljni koncept pogajanja Izbor pogajalcev Vloga hotenj posameznikov Protokol Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi
Interakcija	Kompleksnost jezika Prepričevalni argumenti Upoštevanje časa
Premislek	Podlaga za zaupanje Nagnjenost k sprejemanju tveganj Notranji sistem sprejemanja odločitev
Izid	Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Vir: T. Hrastelj, *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*, 1995, str. 380.

Pomen poznavanja kulturnih potez v medkulturnih pogajanjih je opazen že pri prvi spremenljivki, ki predstavlja izbiro **temeljnega koncepta pogajanja**. Pogajalci se lahko odločijo za konfrontacijski ali sinergijski koncept pogajanja (Hrastelj, 1995, str. 381). Za ustrezno izbiro koncepta pogajanja je potrebno poznati kulturološko ozadja pogajalcev, saj so raziskave pokazale, da so pogajalci določenih kultur uspešnejši pri uporabi konfrontacijskega koncepta, medtem ko so drugi uspešnejši pri uporabi sinergijskega koncepta (Hrastelj, 1995, str. 382–383). Tudi pri **izbiri pogajalcev** je poznavanje kulture pomembno, saj, kot pravi Hrastelj (1995, str. 383), pogajalci niso abstraktni pojem, ampak človeška bitja z emocijami, zakoreninjenimi vrednotami in različnimi prepričanji, ki vplivajo na samo pogajanje. Izbor oseb lahko poteka po tehničnih sposobnostih ali po merilih družbenih vrednot, poleg tega pa igra pomembno vlogo tudi samo število pogajalcev, ki se od kulture do kulture razlikuje, in pa kredibilnost oziroma verodostojnost samih pogajalcev (Hrastelj, 1995, str. 384). **Vloga hotenj posameznikov** je iz kulturološkega zornega kota pomembna zato, ker ni nujno, da se pogajalčeva hotenja oziroma osebne ambicije popolnoma skladajo z interesi podjetja, ki ga zastopa. Za pogajalca namreč ni nujno, da se bo identificiral le s svojim podjetjem, ampak se le-ta

lahko identificira tudi s svojo nacionalno pripadnostjo ali z zgodovinskimi ozadji, pri tem pa ni nujno, da so posameznikova hotenja vezana le na njegovo osebo, ampak lahko izvirajo iz širše družbene okolice (Hrastelj, 1995, str. 384–385). **Protokol** kot naslednja spremenljivka je lahko zelo formalen ali popolnoma neformalen. Ne glede na to s kakšno stopnjo formalizma protokola imamo opravka pa nedvomno drži, da je protokol pogojen s kulturo saj določa pravila obnašanja (Hrastelj, 1995, str. 385). Hrastelj (1995, str. 385–386) uvršča **opredelitev vrste vprašanj** med najpomembnejše sestavine pogajanj in poudarja, da je pri formiranju vprašanj izrednega pomena poznavanje vitalnih interesov in omejitev poslovnih strank.

Naslednjo skupino spremenljivk Weiss-Strippove matrike tvorijo kompleksnost jezika, prepričevalni argumenti in upoštevanje časa. O **kompleksnosti jezika** bom govorili v poglavju o Hallovih skritih dimenzijah (glej poglavje 2.3.10, str. 43) na tem mestu pa naj bo dovolj omemba dejstva, da v verbalni komunikaciji dobimo le del sporočil, medtem ko je veliko informacij skritih v neverbalnih sporočilih, razmerje med verbalnimi in neverbalnimi sporočili pa se razlikuje med posameznimi kulturami, in tako govorimo o visokokontekstnih in nizkokontekstnih kulturah. Naslednja spremenljivka obravnavane matrike so **prepričevalni argumenti**. Hrastelj (1995, str. 388) razlaga argumentacijo kot prepričevalno sposobnost in poudarja, da gre pri tem za splet logike, čustev in dogem. **Upoštevanje časa** je v medkulturnih pogajanjih zelo pomembna, saj, kot pravi Hrastelj (1995, str. 389), ima vsaka kultura svojo uro (Hrastelj, 1995, str. 389).

Pri pogajanjih je potrebno vzpostaviti predvsem trdno **podlago za zaupanje**, ki je pomembna predvsem v negotovih situacijah. Hrastelj (1995, str. 390) pravi, da do zaupanja pride le, če smo z nasprotno stranjo vzpostavili dobre medčloveške odnose, ki se lahko prevesijo v prijateljstvo (Hrastelj, 1995, str. 390). Dejstvo pa je, da se večina poslovnih odločitev sprejme z večjo ali manjšo stopnjo negotovosti, zato je uspešnost pogajanj velikokrat odvisna tudi od nagnjenosti k **sprejemanju tveganja**. Podjetja velikokrat sprejemajo odločitve na podlagi preteklih izkušenj, zato je za pogajalce velikega pomena informacija o **internem odločitvenem sistemu**, ki je lahko avtoritaren ali konsenzualen. Ne glede na to, za kakšen odločitveni sistem gre, velja, da se pri uspešnem pogajanju odločitvena sistema ponudnika in potencialnega prejemnika ponudbe srečata na določeni točki pogajalske poti (Hrastelj, 1995, str. 391).

Zadnja spremenljivka Weiss-Strippove pogajalske matrike je **vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma**. Obstajata dve obliki zadovoljivega sporazuma, in sicer eksplisitna, pri kateri so vsa vsebinska vprašanja zapisana, ter implicitna, ki je lahko le ustna in s tem podvržena kakovosti medsebojnih odnosov (Hrastelj, 1995, str. 391).

Iz posameznih spremenljivk Weiss-Strippove pogajalske matrike je razvidno, da je kulturološka sestavina pomembna na vseh ravneh medkulturnega pogajanja in zaradi tega

je toliko bolj pomembno, da se pred samim stikom s tujo kulturo pogajalci seznanijo z osnovnimi značilnostmi posamezne ciljne kulturološke skupine.

2.3.9 Gestelandovi vzorci medkulturnega poslovnega vedenja

Gestelandovi vzorci ali **Gestelandova škatla z orodjem**, kot te vzorce imenujejo nekateri, podajajo praktične napotke za reševanje izzivov, s katerimi se srečujejo poslovneži na današnjem globalnem trgu (Steffens, 2008, str. 1). Gesteland govori o naslednjih štirih vzorcih, ki povzročajo poslovnežem v medkulturnih poslovnih odnosih največ težav (Gesteland, 1999, str. 1):

- osredotočenost na posel nasproti osredotočenosti na odnos,
- neformalne nasproti formalnim kulturam,
- monokronost nasproti polikronosti časa in
- ekspresivne nasproti zadržanim kulturam.

Gesteland (1999, str. 1) imenuje prvi vzorec osredotočenost na posel nasproti osredotočenosti na odnos, »velika delitev« poslovnih kultur. Pravi, da tisti, ki so osredotočeni na odnos, poudarjajo pomen medčloveških odnosov in so bolj usmerjeni k človeku, medtem ko tisti, ki so osredotočeni na posel, usmerjajo svojo pozornost bolj k samim nalogam oziroma poslu. Avtor pravi, da pride do problema takrat, kadar se srečajo poslovneži, ki so osredotočeni na posel s poslovneži, ki so osredotočeni na odnos. Tistim, ki so osredotočeni na odnos, se zdijo tisti, ki so osredotočeni na posel, agresivni in topi, medtem ko so tisti, ki so osredotočeni na odnos, v očeh tistih, ki so osredotočeni na posel, počasni, nejasni in nedoumljivi. Za poslovneže, ki so osredotočeni na odnos, običajno pričakujejo družabni odnos, preden stopijo v poslovni odnos, medtem ko poslovneži, ki so osredotočeni na kupčijo, zelo hitro preidejo s kratkega uvodnega klepeta na posel (Steffens, 2008, str. 1).

Gesteland (1999, str. 1) pravi, da pride do problemov predvsem med poslovneži, ki pripadajo relativno enakopravnim družbam, in tistimi, ki pripadajo družbam s strogo hierarhično strukturo, saj lahko neformalnost prvih užali slednje, medtem ko lahko statusna zavest tistih, ki pripadajo formalnim družbam s strogo hierarhično strukturo, užali enakopravno občutljivost tistih, ki pripadajo relativno enakopravnim družbam. V formalnih kulturah je formalna komunikacija način izražanja spoštovanja, statusne razlike pa predstavljajo pomembno vrednoto, ki jo je potrebno spoštovati, medtem ko neformalne kulture neformalno vedenje ne dojemajo kot nekaj slabega in tako tudi ni opaziti tendence k poudarjanju pomena hierarhičnih ravni (Gesteland, 1999, str. 2).

Monokronost nasproti polikronosti časa podaja ločnico med kulturami, ki se striktno držijo urnika in opravljajo posamezne naloge eno za drugo in kulturami, pri katerih se posamezna opravila ne odvijajo po naprej načrtanem časovnem planu, ampak se posamezne naloge

med seboj prepletajo. Za monokrone kulture je značilna točnost in togi, vnaprej določeni urniki, medtem ko je za polikrone kulture točnost manj pomembna, urniki pa so dokaj fleksibilni (Gesteland, 1999, str. 2). Do problemov v medsebojnih odnosih med pripadniki monokronih in polikronih kultur prihaja predvsem zaradi napačnega tolmačenja nasprotne kulture, saj pripadniki monokronih kultur dojemajo pripadnike polikronih kultur kot lene in nedisciplinirane, medtem ko pripadniki polikronih kultur vidijo v pripadnikih monokronih kultur aroganco in poveljevanje zaradi togih časovnih okvirjev (Gesteland, 1999, str. 1).

Razlika med ekspresivnimi in zadržanimi kulturami pride do izraza predvsem pri komunikaciji. Te razlike so opazne ne glede na to, ali gre za verbalno, paraverbalno ali neverbalno komunikacijo. Zmeda, ki je posledica razlik v komunikaciji med ekspresivnimi in zadržanimi kulturami, lahko pokvari vse, še tako dobre pogajalske pristope, in zaradi tega pojmuje Gesteland (1999, str. 1) razkorak med ekspresivnimi in zadržanimi kulturami kot največjo oviro v medkulturni komunikaciji. Za ekspresivne kulture je značilno, da je komunikacija dokaj glasna, spremljajo pa jo intenzivni očesni in fizični kontakti, medtem ko je za zadržane kulture značilna počasna in neagresivna govorica, ki jo zelo redko spremljajo fizični kontakti, očesni kontakt pa je občasen in neintenziven (Gesteland, 1999, str. 3).

2.3.10 Hallove skrite dimenzije

Hall deli svojo tiho govorico ali **neverbalno komunikacijo** na: govorico časa, govorico prostora, govorico stvari, govorico prijateljstva in govorico sporazumov, Moran pa v to komuniciranje prišteva tudi gestikulacijo in mimiko, ki jo lahko imenujemo tudi **govorica telesa** (Lorbek, 1991, str. 95).

Hall deli kulture glede na način komuniciranja na **visokokontekstne** in na **nizkokontekstne** kulture. Pravi, da je visokokontekstna komunikacija ali sporočilo tisto, pri katerem je večina informacij v fizičnem kontekstu ali ponotranjena v osebi, medtem ko je zelo malo sporočila v kodiranem, eksplicitnem delu sporočila, nizkokontekstna sporočila pa so predvsem v obliki implicitnih kod (Hall, 1976, str. 91). Pomen konteksta komunikacije vpliva na percepcijo prejemnika informacije in zato je poznavanje konteksta posamezne kulture izrednega pomena predvsem pri razumevanju vedenja potrošnikov in pri oglaševanju (De Mooij, 2005, str. 55).

Hallov model ne temelji na kvantitativnih podatkih, ampak na kvalitativnih opazovanjih, poleg tega pa pri Hallovem modelu ne gre za razvrščanje posameznih držav v skupine pa čeprav velja, da spadajo med visokokontekstne kulture predvsem Japonska, Kitajska, Koreja, Vietnam ter druge azijske in nekatere sredozemske države, medtem ko spadajo med nizkokontekstne države predvsem ZDA, skandinavske države in Nemčija (Mead, 2005, str. 35). Mead (2005, str. 35) poudarja, da nobene države ni mogoče označiti kot izključno visokokontekstne ali kot izključno nizkokontekstne, ampak se vse države

nahajajo nekje vmes med tema dvema ekstremoma. Kot primer navaja Mead (2005, str. 35) anglo države kot države, ki težijo k nizkonontekstni kulturi, znotraj katerih pa zasledimo zaprta združenja, kot so Rotary in Masons, ki pa izražajo višjekontekstno kulturo kot okolje, v katerem se nahajajo. Podobna izjema je tudi Francija, za katero je značilno, da se visokokontekstne in nizkokontekstne situacije med seboj prepletajo (Mead, 2005, str. 35).

Poleg koncepta visokokontekstnih in nizkokontekstnih kultur je Hall opredelil še koncept **monokronosti** in **polikronosti** časa, svoj prispevek na področju antropologije pa je podal tudi z raziskovanjem **percepcije prostora**. Pri prostoru govori o vidnih fizičnih mejah teritorialnega in osebnega prostora, gleda časa pa razlikuje med monokronostjo, pri kateri je pozornost in delo osredotočeno na eno stvar, in polikronostjo, pri kateri gre za opravljanje več stvari vzporedno (Jöstingmeier, 2007, str. 195). Hall je mnenja, da je dimenzija časa lahko linearna ali krožna. Linearni koncept časa pomeni, da vidijo ljudje čas kot zaporedje dogodkov, krožni koncept časa pa, da se dogodki ponavljajo (De Mooij, 2005, str. 58). Hall opozarja, da lahko pride med ljudmi, ki dojemajo čas na različen način, hitro do konfliktov, saj način dela ljudi, ki dojemajo čas polikrono, vznemirja ljudi, ki dojemajo čas monokrono (De Mooij, 2005, str. 59).

2.3.11 Usunierjev prispevek na področju medkulturnega trženja

Usunier se je ukvarjal z raziskovanjem vpliva medkulturnih razdalj na mednarodno trženje. Pri svojem delu se je osredotočal predvsem na večšine, ki jih mora razviti mednarodni tržnik, da bi lahko uspel v različnih kulturnih okoljih. Usunier pravi, da nas kulturna raznolikost bogati, saj generira obsežen nabor možnih rešitev za reševanje kompleksnih problemov (Usunier, 2011). Ghauri in Usunier (2003, str. 98) pravita, da obstajajo različne vrste razdalj med potencialnimi poslovnimi partnerji, kot so fizična, ekonomska, izobrazbena in kulturološka razdalja, vsem pa je skupno, da vplivajo na povečanje stroškov mednarodnega poslovanja.

Usunier (v Burton, 2009, str. 242–245) je opredelil šest glavnih medkulturnih razhajanj, ki vplivajo na proces mednarodnega trženja, in sicer:

- konceptualno oziroma pojmovno razhajanje,
- funkcionalno razhajanje,
- razhajanje v tolmačenju,
- razhajanje v merilih,
- razhajanje v vzorcih in
- kolektivno razhajanje.

Do **konceptualnega oziroma pojmovnega razhajanja** prihaja v primerih, ko pripadniki različnih kultur določeno besedo, besedna zvezo ali pojem dojemajo na različne načine. Takšni pojmi so na primer: družina, lepota, mladost, privlačnost in podobni. Do

funkcionalnega razhajanja pride, ko je podoben izdelek ali storitev v različnih kulturoloških okoljih namenjen zadovoljevanju različnih potreb. Poznavanje funkcionalnega razhajanja med različnimi kulturološkimi okolji je še posebej pomembno takrat, ko podjetja načrtujejo plasiranje izdelka ali storitve iz enega v drugo kulturološko okolje. **Razhajanje v tolmačenju** opredeljuje Usunier kot najnevarnejše razhajanje v mednarodnem trženju, saj je mnenja, da lahko napačno tolmačenje jezikovnih, kulturoloških in komunikacijskih sestavin privede do povsem napačnega razumevanja sporočila. Omeniti je potrebno predvsem nevarnost prevajanja, saj so zaradi različnih obsegov besednega zaklada ter različnih slovničnih in pravopisnih pravil prevodi običajno le boljši ali slabši približki izvirnega besedila. **Razhajanje v merilih** deli Usunier na razhajanje v percepciji, mersko razhajanje, kalibracijsko razhajanje in na časovno razhajanje. Z razhajanjem v percepciji opozarja avtor na različno percepcijo barv in simbolov, ki lahko v različnih kulturah sprožajo različne občutke. Do merskega razhajanja prihaja zaradi različnih intervalov med posameznimi merskimi terminih v različnih jezikih, zaradi česar pogosto ni mogoče enako opredeliti posameznih mer v različnih jezikih. Tako ima lahko na primer interval med pojmom »izredno slabo« in »odlično« več ali manj vmesnih pojmovnih vrednosti. Kalibracijska razhajanja povzročajo različne osnovne merske enote, kot so denarne enote, enote mase, prostornine, dolžine in druge. Merske enote so namreč stvar navade in tako si v državah, kjer je osnovna mera dolžine meter, le s težavo predstavljajo dolžino, podano v palcih, čevljih ali jardih. Tudi časovno razhajanje nam lahko v posameznih primerih povzroča probleme v sporazumevanju. Časovna dimenzija je namreč pogosto pomembna za razumevanje razvojne ravni ali tehnološkega napredka določenega gospodarstva, saj je običaj v gospodarstvih v razvoju, da se domača raven razvoja enači z ravno razvoja v ZDA pred toliko in toliko leti. Na **razhajanje v vzorcih** imajo močan vpliv norme in vrednote posameznih kultur, saj lahko le-te različno vplivajo na način odgovarjanja vprašanih, kar posledično vodi do zbirke neprimerljivih informacij. To razhajanje običajno ne predstavlja večjega problema v državah, ki so si med seboj ekonomsko in socialno podobne, lahko pa predstavlja odločilen problem pri primerjavi podatkov pridobljenih v manj in v bolj demokratičnih družbah.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA: SLOVENSKI POSLOVNEŽI V KULTUROLOŠKEM OKOLJU ANDSKE SKUPNOSTI

3.1 Opis raziskave

Raziskava temelji na prepoznavanju kulturološkega profila poslovnežev Andske skupnosti in kulturološkega profila slovenskih oziroma evropskih poslovnežev z namenom ugotavljanja vpliva medkulturnih razdalj na poslovanje Slovenije z državami Andske skupnosti. Ugotoviti sem želel, ali slovenske poslovneže pri odločitvi o poslovnem sodelovanju z Andskimi državami omejujejo predvsem stereotipne predstave o teh državah, ali pa je vzrok v dejanskih medkulturnih razlikah in v drugih sestavinah poslovnega okolja Andske skupnosti. Poleg tega sem želel ugotoviti, ali so medkulturne

razlike med Slovenijo in državami Andske skupnosti takšne, kot sta jih v svojih raziskavah ugotovila Hofstede in Hall, ter prilagoditi Weiss-Strippovo pogajalsko matriko pogajanjem v andskem območju.

3.2 Metodologija raziskave

Za izvedbo raziskave sem izbral metodo globinskega intervjuja, ki na osnovi odprtega tipa vprašanj nudi možnost usmerjanja pogovora z intervjuvancem v smer ugotavljanja dejanskih vzrokov njegovega mnenja ter razkriva dejansko ozadje njegovega razmišljanja o problematiki. Cilj je bil pridobiti čim bolj kompleksne individualne poglede na obravnavano problematiko. Za metodo globinskega intervjuja sem se odločil zaradi različnih profilov intervjuvancev, saj so v raziskavi sodelovali trije profili poslovnežev, in sicer slovenski, ki z državami Andske skupnosti poslovno sodeluje, slovenski, ki na teh trgih nimajo poslovnih izkušenj, in andski poslovneži. Za oba segmenta slovenskih poslovnežev sem se odločil zato, da bi ugotovil, ali se slovenski poslovneži ne odločajo za poslovanje z državami Andske skupnosti zaradi pomanjkanja informacij ali zaradi dejanskih razlik med poslovnim okoljem Slovenije in poslovnim okoljem držav Andske skupnosti, za segment andskih poslovnežev pa predvsem zaradi želje po spoznavanju poslovnega okolja držav Andske skupnosti in njihovega pogleda na pogajanja s poslovneži iz drugih kulturnih okolij.

3.3 Priprava in izvedba raziskave

3.3.1 Struktura intervjujev

Za izvedbo globinskih intervjujev sem pripravil tri opomnike (Priloga 4), ki so temeljili na vprašanjih z enakim fokusom, vendar sem jih zaradi različnih skupin intervjuvancev prilagodil posameznemu profilu intervjuvancev. Opomniki so imeli značaj vodila pogovora in so bili predvsem namenjeni seznanitvi intervjuvancev s tematiko pogovora. Opomnik, namenjen slovenskim poslovnežem, ki že poslovno sodelujejo z državami Andske skupnosti (Priloga 4), je temeljil na vprašanjih glede njihovih izkušenj s poslovneži andskega območja, opomnik, namenjen slovenskim poslovnežem, ki z državami Andske skupnosti poslovno ne sodelujejo (Priloga 4), pa na vprašanjih glede njihovih pričakovanj in predstavah o potencialnem sodelovanju z državami Andske skupnosti. Tudi vprašanja, namenjena andskim poslovnežem (Priloga 4), sem zaradi drugačnega zornega kota na problematiko ustrezno prilagodil.

Vsak intervju je bil razdeljen na tri tematske sklope, in sicer na vprašanja glede poslovnega okolja andskega območja, na vprašanja glede kulturoloških značilnosti andskih poslovnežev in na vprašanja glede slovenskih poslovnežev v andskem poslovnem okolju. Vsa vprašanja so bila odprtega tipa, saj sem želel dobiti čim več pristnih informacij, pri tem pa nisem želel omejevati sogovornikov s strukturiranimi ali dihonomnimi vprašanji.

3.3.2 Profil intervjuvancev

V raziskavo sem vključil le poslovneže, ki imajo izkušnje na področju mednarodnega poslovanja, iz storitvenih in proizvodnih dejavnosti. Intervjuvanci so predstavniki različnih starostnih skupin. Na ta način sem izločil vpliv generacijskih kulturoloških potez na raziskavo.

3.3.3 Časovni okvir raziskave

Globinske intervjuje sem izvedel v časovnem obdobju 13 mesecev, med februarjem 2010 in marcem 2011. Izvedel sem 13 globinskih intervjujev, 3 s slovenskimi poslovneži, ki imajo poslovne izkušnje na trgih Andske skupnosti (Intervju 1, Intervju 2, Intervju 3), 3 s slovenskimi poslovneži, ki s temi trgi nimajo poslovnih izkušenj (Intervju 4, Intervju 5, Intervju 6), vendar imajo izkušnje na področju mednarodnega poslovanja, in 7 z andskimi poslovneži (Intervju 7, Intervju 8, Intervju 9, Intervju 10, Intervju 11, Intervju 12, Intervju 13), ki imajo izkušnje na področju mednarodnega sodelovanja s Slovenijo ali vsaj z Evropo. V skupino slednjih sem vključil 3 poslovneže iz Kolumbije (Intervju 7, Intervju 8, Intervju 9), 2 iz Peruja (Intervju 10, Intervju 11) in 2 iz Ekvadorja (Intervju 12, Intervju 13), da bi na ta način odpravil vpliv nacionalnih značilnosti posamezne države in pridobil vpogled na poslovno okolje Andske skupnosti kot celoto.

3.3.4 Omejitve raziskave

V raziskavi niso sodelovali poslovneži iz Bolivije, saj jih ni bilo moč doseči. Kljub temu sem pridobljene informacije posplošil kot veljavne za celotno geografsko območje Andske skupnosti. Seveda pa je glavna omejitev raziskave ta, da gre le za nekaj ilustrativnih intervjujev in ne za kakršnokoli reprezentativnost. Kljub temu pa lahko iz analize podanih vsebin intervjuvancev sklepamo o nekaterih smereh in pogledih na poslovanje in medkulturne razdalje med Slovenijo in andskim območjem.

Zaradi nepoznavanja slovenskega poslovnega okolja in slovenskih poslovnežev s strani andskih poslovnežev jih je večina podala pogled na evropsko poslovno okolje. Prav tako so slovenski poslovneži v večini podali pogled na latinskoameriško poslovno okolje.

3.4 Rezultati raziskave

3.4.1 Politične in gospodarske razmere v državah Andske skupnosti

Politične ovire obstajajo v vsakem mednarodnem poslovanju, neodvisno od držav, ki so vpletene v posamezno sodelovanje. Te ovire so lahko večje ali manjše, ampak v primeru poslovnega sodelovanja med Evropsko unijo in Andsko skupnostjo niso nepremagljive (Intervjuvanec 7). Politična situacija v državah Andske skupnosti je zelo razgibana, vendar

običajno ne vpliva neposredno na poslovanje s temi državami. Vedno je potrebno poiskati le ustrezen način vstopa in se prilagoditi aktualnim političnim situacijam (Intervjuvanec 2).

Evropa je veliko bolj odprta za mednarodno trgovino kot države Andske skupnosti. Mednarodna trgovina ni dobro razvita niti med samimi državami Andske skupnosti, kaj šele med Andsko skupnostjo in drugimi ekonomijami. Posamezno podjetje sicer lahko poskuša prodreti na tuje trge, vendar če je v ozadju politična in diplomatska pomoč države, je to toliko lažje (Intervjuvanec 7). Želja posameznih podjetij za poslovno sodelovanje med Evropo in Andsko skupnostjo ni dovolj, ampak morajo biti te želje podprte s strani vlade kot institucije, ki lahko odpravi predvsem politične ovire v poslovanju in s tem omogoči podjetjem, da realizirajo svoje mednarodne podjetniške strategije (Intervjuvanec 9).

Med vsemi državami Andske skupnosti veljata za politično najmanj stabilno Bolivija in Ekvador. Bolivija je politično zelo nestabilna država in je interno razdeljena na dva predela, in sicer na predel s prevladujočim indijanskim prebivalstvom s središčem v mestu Santa Cruz in na predel s prevladujočim neindijanskim prebivalstvom s središčem v mestu La Paz. Znani so primeri slovenskih podjetij, ki so v preteklosti poslovala z Bolivijo, vendar so se bila zaradi političnih premikov prisiljena umakniti (Intervjuvanec 1). V zadnjem času se zaradi političnih dogodkov v Ekvadorju, ki temeljijo predvsem na diplomatskih mednarodnih konfliktih, vedno manj tujih podjetij odloča za poslovno sodelovanje s to državo. Trenutno sta znotraj Andske skupnosti Kolumbija in Peru državi, ki imata največji potencial za gospodarski razvoj ampak Peru je brez dvoma država, ki se najhitreje razvija. Kolumbija ima ogromno naravnih virov in idealno geografsko pozicijo za gospodarski razvoj, ampak problem Kolumbije je v slabi infrastrukturi in posledično v nedostopnosti do teh virov (Intervjuvanec 7).

Za direktne tuje investicije sta zanimivi državi predvsem Kolumbija in Peru, ki sta od vseh držav Andske skupnosti politično najbolj stabilni, medtem ko so investicije v Ekvador in v Bolivijo zaradi politične nestabilnosti zelo tvegane. Negativne občutke pri tujih podjetjih pa povzročajo tudi notranji konflikti interesov glede strateških usmeritev na področju političnega in gospodarskega razvoja posamezne države Andske skupnosti (Intervjuvanec 12). Kolumbija se je začela odpirati za tuje investicije v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja, kljub temu pa se obseg direktnih tujih investicij takrat ni bistveno povečal zaradi dvomov v politično stabilnost in varnost države. Direktne tuje investicije v Kolumbijo so se začele povečale šele po letu 2002, ko je predsednik Kolumbije Álvaro Uribe uvedel tako imenovano politiko demokratične varnosti (špan. *Política de seguridad democrática*) (Intervju 9). Direktne tuje investicije v Kolumbijo so izvajala predvsem španska podjetja in predvsem na področju elektroenergetske in telekomunikacijske infrastrukture (Intervjuvanec 9).

Za razvoj poslovnih odnosov med Andsko skupnostjo ali vsaj s posamezno državo članico in državami Evropske unije obstajajo realne možnosti. Politika Evropske unije za

sodelovanje z Andsko skupnostjo se odvija na različnih nivojih, in sicer na področju izobraževanja, zdravstva, regionalnega razvoja in na področju prenosa tehnologije. Vse to vpliva na možnost prihodnjih okrepitev poslovnih odnosov. Interes po različnih načinih sodelovanja med državami Andske skupnosti in Evropsko unije je velik, vendar je pogosto odločujoča ovira stroga politika Evropske unije za pridobitev evropskih študijskih viz. Zaradi tega se veliko študentov iz andskih držav odloča za študij v ZDA in ne v državah Evropske unije. Na ta način so bodoči andski poslovneži vpeti v severnoameriški slog življenja, način razmišljanja in poslovanja, zato tudi v poznejšem profesionalnem življenju raje sodelujejo s severnoameriški podjetji, saj jim je njihov način dela bližji (Intervjuvanec 9). Vendar pa je priložnost Evropske unije po drugi strani v odklonilni politiki Ekvadorja in Bolivije do vsega, kar je povezano z ZDA (Intervjuvanec 9). S političnega zornega kota bi bilo mogoče olajšati trgovinsko poslovanje med Evropsko unijo in Andsko skupnostjo z vzpostavitvijo prostocarinskega območja (Intervjuvanec 11), o katerem se oba ekonomska bloka že dolgo pogovarjata, vendar do danes, zaradi nasprotujočih si interesov posameznih držav znotraj Andske skupnosti do realizacije tega še ni prišlo.

Ekvadorska podjetja zaradi nerazpoložljivosti dobrin na domačem trgu veliko uvažajo, le redko pa svoje proizvode izvažajo. Zaradi nerazpoložljivosti surovin na domačem trgu so proizvodna podjetja za vzdrževanje proizvodnega procesa prisiljena uvažati, to pa vpliva na ceno končnih proizvodov. Ti proizvodi se sicer lahko pozicionirajo na domačem trgu zaradi enakih pogojev vseh konkurentov, za izvoz pa ti izdelki zaradi cene niso zanimivi. Izvoz zavirajo tudi pravno-politične ovire, saj mora podjetje, ki želi izvažati, najprej pridobiti dovoljenje za izvažanje, proces pridobitve tega dovoljenja pa običajno traja več mesecev. Ko podjetje pridobi izvozno dovoljenje, je izvoz tehnično sicer možen, ampak zaradi posrednih stroškovnih obremenitev proizvoda le-ta za tuje trge cenovno ni več zanimiv (Intervjuvanec 13).

3.4.2 Tehnološke in ekonomske ovire na trgih Andske skupnosti

Tehnološke ovire pri poslovanju med Andsko skupnostjo in Evropsko unijo niso velike, saj andske države veliko industrijskih standardov prevzemajo prav iz evropskih standardizacij (Intervjuvanec 10). Nekaj več problemov kot v primeru industrijskih proizvodih je na področju prehranske industrije zaradi zahtevnih fitosanitarnih standardov Evropske unije in njenega protekcionizma lastne prehranske industrije (Intervjuvanec 9).

Do tehnoloških ovir lahko pride v primeru panog, ki so se v preteklosti zgledovale predvsem po severnoameriški standardizaciji. Tak primer je na področju elektroenergetskih sistemov, saj so vse države Andske skupnosti prevzele kot standardizirano vrednost izmenične električne napetosti 110 V in 60 Hz, medtem ko je v evropskih državah standardizirana vrednost napetosti 230 V in 50 Hz. V omenjenem primeru lahko pride do tehnoloških ovir, saj so evropski proizvajalci, ki želijo svoje električne in elektronske

naprave plasirati na te trge, prisiljeni svoje proizvode tehnološko prilagoditi drugačnemu tehnološkemu okolju (Intervjuvanec 7). Tehnološke ovire, ki izvirajo iz različnih standardizacij, pa iz tehnološkega zornega kota niso nepremagljive, ampak je vzrok predvsem v nepripravljenosti evropskih podjetij za tehnološko prilagajanja proizvodov drugačnim tehnološkim zahtevam posameznih, predvsem manjših marginalnih trgov. Razlog je predvsem v velikosti lokalnega evropskega trga in v tehnološki etnocentričnosti evropskih podjetij, ki živijo v prepričanju, da če je nekaj dobro za evropski trg, potem mora biti dobro tudi za vse ostale trge, vendar ni vedno tako (Intervjuvanec 11).

Do tehnoloških ovir pri poslovanju med evropskimi in andskimi podjetji pa lahko pride tudi zaradi različnih stopenj tehnološkega razvoja, saj je Evropa na višji ravni tehnološkega razvoja kot katerakoli država Latinske Amerike. Tehnološke ovire zaradi različnih stopenj tehnološke razvitosti obstajajo, vendar so zaradi vedno močnejše globalne povezanosti trgov vedno manjše, in glede na to, da je industrija andskih držav z vidika tehnologije nižje razvita, je potreba po uvozu tehnološko višje razvitih proizvodov velika (Intervjuvanec 4). Nekateri poslovneži prav v tej različnosti oziroma v tehnološki asimetriji vidijo glavno gonilo za okrepitev poslovanja med evropskimi in andskimi podjetji (Intervjuvanec 11).

Tehnološke razlike nedvomno obstajajo, vendar so te danes manjše, kot so bile v preteklosti. Podjetja, ki želijo plasirati svoje proizvode na tuje trge, morajo sprejeti dejstvo, da bodo morala svoje proizvode prilagoditi ciljnemu trgu, vendar pa tehnološke ovire v primeru držav Andske skupnosti niso takšne, da bi onemogočale plasiranje izdelkov slovenskih oziroma evropskih podjetij na trge Andske skupnosti (Intervjuvanec 2).

3.4.3 Pomen porekla blaga na trgih Andske skupnosti

V državah Andske skupnosti je prisotno predvsem evropsko, severnoameriško in azijsko blago, preference glede samega porekla blaga pa niso toliko pogojene z vidika samega proizvoda kot z vidika predhodnih poslovnih izkušenj. Podjetja, ki že imajo poslovne izkušnje z evropskimi podjetji in proizvodi, v trenutku nadgradnje svojega poslovanja preferirajo evropsko blago, podjetja, ki imajo poslovne izkušnje s severnoameriški podjetji in proizvodi pa običajno preferirajo severnoameriško poreklo blaga. Razlog je v poznavanju poslovnih navad in pravno-formalnih postopkov, saj gre tako le za uvajanje novih proizvodov in ne za uvajanje novih načinov poslovanja (Intervjuvanec 1).

Na potrošniške preference glede porekla blaga v državah Andske skupnosti vplivajo predvsem tehnološki dejavniki, ekonomska zmožnost in zgodovinsko pogojeni dejavniki. Pomen porekla blaga v primeru medorganizacijskih trgov ni tako pomemben (Intervjuvanec 11; Intervjuvanec 13), saj na teh trgih prevladuje zahteva po kakovosti. So pa opazne razlike v preference glede porekla blaga med posameznimi panogami, saj je znano, da so določene panoge bolj razvite v Evropi, druge pa spet v ZDA (Intervjuvanec 4).

Na potrošniške preference pa ne vpliva le kakovost, ampak tudi zgodovinski dejavniki, saj tako severnoameriško kot evropsko blago veljata za visokokakovostno blago, vendar kljub temu andski potrošniki, s poudarkom na kolumbijskih, preferirajo evropsko blago zaradi negativnih zgodovinskih dejstev z ZDA (Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 9). Splošno uveljavljeno mnenje v državah Andske skupnosti je, da je evropska industrija bolj usmerjena k potrebam in kakovosti, medtem ko je severnoameriška industrija bolj usmerjena k samemu trženju (Intervjuvanec 8).

Na splošno prebivalci andskih držav preferirajo evropsko poreklo blaga (Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 11), vendar jim je to zaradi manjše kupne moči velikokrat nedosegljivo (Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 6; Intervjuvanec 8; Intervjuvanec 12), zato velikokrat posegajo po azijskem blagu. Tako zaradi cenovne nedosegljivosti evropskega blaga na trge Andske skupnosti prodira predvsem manj kakovostno kitajsko blago, ki kvira trg z vidika kakovosti in tehnologije (Intervjuvanec 13), vendar če je razmerje kakovost–cena v percepciji andskih poslovnežev ustrezna, potem ni nobenih ovir za poslovni uspeh evropskih podjetij na teh trgih zaradi porekla blaga (Intervjuvanec 2).

Poslovni odnosi med Evropo in državami Andske skupnosti so pogojeni predvsem s tehnološkimi potrebami slednjih, saj je evropska industrija tehnološko bolj razvita kot industrija andskih držav (Intervjuvanec 10; Intervjuvanec 12). Andska podjetja poslovno sodelujejo z evropskimi predvsem zaradi kakovosti proizvodov in zaradi visoko razvite podjetniške klime evropskih podjetij in njihove strokovnosti (Intervjuvanec 13). Kupna moč v državah Andske skupnosti je nižja kot v evropskih državah, vendar kljub temu andska podjetja sprejemajo višjo ceno, ponujeno s strani evropskih podjetij, saj se zavedajo skritih stroškov nizkocenovnih proizvodov (Intervjuvanec 10). V primerjavi med evropskim in severnoameriškim blagom se evropskemu blagu običajno pripisuje višja kakovost z vidika tehnologije (Intervjuvanec 12; Intervjuvanec 13), saj je evropska industrija podvržena strožjim zahtevam standardizacije, medtem ko severnoameriško blago velja za bolj praktično (Intervjuvanec 12).

3.4.4 Kultura in gospodarski razvoj

Kultura in njen razvoj je gonilna sila razvoja in napredka družbe (Intervjuvanec 7; Intervjuvanec 13). Zaradi pomembnega vpliva kulture na družbeni in gospodarski razvoj bi morale posamezne vlade posvečati več pozornosti kulturološkemu razvoju, saj le-ta v ljudeh prebuja željo po boljšem načinu življenja in s tem pozitivno vpliva na ekonomski razvoj in blagostanje (Intervjuvanec 13).

Evropski poslovneži se veliko bolj kot andski zavedajo pomembnosti poslovnega uspeha. Razlog je v socialni politiki andskih držav, zaradi katere posamezniki ne čutijo toliko pomena lastnega uspeha, saj lahko vedno računajo na socialno pomoč države. V Evropi mora vsak posameznik poskrbeti za svojo ekonomsko eksistenco in prav zaradi tega se

evropski poslovneži samih poslov lotevajo bolj resno (Intervjuvanec 13). Delavski sloj v andskih državah razmišlja v skladu s stopnjo prevzemanjem tveganja, in ker je investitor z investicijo v podjetje izpostavil svoje premoženje tveganju, je po njihovem izključno njegova odgovornost, kaj bo s tem premoženjem počel, in razmišlja o uspehu podjetja, plemenitenje investicije pa ni v domeni delavskega sloja. Po drugi strani se dobiček tujih podjetij, ustvarjen v državah Andske skupnosti, le redko reinvestira v okolje, v katerem je bil ustvarjen, zato zaposleni nimajo toliko samoiniciativne za povečevanje dobička podjetja, saj se zavedajo, da le-ta ne bo namenjen dvigovanju življenjskega standarda njihovega družbenega okolja, ampak družbenega okolja v tujini (Intervjuvanec 10).

Poznavanje drugih kultur je za tiste, ki želijo poslovno uspeti v drugih kulturnih okoljih skoraj tako pomembno kot poznavanje lastnega proizvoda (Intervjuvanec 12). Kultura ima velik vpliv na poslovanje, vendar je o intenzivnosti vpliva medkulturnih razlik težko govoriti, dokler se s kulturo ciljnega trga ne seznanimo (Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 6). Poznavanje kulture pa ni pomembno samo v trenutku poslovnega pogajanja, ampak že v sami fazi razvoja proizvoda. Vsak proizvod je namreč potrebno prilagoditi ciljnemu okolju, saj ima kultura velik vpliv na način uporabe določenega proizvoda (Intervjuvanec 12).

3.4.5 Pomen kulture v državah Andske skupnosti

Socialistično okolje bolj neguje klasične vrednote, medtem ko kapitalistično okolje bolj poudarja pomen ekonomske moči (Intervjuvanec 5). Socialne razlike so v državah Andske skupnosti veliko bolj opazne kot v Sloveniji, saj v državah Andske skupnosti skoraj ni srednjega sloja, ampak je družba razdeljena na bogate in revne. Bogat sloj ima dostop do izobrazbe, revnemu sloju pa je dostop do dobre izobrazbe skoraj onemogočen (Intervjuvanec 3).

S kulturološkega zornega kota so prebivalci andskih držav različni in se v grobem delijo na tiste, ki živijo v goratih predelih Andov, in na tiste, ki živijo v nižinskih, obmorskih predelih (Intervjuvanec 2). V državah Andske skupnosti je življenje bolj lagodno, bolj sproščeno in posledično je tudi percepcija časa drugačna, vendar to ne vpliva na poslovni uspeh (Intervjuvanec 5). Andski poslovneži so kot ljudje zelo prosti, prijazni in nagnjeni k sodelovanju zaradi političnih režimov, ki so jih v preteklosti silili v iskanje različnih načinov sodelovanja. Sprijaznjeni so z načinom življenja, ki ga živijo, in niso pripravljeni narediti veliko, da bi ga spremenili (Intervjuvanec 4). Andski poslovneži se obnašajo zelo ekonomično, in če mejni dobiček ne odtehta dodatnega napora, potem se novega posla tudi ne bodo lotili (Intervjuvanec 1).

3.4.6 Kulturološka različnost med andskimi in evropskimi poslovneži

Andski poslovneži pravijo, da so evropski poslovneži pri pogajanjih zelo korektni in transparentni (Intervjuvanec 7). Kljub temu da veljajo za dobre pogajalce, pa so v očeh andskih poslovnežev velikokrat preveč sistematični in analitični (Intervjuvanec 11; Intervjuvanec 12). Andski poslovneži trdijo, da evropskim poslovnežem manjka predvsem skromnosti in potrpežljivosti ter da je mogoče velikokrat opaziti visoko stopnjo etnocentričnosti in slabo poznavanje drugih, predvsem andskih kultur (Intervjuvanec 8). Evropski poslovneži so v očeh andskih poslovnežev etnocentrični, saj delujejo, kot da bi edino pravilno bilo njihovo, in pogosto ne znajo upoštevati stališča druge strani (Intervjuvanec 8).

Evropski pogajalci veljajo za zelo tehnično podkovane, njihov način pogajanja je strukturiran ter logičen in imajo zelo razvito metodologijo dela. Andski pogajalci pa temeljijo predvsem na osebnostni sestavini pogajalskega procesa in pogosto puščajo tehnično komponento ob strani (Intervjuvanec 12). Evropski poslovneži so tudi bolj sistematični in analitični, bolj jasni in ciljno usmerjeni, medtem ko so andski poslovneži bolj površinski in dolgovezni (Intervjuvanec 9). Med evropskimi pogajalci je mogoče opaziti razlike v pristopih do pogajanja glede države porekla (Intervjuvanec 12), saj so na primer pogajanja z nemškimi podjetji zelo strukturirana, medtem ko v primeru slovenskih podjetij ni tako (Intervjuvanec 11), je pa vsem skupno, da težijo k skupnemu gospodarskemu in organizacijskemu razvoju. Med njimi obstajajo tudi kulturološke razlike, ampak vsem je skupno zavedanje o pomembnosti gojenja profesionalnih poslovnih odnosov (Intervjuvanec 13).

3.4.6.1 Individualizem in kolektivizem

Večina andskih poslovnežev je prepričanih, da so Evropejci bolj individualistično usmerjeni kot prebivalci andskih držav (Intervjuvanec 8; Intervjuvanec 9; Intervjuvanec 10; Intervjuvanec 12; Intervjuvanec 13). Individualistična usmerjenost Evropejcev se odraža na zasledovanju lastnih interesov, medtem ko jih interesi skupine, kateri pripadajo, ne zanimajo toliko (Intervjuvanec 7; Intervjuvanec 8). Andski poslovneži, ki imajo poslovne izkušnje z evropskimi poslovneži iz različnih evropskih držav, pravijo, da se vseh Evropejcev ne da opredeliti kot bolj kolektivistično oziroma bolj individualistično usmerjenih, saj med njimi obstajajo razlike. Po njihovem mnenju so Evropejci iz južnoevropskih držav bolj kolektivistično usmerjeni, medtem ko so Evropejci iz severnoevropskih držav bolj individualistično usmerjeni (Intervjuvanec 7). Slovenci so zaradi kapitalističnega ekonomskega okolja, v katerem živijo, bolj individualistično usmerjeni, medtem ko so prebivalci andskih držav zaradi dominantne socialistične usmerjenosti bolj kolektivistično usmerjeni (Intervjuvanec 5).

Prebivalci andskih držav so bolj kolektivistično usmerjeni, to pa je posledica politične ureditve oziroma političnega sistema, v katerem živijo. V nedemokratskih političnih sistemih se namreč ljudje bolj povezujejo in nastopajo kolektivistično (Intervjuvanec 4), razlog za bolj izraženo kolektivistično usmerjenost pa je lahko tudi v nepripravljenosti posameznikov za prevzemanje odgovornosti (Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 12). Kolektivism andskih poslovnežev je opazen pri samih poslovnih razgovorih, saj se le malokrat poslovnega razgovora udeleži le ena oseba, ampak običajno nastopajo v skupini (Intervjuvanec 12). Mnenje andskih poslovnežev je tudi, da individualizem v globalnem gospodarstvu ne more obstajati, ampak je za doseganje globalnih gospodarskih ciljev prehod na kolektivism nujen. Tudi če je družba bolj individualistično usmerjena, mora posamezno podjetje sprejeti temelje kolektivism, če želi uspeti na globalnem trgu (Intervjuvanec 10).

3.4.6.2 Pomen hierarhičnih ravni v slovenskih in v andskih podjetjih

Pomen hierarhičnih ravni je v neposredni povezavi s tradicijo (Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 5), socialnimi razlikami, izobrazbeno strukturo (Intervjuvanec 3) in s političnim in družbenim sistemom (Intervjuvanec 5). Pomen hierarhičnih nivojev je bil v preteklosti sicer večji, kot je danes, vendar so andske družbe in posledično andska podjetja še vedno bolj hierarhično organizirana kot evropska oziroma slovenska. Socialne razlike in posledično selektivni dostop do izobrazbe je vzrok, da je andska družba bolj vertikalno hierarhično določena (Intervjuvanec 3). Izginjanje tradicionalnih vzorcev družbene organizacije povzroča, da so hierarhične strukture vedno bolj sploščene, in če temeljimo na predpostavki, da je pomen tradicije v evropskih državah manjši kot v andskih državah, potem lahko trdimo, da je pomen hierarhičnih ravni v andskih državah večji kot v evropskih državah (Intervjuvanec 4).

Hierarhične ravni so v andski družbi zelo pomembne, tako na ravni javnega kot na ravni podjetniškega in družinskega življenja. Večina podjetij ima zelo togo vertikalno hierarhično organizacijsko strukturo (Intervjuvanec 7). Čeprav se vedno več podjetij zgleduje po evropskem in ameriškem načinu organiziranja podjetij, kjer je hierarhična struktura bolj horizontalna, je še vedno veliko podjetij, ki vztrajajo na močno izraženi vertikalni organizacijski strukturi. Hierarhične ravni pa vplivajo tudi na učinkovitost pri delu. Zaposleni, ki pripadajo višji hierarhični ravni, so bolj delavni in bolj učinkoviti, delavnost in učinkovitost pa s prehajanjem proti nižjim hierarhičnim ravnam upada (Intervjuvanec 3).

V gospodarsko manj razvitih družbah so hierarhične organizacijske strukture bolj vertikalne, medtem ko so te strukture v ekonomsko bolj razvitih družbah bolj horizontalne (Intervjuvanec 10). Nekateri celo menijo, da močno izražena vertikalna hierarhična organizacija andskih podjetij negativno vpliva na regijski ekonomski razvoj andskega območja (Intervjuvanec 10; Intervjuvanec 13). Delavski sloj je v državah Andske

skupnosti sicer zelo številčen, ampak v splošnem ne gre za homogeno skupino v smislu razmišljanja. Hierarhične ravni so tako močne, da se je hierarhično najnižja raven prilagodila tem razmeram in sprejela svoj položaj. Navadili so se na razmere, v katerih jim ni potrebno sprejemati odločitev in posledično tudi ne odgovornosti (Intervjuvanec 8).

Andska podjetja sicer želijo prikazati svojo organizacijsko strukturo kot horizontalno, ampak dejansko ni tako, saj želijo, da je njihova hierarhična struktura videna in spoštovana. Tako velikokrat osebo na visoki hierarhični ravni naslavljajo z »doktor«, pa čeprav ta oseba nima doktorata. Andski poslovneži radi čutijo, da so pomembni in da jih drugi spoštujejo primerno njihovem hierarhičnemu položaju v družbi in v podjetju. Evropejci običajno tej hierarhični strukturi posvečajo premalo pozornosti, in tudi to je lahko razlog za poslovni neuspeh (Intervjuvanec 9). V evropskih podjetjih so pooblastila razdeljena na različne hierarhične ravni, medtem ko so pooblastila v andskih podjetjih centralizirana v najvišji hierarhični ravni podjetja. Razlog te koncentracije moči v andskih podjetjih je v nezaupanju do zaposlenih in posledično tudi zaposleni ne čutijo takšne odgovornosti do podjetja, kot je to primer v evropskih podjetjih. Evropska podjetja bistveno bolj zaupajo zaposlenim in zato tudi zaposleni razvijejo višjo stopnjo odgovornosti do svojega dela in do podjetja. Nezaupanje andskih podjetij do zaposlenih povzroča, da je uspeh podjetij odvisen od odločitev ene osebe, kar pa ni vedno najbolje (Intervjuvanec 11). Andska podjetja, ki so dojela pomen prehoda na bolj horizontalno organizacijsko strukturo, so tudi bolj uspešna, ampak takšna podjetja so še vedno v manjšini (Intervjuvanec 7).

Poznavanje pomena hierarhije je za poslovneže zelo pomembno, saj je odločitev o izbiri sogovornika v družbah z bolj poudarjeno vertikalno hierarhično strukturo veliko bolj pomembno kot v družbah, kjer je hierarhična struktura bolj horizontalna. V družbah s poudarjeno vertikalno hierarhično strukturo odločitve običajno sprejemajo le direktorji (Intervjuvanec 1). Zaradi velikega pomena hierarhičnih ravni v andskih podjetjih je pomembno, da se vsi poslovni dogovori sklepajo čim višje vrhu organizacijske strukture. Če se sklepanje dogovorov odvija na nižjih hierarhičnih ravneh, lahko to povzroči ljubosumje višjih ravni, kar pa lahko ogrozi rezultat pogajalskega procesa (Intervjuvanec 1; Intervjuvanec 7). Glede na to, da so andska podjetja v večini mala in srednje velika družinska podjetja, je v teh podjetjih pogosto mogoče opaziti tudi vpliv družinske hierarhične strukture na podjetniško hierarhično strukturo, in prav zaradi tega je pomembno, da znajo poslovneži, ki sodelujejo z andskimi podjetji, vzpostaviti ustrezne medosebne kontakte tudi z ostalimi družinskimi člani podjetnika (Intervjuvanec 12).

3.4.6.3 Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost

Večina poslovnežev, tako andskih kot slovenskih, je prepričanih, da so andski poslovneži bolj kratkoročno usmerjeni, medtem ko so slovenski oziroma evropski poslovneži bolj dolgoročno usmerjeni (Intervjuvanec 2; Intervjuvanec 3; Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 5;

Intervjuvanec 8; Intervjuvanec 11; Intervjuvanec 12; Intervjuvanec 13), nekateri poslovneži pa menijo, da so evropska podjetja sicer bolj dolgoročno usmerjena, medtem ko so posamezni zaposleni v teh podjetjih bolj kratkoročno usmerjeni (Intervjuvanec 7). Pred pokom nepremičninskega balona je bil glavni motiv evropskih podjetij zagotavljanje planirane rasti in se niso toliko obremenjevali s tem, ali gre za dolgoročni posel ali zgolj za trenutno enkratno priložnost, po poku nepremičninskega balona pa so evropska podjetja začela hrepeneti po stabilnosti in varnosti in zato se je tudi njihov pogled na ročnost bolj usmeril v iskanje dolgoročnih, stabilnih poslov (Intervjuvanec 4). Čeprav so evropski poslovneži bolj individualistično usmerjeni, znajo gojiti dobre poslovne odnose in si prizadevajo vzpostaviti dolgoročne poslovne odnose, saj le-ti predstavljajo osnovo zdravega poslovnega odnosa. Andski poslovneži v nasprotju z evropskimi poslovneži iščejo predvsem trenutne koristi in hitri zaslužek, zato se s trajanjem poslovnega odnosa ne obremenjujejo preveč (Intervjuvanec 13).

Med posameznimi državami Andske skupnosti obstajajo razlike glede kratkoročne oziroma dolgoročne usmerjenosti. Andski poslovneži ne razmišljajo toliko na dolgi rok, ampak bolj izkoriščajo trenutno priložnosti. Razlog je v relativno nizki javni varnosti, in zaradi tega raje izkoristijo tisto, kar imajo, in ne ustvarjajo rezerv za poznejša obdobja (Intervjuvanec 7), Slovenci pa težijo predvsem k stabilnosti in zato jih tudi bolj zanimajo dolgoročni poslovni odnosi (Intervjuvanec 5). Na bolj kratkoročno usmerjenost andskih podjetij vpliva tudi bolj elastičen pravni sistem držav Andske skupnosti, ki jim omogoča preprostejše prehajanje med različnimi poslovnimi dejavnostmi (Intervjuvanec 4).

Andska podjetja, ki poslujejo mednarodno, so izpostavljena konkurenci iz drugih kulturnih okolij, in ker ta konkurenca posluje bolj na dolgi rok, so tudi andska podjetja prisiljena sprejemati takšen način poslovanja. Drugače je v primeru podjetij, ki ne poslujejo mednarodno. Ta podjetja poslujejo v skladu z domačimi tradicionalnimi načini poslovanja, ki pa so bolj kratkoročno naravnani. Ker je vedno več podjetij, ki poslujejo mednarodno, je tudi splošen trend razvoja poslovnih odnosov dolgoročna usmerjenost (Intervjuvanec 12). Andski poslovneži, ki si želijo predvsem dolgoročnih poslovnih odnosov, si običajno za sprejem odločitve vzamejo več časa v začetnih fazah pogajalskega procesa, medtem ko v nadaljnjih fazah razvoja poslovanja pride do izraza njihova tradicionalna nagnjenost k tveganju (Intervjuvanec 1).

3.4.6.4 Pomen tradicije

Glede pomena tradicije v andskih državah in v evropskih državah so mnenja deljena. Tisti, ki povezujejo tradicijo predvsem z zgodovino in političnimi spremembami, trdijo, da je pomen tradicije v Evropi večji kot v državah Andske skupnosti, saj ima Evropa več 1.000-letno zgodovino, medtem ko je bila andska avtohtona zgodovina v času španskih kolonij zatrta in tako lahko govorimo v primeru andskih držav le o nekaj 100-letni zgodovini (Intervjuvanec 13). Poleg vpliva zgodovine na tradicijo pa naj bi na šibki pomen tradicije v

državah Andske skupnosti vplivale tudi pogoste politične spremembe, ki zahtevajo od prebivalstva, da v primeru prihoda nove vlade pozabi na preteklost (Intervjuvanec 7). Po drugi strani pa tisti, ki vidijo vpliv na pomen tradicije v ekonomskih dejavnikih, trdijo, da je pomen tradicije v andskih državah večji kot v Evropi, saj naj bi tradicionalne vrednote v kapitalističnem svetu izgubljale na pomenu zaradi večje usmerjenosti v prihodnost (Intervjuvanec 5).

Tradicija je v andskih državah temelj družbe, ampak zaradi prodiranja tujih tradicij preko sodobnih medijev množične komunikacije avtohtona tradicija počasi izginja in prevzemajo se tuje tradicije. Nekateri menijo, da je pomen tradicije v andskih državah večji kot v Evropi zaradi politične izoliranosti prvih do drugih držav (Intervjuvanec 10). Politika Evropske unije, ki poudarja pomen povezovanja, je povzročila izginjanje nacionalnih vrednot in z njimi povezanih nacionalnih tradicij ter povzročila počasno ustvarjanje novodobnih skupnih evropskih vrednot (Intervjuvanec 4). Tradicija andskih držav sloni na tradiciji indijanskih ljudstev, ki predstavljajo avtohtono prebivalstvo andskih držav (Intervjuvanec 10), vendar indijanske tradicije ni mogoče posploševati na raven nacionalnih tradicij, saj indijanski del prebivalstva sicer goji svojo tradicijo, vendar se zaradi slabe politične moči tega sloja prebivalstva ta ne uveljavljata na ravni nacionalnih tradicij. (Intervjuvanec 2).

Tradicija je pomembna tako v evropskih kot v andskih državah, razlika je le v tem, da različne kulturološke skupine gojijo različno tradicijo, pogojeno z različnimi družbenimi vrednotami. Pomen tradicije se s časom zmanjšuje zaradi vedno hitrejšega ritma življenja, ki onemogoča negovanje tradicionalnih vrednot (Intervjuvanec 13). Tradicija je močno povezana z izobrazbo, in ker izobraževalni sistem evropskih držav ne temelji toliko na veri kot izobraževalni sistem andskih držav, tudi tradicija evropskih držav ne temelji toliko na veri kot tradicija evropskih držav, ki temelji bolj na zgodovinsko-političnih osnovah (Intervjuvanec 9; Intervjuvanec 11; Intervjuvanec 12). Pomen tradicije, ki temelji na veri, se v državah Andske skupnosti ohranja predvsem v družinskem okolju, medtem ko v podjetniškem okolju tradicija, ki temelji na verskih običajih, počasi izgublja na pomenu (Intervjuvanec 12). Tudi pomen tradicionalnega modela družine, ki je v andskih državah še vedno zelo pomemben, v Evropi nima več takšnega družbenega pomena, kot ga je imel prej (Intervjuvanec 9).

3.4.6.5 Percepcija in pomen časa

Največja kulturološka razlika med andskimi in evropskimi poslovneži je prav v percepciji in pomenu časa. Višja raven sproščenosti glede časa v andskem okolju je pogojena s klimatskimi pogoji, saj v andskih državah ne poznajo letnih časov in zato tudi ni potrebe po sezonsko pogojenem pospešenem poslovanju, kot je to primer v Evropi (Intervjuvanec 8). Na drugačno percepcijo in pomen časa v državah Andske skupnosti pa vpliva tudi slabše razvita prometna, energetska in informacijska infrastruktura, ki je zaradi pogostih

nepredvidljivih okvar in ovir pogosto vzrok zamud v proizvodnih procesih, transportu in pri prenosu sporočil (Intervjuvanec 8).

V andskem poslovnem svetu je zamujanje tolerirano, saj ga andski poslovneži povezujejo z objektivnimi razlogi, medtem ko evropski poslovni svet zamujanja ne tolerira, saj se ga dojema kot nespoštovanje do poslovnega partnerja in kot izraz neresnosti (Intervjuvanec 8; Intervjuvanec 12). Andska percepcija časa in njegov pomen povzroča pri evropskih poslovnežih običajno nelagodje in lahko negativno vpliva na izid pogajanja (Intervjuvanec 8; Intervjuvanec 12). Evropski poslovneži so v andskem poslovnem okolju zaradi drugačne percepcije časa pogosto pod stresom, vidno razdraženi in nejevoljni (Intervjuvanec 8), andski poslovneži pa lahko popolnoma ohromijo, če so se prisiljeni pogajati znotraj togega evropskega časovnega okvirja (Intervjuvanec 13). Prav zato morajo evropski poslovneži, ki želijo poslovno uspeti na trgih Andske skupnosti, sprejeti drugačen pomen časa (Intervjuvanec 7) in dejstvo, da sama pogajanja v andskih državah trajajo več časa in da niso tako osredotočena na predmet pogajanja kot v Evropi (Intervjuvanec 13).

3.4.6.6 Nagnjenost k sprejemanju tveganj

Nagnjenje k sprejemanju tveganj je neposredno povezano z razpoložljivostjo informacij in z znanjem. V vsakem poslu obstaja določena stopnja tveganja, ampak je z razpoložljivostjo informacij in znanja to tveganje mogoče zmanjšati. Vsega tveganja pa ni mogoče nikoli odpraviti, saj nikoli nimamo dostopa do vseh informacij (Intervjuvanec 4). V Evropi je veliko podjetniškega znanja in dostopnost do informacij je velika, poleg tega pa so evropski poslovneži naučeni preverjati različne če-potem scenarije (Intervjuvanec 4) in hoditi po preverjenih poteh zaradi večje predvidljivosti rezultatov (Intervjuvanec 12).

Andski poslovneži nimajo tako odklonilnega odnosa do tveganja kot evropski poslovneži. Odklonilni odnos evropskih poslovnežev se odraža predvsem v njihovem sistematičnem in analitičnem pristopu k poslovanju (Intervjuvanec 12) ter v odklonilnem odnosu do negotovih in netransparentnih situacij (Intervjuvanec 13), medtem ko andski poslovneži zaradi manj pravno-formalnih omejitev v poslovanju ne čutijo toliko nevarnosti v primeru sprejetja napačne odločitve (Intervjuvanec 12).

Razlog za večjo nagnjenost k tveganju andskih poslovnežev je povezana z vrednostjo življenja v andskem družbenem okolju. Glede na to, da je stopnja kriminala v državah Andske skupnosti visoka, so prebivalci teh držav sprejeli tveganje kot neizogibno sestavino življenja. Odnos do tveganih situacij v javnem življenju se odraža tudi v zasebnem in poslovnem življenju, zato pravijo, da je v življenju potrebno uživati danes, saj nihče ne zna napovedati, kaj bo jutri. Prebivalci andskih držav raje živijo danes, kot da bi investirali v prihodnost, zato so redki tisti, ki si prizadevajo vzpostaviti razmere za dolgoročno stabilnost in blagostanje (Intervjuvanec 8).

Evropski poslovneži se običajno ne spuščajo v poslovne odnose, če se jim ti zdijo netransparentni, kar pa je v državah Andske skupnosti zaradi kulturno, ekonomsko in politično pogojenih razmer del poslovne realnosti. Prav zaradi tega se evropski poslovneži običajno niti ne lotevajo tega poslovnega okolja (Intervjuvanec 13). Analitični pristop evropskih poslovnežev k poslovanju se zdi andskim poslovnežem običajno pretiran in nepotreben (Intervjuvanec 9) in lahko privede do odklonilnega odnosa andskih poslovnežev, do nadaljevanja pogajanj zaradi občutka nezaupanja v njihovo poslovno okolje in njihov način poslovanja.

V zadnjem času se nagnjenost andski poslovnežev k tveganju sicer zmanjšuje saj so se začeli zavedati ekonomskih posledic nepremišljenih poslovnih potez (Intervjuvanec 1). Nagnjenost k tveganju se zmanjšuje tudi zaradi vedno težjega izstopa iz posameznega posla, pogojenega s pravno-formalnimi temelji poslovanja (Intervjuvanec 13). Odklonilni odnos do tveganja je prisoten predvsem v začetnih fazah poslovanja in je opazen v času, ki ga namenijo za sprejemanje odločitve. Kljub vsemu pa procesi sprejemanja odločitev običajno ne temeljijo na analizah, ampak zgolj na subjektivnem razmišljanju posameznika. Čeprav se nagnjenost andskih poslovnežev k tveganju v nadaljnjih fazah poslovanja običajno zelo poveča, pa začetna neodločnost andskih poslovnežev lahko pri evropskih poslovnežih vzbudi občutek nezanimanja za nadaljnji razvoj poslovnega odnosa (Intervjuvanec 1).

3.4.6.7 Jezikovna ovira

Jezik je brez dvoma prva in največja ovira pri vsakem poslovanju z drugimi kulturnimi okolji in ne le pri poslovanju z državami Andske skupnosti (Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 6). Neznanje španščine pri poslovanju z andskimi državami ne predstavlja ovire le v procesu pogajanja, ampak tudi kasneje na drugih ravneh poslovanja, kot je na primer razvojno sodelovanje in logistično poslovanje (Intervjuvanec 3). Kultura učenja tujih jezikov ni del tradicionalne andske kulture, ampak se je pomen učenja tujih jezikov v teh državah začel poudarjati šele v zadnjih letih (Intervjuvanec 9). Razlog je predvsem v jezikovni homogenosti regije.

Veliko poslovnežev meni, da imajo španska podjetja v državah Andske skupnosti zaradi odsotnosti jezikovne ovire več možnosti za poslovni uspeh kot ostale evropske države (Intervjuvanec 9), vendar pa nekateri poudarjajo, da vzrok uspeha španskih podjetij ni pogojen le z odsotnostjo jezikovnih ovir, ampak predvsem z dejstvom, da španska podjetja vlagajo več naporov v poslovno sodelovanje s temi trgi kot ostala evropska podjetja (Intervjuvanec 2).

V andskem poslovnem okolju tako imenovana globalna angleščina nima velike veljave (Intervjuvanec 3; Intervjuvanec 6), saj je angleščina uporabna le na univerzitetni ravni, v poslovnem okolju pa je znanje španščine neizogibno (Intervjuvanec 2; Intervjuvanec 7).

Lastniki andskih podjetij običajno sicer govorijo angleško, do jezikovne ovire pa pride, ko je potrebno iti globlje na trg. Takrat namreč neznanje španščine lahko povzroči popolni komunikacijski mrk (Intervjuvanec 1). Pomen znanja španščine v poslovnem okolju andske skupnosti poudarjajo predvsem poslovneži, ki imajo poslovne izkušnje na teh trgih, medtem ko poslovneži, ki nimajo teh izkušenj, prisegajo na zadostnost angleščine. Do jezikovnih ovir pa lahko pride tudi, če obe pogajalski strani uporabljata isti jezik, saj je španska španščina, ki jo običajno uporabljajo evropski poslovneži, drugačna od španščine, ki se uporablja v državah Latinske Amerike. Seveda te razlike niso takšne, da bi ogrozile sam izid pogajanja, lahko pa v določenih primerih povzročijo nelagodje zaradi različne interpretacije pomena fonemsko istih izrazov (Intervjuvanec 12).

3.4.7 Vloga žensk v andskem poslovnem svetu in družbi

V andskih državah je še vedno mogoče čutiti močno prisotnost mačizma. Čeprav tendence družbenega razvoja nakazujejo na upad mačizma, je prisotnost mačizma v andskih državah še vedno večja kot v Sloveniji (Intervjuvanec 1). Vloga mačizma je pričela upadati, ko so se ženske začele zaposlovati in s tem postajati neodvisne od moških. Geografsko območje, kjer je mačizem najmanj opazen, je jugozahodni del Kolumbije, kjer so za delo na kavnih plantažah zaposlovali predvsem ženske. Ženske so tako postale ekonomsko neodvisne od moških in omogočeno jim je bilo uveljavljanje lastnih stališč in zahtev (Intervjuvanec 8). Vloga ženske v andskem poslovnem okolju se povečuje predvsem na področju storitvene dejavnosti. Tudi andska družba je namreč sprejela dejstvo, da lahko ženske razvijejo enake podjetniške sposobnosti kot moški in zato se danes v poslu sprejema oba spola kot enakovredna (Intervjuvanec 12).

Pogledi na vlogo žensk v andskem poslovnem okolju so pogojeni z generacijskimi razlikami, saj nova generacija poslovnežev pravi, da je popolnoma vseeno, če je sogovornik v pogajanjih moški ali ženska (Intervjuvanec 12), saj šteje le strokovnost, resnost in predvsem odgovornost (Intervjuvanec 1), medtem ko starejši poslovneži trdijo, da imajo moški v poslovnem svetu še vedno večjo veljavo kot ženske, zato menijo, da je primernejše, da posle v andskem poslovnem okolju sklepajo moški (Intervjuvanec 9).

Splošno uveljavljeno mnenje je, da je ženski dovoljeno več kot moškemu, ampak dejstvo je, da poslovni svet ne dopušča spodrseljajev ne glede na spol. Ne glede na spol se je potrebno dokazati predvsem v strokovnosti in osebnostno. Osnovno pravilo je, da je potrebno izpolniti obljube, ne glede na to, ali gre za moškega ali žensko. Povedano velja predvsem v prvi fazi poslovnega odnosa, medtem ko je v nadaljnjih fazah poslovnega odnosa mogoče ženski celo olajšano nadaljevanje in vzdrževanje samega poslovnega odnosa (Intervjuvanec 1).

V andskem poslovnem svetu so ženske redko zastopane. Razlog temu pa ni v zatiranju žensk s strani moških, ampak predvsem v drugačnih vrednotah samih žensk. Tudi ženske,

ki pridobijo visok nivo izobrazbe, se namreč le redko odločijo za poslovno kariero, ampak v večini primerov za družino. Tudi če se odločijo za poslovne vode, gredo le redko do vrha, saj želijo ohraniti čas za družino. Dejstvo je, da so andske ženske še vedno navajene udobno živeti, saj je družbena vloga moškega zagotovitev ekonomske varnosti družine. Prav zaradi tega poslovni svet ženski ne predstavlja niti izziva niti potrebe, vendar je takšen način življenja izključno želja ženske in ne prisila moškega (Intervjuvanec 1).

3.4.8 Vpliv časa na spreminjanje poslovnih navad

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da se poslovne navade s časom spreminjajo. Odločilen vpliv na spreminjanje poslovnih navad ima predvsem tehnologija, ki vpliva predvsem na razvoj novih komunikacijskih poti (Intervjuvanec 13). Nove tehnologije na področju komuniciranja so poenostavile in pospešile komunikacijske procese, prav tako pa omogočile dostop do informacij ne glede na fizično oddaljenost do vira. Lažji in hitrejši dostop do informacij je vzrok, da so poslovneži bolj seznanjeni z različnimi ponudbami in tehnološkimi novostmi, zato so tudi njihove zahteve danes večje, kot so bile v preteklosti (Intervjuvanec 11). S tehnološkim napredkom se pojavljajo vedno nove besede in besedne zveze, med katerimi je vedno več tako imenovanih mednarodnih besed, ki omogočajo lažjo in bolj transparentno komunikacijo med različnimi jezikovnimi skupinami (Intervjuvanec 7).

Zaradi tehnološko slabše razvitosti andskih državah tehnologija še nima tako močnega vpliva na pogajanja, kot v tehnološko bolj razvitih predelih, zato še vedno prevladujejo klasični načini poslovanja in pogajanj, ki temeljijo na osebnih kontaktih in neposredni komunikaciji (Intervjuvanec 13).

Nove tehnologije pa niso vplivale le na razvoj novih komunikacijskih poti, ampak zahtevajo vedno več tehničnega znanja in nove veščine v procesih trženja, saj zaradi tehnološko vedno zahtevnejših proizvodov tržnikom več ne zadostujejo le trženjska znanja in veščine, ampak se od njih zahtevajo tudi tehnična in tehnološka znanja. Trend razvoja nakazuje, da bo postajal proces trženja vedno bolj kompleksen, saj so tudi proizvodi vedno bolj kompleksni in specifični (Intervjuvanec 8). V preteklosti so pogajanja temeljila predvsem na ponudbi, medtem ko danes temeljijo predvsem na povpraševanju, saj so bile v preteklosti ponudbe bolj ali manj podobne, medtem ko je danes vsaka ponudba podvržena individualnim zahtevam povpraševalca (Intervjuvanec 11).

Na način poslovanja in pogajanja pa niso vplivale le nove tehnologije, ampak tudi gospodarske spremembe. Po zadnji gospodarski krizi, ki je zajela predvsem evropsko in severnoameriško gospodarstvo, so se razmere v pogajanjih spremenile, saj so vsi postali veliko bolj pozorni na stroške poslovanja, kar pa je vplivalo tudi na sam način poslovanja in na način pogajanja (Intervjuvanec 1).

Živimo v globalnem svetu in načini pogajanja se spreminjajo z namenom vzpostavitve identičnih pogajalskih slogov, ki so nekakšna mešanica različnih tradicionalnih pogajalskih slogov. Trend spreminjanja poslovnih navad nakazuje na prevzemanje evropskega pogajalskega sloga, ki je zelo strukturiran in sistematičen (Intervjuvanec 6; Intervjuvanec 12). Razlike med pogajalskimi slogi andskih in evropskih poslovnežev so bile v preteklosti veliko bolj opazne kot danes, vendar se tudi način poslovanja andskih poslovnežev s časom spreminja, saj so le-ti vedno bolj izobraženi na področju poslovnih ved in ker se vedno več andskih poslovnežev in strokovnjakov izobražuje na severnoameriških in evropskih univerzah, prevzemajo severnoameriški oziroma evropski način dela, način komuniciranja in posledično tudi poslovne navade in običaje (Intervjuvanec 2; Intervjuvanec 3).

3.4.9 Pomen osebnega kontakta pri poslovanju

Tako, kot se vsi intervjuvanci strinjajo z dejstvom, da se načini poslovanja in pogajanj s časom spreminjajo, tako tudi vsi poudarjajo izreden pomen osebnega kontakta za razvoj uspešnega poslovnega sodelovanja. Zaradi vedno pogostejše prisotnosti novih tehnologij na področju komuniciranja v poslovnem okolju ni več toliko osebnih kontaktov med poslovneži kot prej, ampak kljub razvoju sodobnih načinov komuniciranja le-ti nikoli v celoti ne bodo mogli nadomestiti osebnega kontakta (Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 7; Intervjuvanec 11; Intervjuvanec 12; Intervjuvanec 13), saj le-ta bolj kot kdajkoli prej predstavlja dodano vrednost podjetij, ki so osebne kontakte vključila v svoje strateške pristope k poslovanju (Intervjuvanec 11). V andskem poslovnem svetu je izrednega pomena zaupanje med poslovnimi partnerji, ki pa ga je mogoče vzpostaviti le z osebnim kontaktom (Intervjuvanec 7). Tehnološki napredek na področju komunikacijskih poti je sicer olajšal proces komuniciranja z vidika premagovanja časovnih in fizičnih razdalj, vendar je mentalne razdalje mogoče zmanjšati le z osebnim kontaktom (Intervjuvanec 10).

Osebni kontakt je predvsem z razvojem medmrežja na določenih segmentih poslovanja izgubil pomen. Izgubo pomena osebnega kontakta je mogoče opaziti v primeru spletnih trgovin in spletnih avkcij. V primeru spletne trgovine je pomen osebnega kontakta izgubil pomen na področju prodaje izdelkov široke potrošnje zaradi razpoložljivosti informacij in zaradi možnosti neposredne primerjave različnih ponudb, medtem ko je osebni kontakt med ponudnikom in povpraševalcem v primeru tehnološko zahtevnejših proizvodov zaradi potrebe po strokovnem tehničnem svetovnjaku postal bolj pomemben (Intervjuvanec 4). Z osebnim kontaktom v primeru tehnološko zahtevnih proizvodov pridobita tako ponudnik kot povpraševalec, saj ponudnik z osebnim kontaktom pridobi boljši vpogled v potrebe in želje povpraševalca, medtem ko povpraševalec pridobi na področju svetovanja s strani ponudnika globlji vpogled v optimalno možnost zadovoljitve svojih potreb (Intervjuvanec 5). V primeru spletnih avkcij pa gre za namerno izrivanje vloge osebnega kontakta iz pogajanja o ceni z namenom izločitve subjektivnega vpliva posameznih pogajalcev na izid pogajanja (Intervjuvanec 5).

Največja razlika med andskimi in slovenskimi poslovneži je, da prvi pripisujejo večji pomen osebnim kontaktom. Andskemu poslovnežu se je potrebno približati osebno in vzpostaviti ustrezno osebnostno kemijo (Intervjuvanec 1). V andskem poslovnem svetu je običaj, da se profesionalni poslovni odnosi postopoma spreobrnejo v osebni družinski odnos. To seveda ni pravilo, ampak bolj potrditev, da je mogoče pričakovati dolgoročno poslovno sodelovanje (Intervjuvanec 3). Poslovneži, ki želijo uspeti v andskem okolju, morajo zato imeti sposobnost razvijanja in vzdrževanja dobrih medčloveških odnosov, biti karizmatični in predvsem znati sprejeti kulturološko različnost, nikakor pa ne smejo pri tem zanemariti visoke ravni tehnične naravnosti (Intervjuvanec 12).

3.4.10 Stereotipne predstave o državah Andske skupnosti

Evropski poslovneži se le redko odločajo za poslovanje z andskimi državami zaradi negativnih stereotipnih predstavah o andskih poslovnežih in andskem poslovnem okolju, pri tem pa pozabljajo na poslovne priložnosti, ki jim ponuja andski trg zaradi številčnosti prebivalstva in posredno velikosti trga. Dejstvo je, da tudi v andskem poslovnem okolju obstajajo podjetja in podjetniki, ki so vredni zaupanja, oziroma takšni, ki preferirajo evropski način razmišljanja in poslovanja (Intervjuvanec 12).

Evropejci imajo stereotipno predstavo o andskih državah, da gre za nerazvite države in nerazvite trge (Intervjuvanec 12) in da so prebivalci teh držav veseli, nizko izobraženi, ne vredni zaupanja in da jim delo ne diši preveč (Intervjuvanec 9). Govoriti o nezrelosti andskih trgov je zgrešena in neprofesionalna subjektivna predpostavka. Obstajajo različni trgi, in dokler ne poznamo trga konkretne panoge, ne moremo govoriti o bolj ali manj zrelih trgih. Slovenci na splošno zelo slabo poznajo trge Andske skupnosti, in v primeru mnenja, da gre za nezrele trge, gre zgolj za negativno stereotipno predstavo, ki je plod etnocentričnosti Slovencev (Intervjuvanec 4). Tudi predpostavka o neizobraženosti je pogosto zgrešena, saj so običajno Evropejci tisti, ki ne znajo naštetih niti posameznih držav Andske skupnosti, kaj šele da bi poznali njihovo kulturo (Intervjuvanec 9). Kljub nekaterim negativnim stereotipnim predstavam o neresnosti andskih poslovnežev pa velja, da tudi andski poslovneži znajo biti pri poslu resni in zanesljivi, v določenih primerih celo bolj kot evropski oziroma slovenski (Intervjuvanec 1).

3.4.11 Mnenja poslovnežev o razlogih za majhen obseg sodelovanja med Slovenijo in Andsko skupnostjo

Osnove za poslovanje med državami Andske skupnosti in Slovenijo obstajajo zaradi asimetrije v ravnih tehnološkega razvoja, vendar največjo oviro na strani andskih podjetij predstavlja slabo poznavanja slovenske industrije oziroma potencialnih poslovnih partnerjev (Intervjuvanec 7; Intervjuvanec 9; Intervjuvanec 12; Intervjuvanec 13), na strani slovenskih podjetij pa slabo poznavanje trgov in potreb andskih držav (Intervjuvanec 1; Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 5; Intervjuvanec 6). Slovenci imajo običajno napačno

predstavo o razmerah v andskih državah zaradi posrednih informacijah, ki jih pridobijo iz medijev. Te informacije so običajno popačene in ne prikazujejo realnih situacij zaradi težnje k travmatiziranju dejanskih razmer (Intervjuvanec 8). Na poslovanje med Andsko skupnostjo in Evropsko unijo pa vpliva tudi pomanjkanje dejavnosti vladnih organizacij za približevanje obeh gospodarstev, in tako so posamezna podjetja prepuščena svojim iniciativam za vzpostavitev poslovnih odnosov (Intervjuvanec 11).

Majhen obseg poslovanja med Andsko skupnostjo in Evropsko unijo je v glavnem posledica strateških odločitev evropskih podjetij, ki se le redko odločijo za poslovanje z andskimi državami. Države Andske skupnosti so bile v preteklosti gospodarsko odvisne od ZDA in zaradi tega je poznavanje evropskega trga slabo. Ta vloga ZDA počasi izgublja na pomenu saj so se ZDA preusmerile na druge trge (Intervjuvanec 8). ZDA so vedno poslovale z Andskimi državami, medtem ko so se evropska podjetja odločila za poskus sodelovanja z Andskimi državami šele v zadnjih letih, ko je evropski trg postal prenasičen. Evropejci so prihajali v Latinsko Ameriko v času, ko so tam imeli svoje kolonije, in potem po 2. svetovni vojni, ko so prihajali kot politični emigranti. Evropska podjetja se velikokrat ne odločajo za sodelovanje z andskimi državami zaradi nezaupanja v politično stabilnost teh držav in zaradi netransparetnosti pravnega sistema (Intervjuvanec 12). Šele v zadnjih letih so Evropejci ponovno zagledali poslovne priložnosti v državah Latinske Amerike, in sicer zaradi številnosti prebivalstva in s tem povezanimi potrebami (Intervjuvanec 7).

Statistični podatki o izvozu Slovenije na trge Andske skupnosti niso realna slika prisotnosti slovenskih proizvodov na trgih Andske skupnosti, saj gre za vprašanje izvoznih kanalov, katerih se poslužujejo slovenska podjetja. Veliko slovenskega blaga priteka na te trge posredno preko izvoznih kanalov podjetij iz drugih evropskih držav in tako izvoz v države Andske skupnosti ni beležen na strani Slovenije, ampak na strani drugih evropskih držav. Tudi uvoz iz teh držav v Slovenijo poteka preko drugih, predvsem zahodnoevropskih držav. Gre za zelo zaprte uvozno-izvozne kanale, ki so pod nadzorom kapitalsko močnejših zahodnoevropskih držav. Slovenija je za tak poslovni podvig preslaba, zato je Južna Amerika za Slovenijo dokaj specifična (Intervjuvanec 2). Slovenska podjetja so prisotna v državah Andske skupnosti in tudi v drugih državah Južne Amerike (Intervjuvanec 2), vendar običajno ciljajo na večje trge, kot je na primer Brazilija, pri tem pa pozabljajo, da tudi drugi ciljajo predvsem na te trge, zato je konkurenčna borba na teh trgih zelo velika. Trgi Andske skupnosti niso tako zasičeni kot ostali trgi (Intervjuvanec 3), vendar slovenska podjetja, tako kot ostala evropska podjetja, pogosto zanemarjajo pomembnost manjših, obrobnih trgov, ki bi zaradi manjše prisotnosti konkurence lahko pomenili večjo poslovno priložnost. To ne pomeni, da je prodor na obrobne trge lahek, je pa res, da poslovne priložnosti na teh trgih obstajajo, vendar običajno ostanejo neizkoriščene (Intervjuvanec 1). Andski poslovneži pravijo, da andske države predstavljajo neizkoriščene poslovne priložnosti s strani evropskih podjetij, da pa bi lahko evropska podjetja videla andski trg, ga morajo najprej razumeti (Intervjuvanec 11).

Slovenska podjetja le redko vključujejo prodor na andske trge v svoje strateške trženjske plane. Razlog je v neznanju ocenitve pomembnosti in velikosti tega trga za slovenska podjetja. Pogosto slovenska podjetja menijo, da so ti trgi bolj povezani s severnoameriškimi podjetji in da so posledično tudi tehnološke zahteve bolj pogojene z severnoameriško tehnologijo in standardizacijo, zato se slovenska podjetja na te trge običajno niti ne spuščajo (Intervjuvanec 4), vendar je pravi vzrok predvsem v nepoznavanju trgov Andske skupnosti in v geografski oddaljenosti in s tem pogojenim težjim nadzorom poslovanja (Intervjuvanec 5).

Slovenska podjetja se na splošno bojijo velikih geografskih razdalj in s tem pogojenim težjim nadzorom nad poslovanjem, zato raje sodelujejo z bližnjimi evropskimi državami (Intervjuvanec 4; Intervjuvanec 6). Slovenska podjetja se redko odločajo za sodelovanje z andskimi podjetji predvsem zaradi pomanjkanja informacij, velikokrat pa na odklonilni odnos do teh trgov vplivajo tudi napačne informacije. V slovenskih poslovnih krogih je namreč še vedno prisotno prepričanje, da je Kolumbija nevarna, da je Ekvador nerazvit in da je Bolivija politično nestabilna (Intervjuvanec 1). Rešitev tega problema je lahko v organizaciji lokalnih distributerjev, vendar pa je to povezano z dodatnimi stroški trženja. Potrebne investicije za vzpostavitev trženjske strukture na teh trgih so tvegane predvsem zaradi slabega poznavanja poslovnega okolja teh držav, problem pa je tudi v drugem časovnem pasu, saj ta omejuje možnost kontinuirane komunikacije z matičnim podjetjem v Sloveniji (Intervjuvanec 4).

Slovenski poslovneži se znajdejo na trgih Andske skupnosti običajno zgolj po naključju (Intervjuvanec 3). V trge Andske skupnosti je potrebno vložiti bistveno več začetnih naporov kot v evropske trge. Z enim poslovnim kontaktom se na teh trgih ne da narediti veliko. V preteklosti je veliko slovenskih podjetij poskušalo poslovno prodreti na te trge, ker pa jim ob prvem poskusu ni uspelo, so ovrгла idejo o osvajanju teh trgov (Intervjuvanec 2; Intervjuvanec 3). Dejstvo je, da je na trg potrebno priti, nekaj narediti in šele potem je mogoče žeti sadove dela (Intervjuvanec 2), predvsem pa je potrebno sprejeti kulturno drugačnost, ki je glavni vzrok, da se posamezne aktivnosti na teh trgih odvijajo počasneje.

3.4.12 Pogoji za uspešno delovanje slovenskih podjetij na andskih trgih – vidik poslovnežev

Za evropska oziroma slovenska podjetja je pri poslovanju z andskimi državami najtežje predvsem v začetnih fazah poslovanja, in sicer zaradi oddaljenosti in nepoznavanja trga (Intervjuvanec 5; Intervjuvanec 6), vendar pa jih to ne bi smelo odvrniti od želje po poslovanju s temi državami, saj so evropski poslovneži v andskem poslovnem okolju dobrodošli in andski poslovneži običajno posvetijo celo več časa evropskemu kot domačemu poslovnežu (Intervjuvanec 3). Andska podjetja zaupajo v evropski razvoj in tehnologijo, zato evropska podjetja, če so se le sposobna prilagoditi drugačnemu

kulturnemu okolju, v andskem poslovnem okolju ne bi smela imeti večjih težav (Intervjuvanec 13).

Slovenska podjetja, ki želijo poslovno uspeti v državah Andske skupnosti, morajo predvsem znati spoštovati in sprejeti kulturno drugačnost andskih držav (Intervjuvanec 10; Intervjuvanec 12; Intervjuvanec 13). V državah Andske skupnosti so dobri medsebojni odnosi ena izmed temeljnih družbenih vrednot, zato morajo poslovneži, ki želijo poslovno uspeti v teh državah, biti zmožni razvijanja in vzdrževanja dobrih medčloveških odnosov, nikakor pa pri tem ne smejo zanemariti visoke ravni strokovnosti (Intervjuvanec 12). Andski poslovneži cenijo predvsem evropske poslovneže, ki so spoštljivi do drugih kultur, odprti in pripravljeni pomagati (Intervjuvanec 12), med osebnostnimi potezami pa andski poslovneži cenijo predvsem delavnost, doslednost, načelnost in zaupanja vreden odnos (Intervjuvanec 5).

Podjetja, ki želijo vzpostaviti uspešne poslovne odnose z andskimi podjetji, morajo biti pripravljena na dejstvo, da se bodo v andskih državah srečala z različnimi regijskimi, geografsko in klimatsko pogojenimi subkulturami, med katerimi so najbolj opazne subkultura hribovitih predelov in subkultura priobalnih predelov (Intervjuvanec 12). Te subkulture, ki segajo preko nacionalnih meja posameznih držav Andske skupnosti, so se izoblikovale zaradi različnih geografskih in klimatskih pogojev in posledično zaradi različnih načinov preživetja (Intervjuvanec 12). V andskih državah pripadnikom posameznih regij pravijo kar »costeños«, izraz, ki označuje prebivalce priobalnih, nižinskih predelov, in »serranos«, izraz, ki označuje prebivalce goratih predelov Andov.

Dojemanje časa v andskih državah je drugačno, sama pogajanja trajajo dlje časa in niso tako osredotočena na predmet pogajanja kot v Evropi. Poslovneži, ki želijo, da bodo njihova pogajanja z andskimi poslovneži uspešna, morajo v prvi vrsti biti sposobni sprejeti drugačen pomen časa (Intervjuvanec 5). Evropski poslovneži so namreč pri pogajanjih bolj togi in sistematični, zato bi se morali med pogajanjmi z andskimi poslovneži sprostiti in ne biti tako sistematični, kajti andski poslovneži lahko popolnoma ohromijo, če so se prisiljeni pogajati na evropski način (Intervjuvanec 13). V andskih državah se še vedno veliko poslov odvija ne neformalni ravni in tudi prisotnost korupcije in klientelizma je bolj razširjena kot v Evropi (Intervjuvanec 1; Intervjuvanec 5), kar pa pri slovenskih poslovnežih lahko povzroči občutek nelagodja in nezaupanja.

Poslovneži, ki želijo poslovno uspeti na trgih Andske skupnosti, morajo sprejeti drugačno percepcijo časa in biti pripravljene na višjo raven socialne nediscipline (Intervjuvanec 8). Pomembno je tudi, da se pred obiskom andskih trgov sprijaznijo z dejstvom, da bodo morali vsaj delno pozabiti na evropsko sistematičnost. Zelo pomembno je, da se predhodno seznanijo s ciljnim trgov, saj je spodrseljaj, kot se je zgodil med obiskom nekdanjega francoskega predsednika Charlesa de Gaula v Kolumbiji, ki je v svojem nagovoru izjavil »Živela Bolivija!«, kratko malo nedopusten (Intervjuvanec 7).

Pogajanja z andskimi podjetji so zelo naporna, so pa tudi zelo poštena. Pri tem je najbolj pomembno, da obe pogajalski strani ohranjata enakovredni položaj (Intervjuvanec 1). V pogajalskem procesu med andskimi in slovenskimi poslovneži se običajno nobena stran ne počuti v podrejenem položaju, če le ni prisoten slovenski etnocentrizem. Predvsem slovenski poslovneži se morajo zavedati, da čeprav poslujejo z gospodarsko manj razvitimi državami, se poslovni odnosi odvijajo z ekonomsko močnejšimi posamezniki (Intervjuvanec 1).

Poslovneži, ki želijo uspeti na andskih trgih, morajo gojiti osebne poteze, kot so komunikativnost, vztrajnost in delavnost, predvsem pa morajo pozabiti na togi slovenski urnik ter veliko naporov vlagati v izgradnjo čustvenih navez. Poslovanje je potrebno graditi na zaupanju in vedno igrati pošteno igro. Pogosto je v poslih z andskimi podjetji potrebno gojiti dobre odnose z družino poslovnega partnerja, saj se s spoštljivim odnosom do družine pokaže spoštljiv odnos do najpomembnejše vrednote andskega sveta, družine (Intervjuvanec 1). Andski poslovneži pravijo, da so Evropejci bolj hladni in bolj zaprti kot prebivalci Latinske Amerike, ki so v osebnih odnosih bolj topli in bolj odprti, zato je pomembno, da se slovenski poslovneži prilagodijo drugačnemu kulturnemu okolju, kjer se posli sklepajo predvsem s srcem in ne z glavo, tako kot v Evropi (Intervjuvanec 11). Posli v Andskih državah se izvajajo predvsem s strastjo, zato morajo poslovneži, ki se lotijo teh trgov, znati poskrbeti za dobro pogajalsko vzdušje, v katerem se bodo vsi udeleženi počutili dobro in predvsem enakovredno (Intervjuvanec 7).

Pomembno je tudi, da imajo slovenski poslovneži, ki se nameravajo pogajati z andskimi poslovneži, vsa pooblastila s strani domačega podjetja zaradi pomena vertikalne hierarhije v državah Andske skupnosti. Med osebnostnimi potezami pa so pomembne predvsem odprtost, komunikativnost in vplivnost. Zavedati pa se morajo, da andski poslovneži veliko govorijo in da niso zelo konkretni (Intervjuvanec 9).

Vzdrževanje rednih osebnih kontaktov je na trgih Andske skupnosti izredno pomembno, saj se s tem izkazuje pripravljenost pomagati (Intervjuvanec 1). Ključ do poslovnega uspeha v državah Andske skupnosti je vztrajnost (Intervjuvanec 2), saj do prvih poslovnih rezultatov običajno pride šele po 2 ali 3 letih od prvega poslovnega stika s potencialnim poslovnim partnerjem (Intervjuvanec 1).

3.4.12.1 Direktna tuja investicija ali posredno poslovanje

Direktna tuje investicije, predvsem v Ekvador in Bolivijo, zaradi političnih nestabilnosti in zaradi visokih dajatev na izvoz kapitala niso priporočljive (Intervjuvanec 12). Na oddaljenih trgih je najbolje poslovati preko lokalnih zastopnikov, ki dobro poznajo svoj domači trg (Intervjuvanec 1; Intervjuvanec 6).

Slovenska podjetja, ki želijo poslovno uspeti v državah Andske skupnosti, bi morala imeti lokalnega partnerja, ki mu zaupajo. Pomembno je, da ta lokalni partner obvlada posebnosti lokalne kulture, saj tako lažje vzpostavi in vodi procese pogajanja in razvoj poslovanja. V določenih panogah, kot na primer na področju telekomunikacij, je zaradi zaprtosti sistemov brez lokalnega partnerja skoraj nemogoče poslovno uspeti (Intervjuvanec 5).

Zaradi dejstva, da je v državah Andske skupnosti še vedno močno prisotna korupcija in klientelizem, je izbira ustreznega zastopnika še toliko pomembnejša, saj je izbira neustreznega zastopnika lahko zelo draga (Intervjuvanec 9).

3.5 Weiss-Strippova pogajalska matrika za pogajanja v poslovnem okolju Andske skupnosti

Weiss-Strippovo pogajalska matrika (Tabela 4), ki sem jo oblikoval na podlagi spoznanj pridobljenih v empiričnem delu dela, je namenjena pripravi neandskih poslovnežev na poslovna pogajanja v državah Andske skupnosti in predstavlja temeljna pravila pravilnega pristopa, odvijanja in zaključka pogajanj z andskimi poslovneži.

Tabela 4: Weiss-Strippova pogajalska matrika za pogajanja z andskimi poslovneži

Sestavine pogajalskega procesa		Vodilo
Politika	Temeljni koncept pogajanja	Sinergijski
	Izbira pogajalcev	Tehnična strokovnost Neabstraktnost Emotivnost Skupinska pogajanja Neomejena pooblastila
	Vloga hotenj posameznikov	Pripadnost podjetju
	Protokol	Neformalnost Časovna odprtost Sproščenost Poslovna darila Poslovni obed
	Opredelitev vrste vprašanja	Odprt tip vprašanj Različne vzporedne teme
Interakcija	Kompleksnost jezika	Visoka kontekstnost
	Prepričevalni argumenti	Tehnična dejstva
	Upoštevanje časa	Polikronost Toleriranje zamujanje

se nadaljuje

nadaljevanje

Sestavine pogajalskega procesa		Vodilo
Premislek	Podlaga za zaupanje	Prijateljstvo
	Nagnjenost k sprejemanju tveganj	Odklanjanje tveganja
	Notranji sistem sprejemanja odločitev	Avtoritaren odločitveni sistem
Izid	Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma	Implicitni dogovori Obljube niso vedno izpolnjene

Andski poslovneži za uspešen potek pogajanj potrebujejo občutek, da se jim pomaga, zato je sinergijski koncept pogajanja najustreznejši. Strokovnost je tisto, kar andski poslovneži pričakujejo od evropskih poslovnežev, zato morajo biti ti tehnično strokovni in se znati jasno izražati, saj andski poslovneži vidijo v nejasnosti namen zavajanja. Izražanje emocije je v andski družbi pogosto, zato morajo biti poslovneži sposobni tolmačiti emotivne odzive in znati vpletati emocije v pogajalski proces.

S strani andskih podjetij se pogajanj udeleži običajno več pogajalcev, zato je zaradi vzpostavitve ravnotežja med obema pogajalskima stranema priporočljivo, da se tudi na drugi strani pogajanja udeleži več pogajalcev. Predvsem pa je pomembno, da imajo pogajalci vsa pooblastila s strani podjetja, iz katerega prihajajo, saj jim drugače andski poslovneži ne bodo posvečali pozornosti. Poudarjati morajo predvsem interese podjetja in znati izkazati pripadnost podjetju. Poudarjanje lastnih interesov moti andske pogajalce, saj na ta način ne začutijo stika s podjetjem, s katerim se pogajajo.

Pogajanja z andskimi podjetji so običajno zelo neformalna, saj andski poslovneži rajši poslujejo s prijatelji kot s tekmeci. Priporočljivo je, da potek pogajanja ni vnaprej določen, saj togi okvirji pogajanja lahko ohromijo andske pogajalce. Pogajanja morajo biti predvsem sproščena, zato v večini primerov za moške ni priporočljivo nošenje kravate, še posebej ne ob petkih, ko so tudi v dejavnostih, ki sicer veljajo za bolj formalne, dnevi neformalnosti.

Poslovna darila so pomembna, vendar morajo biti predvsem uporabna in ne takšna, ki poudarjajo etnološke posebnosti, kot so v primeru Slovenije idrijska čipka ali panjske končnice. Poslovna kosila ali večerje so predvsem v Kolumbiji in Perju zelo pomembna, medtem ko v Ekvadorju niso pogosta.

Vprašanja ne smejo biti zasnovana preveč omejevalno glede možnih odgovorov, ampak morajo sogovorniku dopuščati nakazovanje smeri nadaljevanja pogovora. Vprašanja ne smejo biti zasnovana tako, da bi zahtevala odgovor z »da« ali »ne«, ker se v primeru takšnih vprašanj sogovornik ne odziva v skladu z lastnimi videnji problema, ampak v skladu z družbeno sprejetimi videnji. Med formalne pogovore andski poslovneži običajno vpletajo tudi veliko neformalnih tem, med katerimi so zaželene predvsem teme o zgodovinskih dejstvih, družini in o športu, izogibati pa se je potrebno temam o aktualni

politiki, nacionalni varnosti in o gospodarstvu. Veliko sporočil andskih poslovnežev je v neverbalni obliki, zato je pri pogajanjih z njimi zelo pomembno, da pogajalci znajo zaznavati in tolmačiti neverbalna sporočila. Andski poslovneži običajno veliko govorijo in malo povedo, verbalna sporočila pa niso vedno nedvoumna.

Pri prepričevalnih argumentih je potrebno poudarjati predvsem tehnična dejstva in se izogibati psihološkimi prepričevalnim argumentom, saj ti lahko pri andskih poslovnežih vzbudijo občutek prikrievanja resnice in namigovanje na prevaro. Pogajanja potekajo brez definiranega časovnega okvirja, saj se s časovnimi pritiski lahko ogrozi pozitivni izid pogajanja. Zamujanje je tolerirano in velikokrat pomeni poudarjanje pomembnosti, vendar je priporočljivo, da se zamujanje na pogajanje prepusti andskemu pogajalcem. Prijateljstvo je temelj za zaupanje in posledično za uspešen razvoj poslovnega sodelovanja z andskimi podjetji. Zato morajo imeti pogajalci razvite veščine za vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih medčloveških in prijateljskih odnosov. Odklanjanje tveganja je pri andskih poslovnežih prisotno predvsem v začetnih fazah pogajanj zato je potrebno predmet pogajanja predstaviti nedvoumno in jasno.

Avtoritaren odločitveni sistem je prisoten v večini andskih podjetij zaradi vertikalne organizacijske hierarhične strukture, zato je zelo pomembno, s kom se pogajamo, in vedno je potrebno iskati možnost pogajanja z najvišjo hierarhično ravno podjetja. Pogajanja z nižjimi hierarhičnimi ravnmi lahko vzbudi ljubosumje in odklonilni odnos do poslovnega sodelovanja s strani višjih hierarhičnih ravnmi.

Vsi dogovori so običajno v implicitni ustni obliki, zapisovanje dogovorov ni priporočljivo, saj to lahko deluje kot nepotrebno formaliziranje dogovorov in pritisk na izpolnitev obljubljenega. Zavedati se je namreč potrebno, da andski poslovneži med pogajanjem običajno obljubijo več, kot so sposobni izpolniti.

SKLEP

Andske države predstavljajo zaradi svoje politične, ekonomske, tehnološke in kulturne drugačnosti specifično poslovno okolje za slovenska podjetja, ki ga je za uspešno poslovanje potrebno najprej spoznati, ga sprejeti takšnega kot je in se mu znati prilagoditi.

V delu preverjam tezo, da medkulturne razdalje med Slovenijo in državami Andske skupnosti vplivajo na poslovanje med Slovenijo in državami Andske skupnosti. Pri tem sem najpomembnejši razlog pripisal nepoznavanju dejanskih kulturnih razlik in posledično pogostemu prevzemanju stereotipnih predstav o andskem kulturnem okolju, v delu pa sem posvetil pozornost tudi drugim sestavinam mednarodnega poslovanja, kot so politične, ekonomske in tehnološke razmere.

Politične razmere v Andski skupnosti so razgibane, tako z vidika skupnosti kot celote, kakor tudi z vidika posameznih držav članic. Obstoj Andske skupnosti je zaradi razlik v političnih interesih posameznih držav članic vprašljiv, saj zaradi vedno bolj izraženega političnega interesa Ekvadorja in Bolivije po strateškem povezovanju z državami ALBA (špan. *Alianza Bolivariana para los pueblos de nuestra América*) in posledično odklonilnem odnosu do kapitalističnega sveta, Kolumbija in Peru ubirata svojo politično in gospodarsko pot. Drugačna politična in gospodarska politika Kolumbije in Perja se odraža v pogajanjih z Evropsko unijo o podpisu sporazumu o prosti trgovini, ki bi naj stopila v veljavo v drugem četrtletju leta 2012, v letu 2006 podpisanem sporazumu o prosti trgovini z ZDA, ki je v primeru Peruja stopil v veljavo januarja 2009, Kolumbija pa še čaka na ratifikacijo sporazuma in podpis sporazuma o ustanovitvi Pacifiške aliance (špan. *Alianza del Pacífico*), ki sta ga Peru in Kolumbija skupaj z Mehiko in Čilom ter Panamo kot opazovalko podpisali aprila leta 2011 v Limi. Tudi netransparentnost pravnega sistema lahko predstavlja pomembno oviro za poslovanje slovenskih podjetij z državami Andske skupnosti, ampak z ustrežno politiko vstopa, ki ne sme temeljiti na strategiji direktne tuje investicije, ni političnih ovir, ki bi onemogočale poslovno sodelovanje med slovenskimi in andskimi podjetji.

Ekonomska razvitost držav Andske skupnosti je sicer slabša kot v Sloveniji, vendar nižja tehnološka razvitost teh držav zahteva uvoz tehnološko višje razvitih proizvodov, ki jih lahko ponudijo slovenska podjetja. Tudi sama infrastruktura andskih držav je dovolj razvita, da ne more negativno vplivati na poslovanje slovenskih podjetij s temi državami. Politični dogovori o gospodarskem poslovanju med Evropsko unijo in Kolumbijo ter Perujem pa bodo v prihodnosti še dodatno zmanjšale ekonomske ovire.

Slovenska industrija in proizvodi so podvrženi strogim evropskim standardizacijam. Države Andske skupnosti so šele pred kratkim začele uvajati standardizacijo na različnih področjih proizvodnih in storitvenih dejavnosti. Pri tem so se zgledovali predvsem po evropskih, delno pa tudi po severnoameriških standardizacijah. Kljub prevzemanju nekaterih standardov iz severnoameriške standardizacije je prevladovalo zgledovanje po evropskih, saj le-ti veljajo za bolj sistematične in pregledne.

V delu sem spoznal, da ima prav drugačnost kulturološkega okolje držav Andske skupnosti vpliv na majhen obseg poslovanja Slovenije s temi državami. Pogosto pa te razlike niso tako velike, kot mislijo tisti poslovneži, ki teh držav iz kulturološkega zornega kota ne poznajo, ampak njihovo prepričanje temelji zgolj na stereotipnih predstavah, ki pogosto poudarjajo le negativne poteze v primerjavi s slovensko kulturo. Ta pogled potrjujejo trditve tistih slovenskih poslovnežev, ki so na teh trgih poslovno uspeli. V mednarodnem poslovanju je kulturološko različnost pač potrebno sprejeti in jo znati spoštovati, saj nobena kultura ni nadrejena ali podrejena, slabša ali boljša. Gre le za različne kulture, ki temeljijo na različnih družbenih vrednotah.

Slovenska podjetja trgov Andske skupnosti zaradi njihovega gospodarskega pomena nikakor ne bi smela zanemarjati zgolj zaradi kulturološke drugačnosti, ampak bi jim morala posvetiti več pozornosti prav zaradi njihove marginalnosti in s tem povezano nezasičenostjo. Da pa bi slovenska podjetja lahko uvidela poslovne priložnosti, ki jih nudijo trgi Andske skupnosti, jih morajo najprej spoznati in se sprijazniti z dejstvom, da življenje v teh državah poteka počasneje in da je za dosego prvih poslovnih rezultatov potrebno vložiti več navora, predvsem pa posvetiti več časa razvoju dolgoročnih poslovnih odnosov. Glavno pravilo pa je, da naj se poslovneži, ki si niso domači z andsko kulturo, nikar ne poskušajo pogajati na latinski način, če tega niso vešč, saj lahko tak pristop k pogajanju andski poslovneži dojamejo kot parodijo na njihovo pogajalsko kulturo. Običajno je torej obdržanje evropskega načina pogajanja ustrežnejše, saj se tudi andski poslovneži želijo izkazati v obvladovanju evropskega načina pogajanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, N. J. (1983). A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies: Special Issue on Cross-Cultural Management*, 14(2), 29–47.
2. Andres, S. (2004). *Internationale Unternehmenskommunikation im Globalisierungsprozess*. Wiesbaden: VS Verlag.
3. Auswärtiges Amt. (2009). *EU relations with Latin America*. Najdeno 1. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/en/Europa/Aussenpolitik/Regionalabkommen/LateinAmerika.html#t10>
4. Bava, A. (2004). Consumer Ethnocentrism: CETSCALE Validation and Measurement of Extent. *Vikalpa*, 29(3), 43–57.
5. Brock, D. (2008). *Globalisierung: Wirtschaft – Politik – Kultur – Gesellschaft*. Wiesbaden: VS-Verlag.
6. Brotons, J. M. (2008, 26. avgust). *El valor económico y geopolítico del idioma español*. Najdeno 29. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.otromundoesposible.net/informes/el-valor-economico-y-geopolitico-del-idioma-espanol>
7. Burton, D. (2009). *Cross-cultural marketing: theory, practice and relevance*. Oxon: Routledge.
8. Cámara de Industrias y Producción. (2011). Efecto del ATPDEA en las exportaciones ecuatorianas. *Boletín Económico*. Najdeno 28. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/BEAbril.pdf>
9. Carté, P., & Fox, C. (2008). *Bridging the Culture Gap: A Practical Guide to International Business Communication* (2nd ed.). London: Kogan Page Publishers.
10. Central Intelligence Agency. (2011a). *The World Factbook: Bolivia*. Najdeno 20. februarja 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bl.html>
11. Central Intelligence Agency. (2011b). *The World Factbook: Colombia*. Najdeno 20. februarja 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>
12. Central Intelligence Agency. (2011c). *The World Factbook: Ecuador*. Najdeno 20. februarja 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
13. Central Intelligence Agency. (2011č). *The World Factbook: Peru*. Najdeno 20. februarja 2011 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
14. Chamblay, D., Montoussé, M., & Renouard, G. (2007). *50 fiches pour comprendre les débats économiques actuels* (4^e édition). B.k.: Bréal.
15. Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R. J. (2008). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New York: Taylor & Francis Group.

16. Comisión europea. (2007, 12. april). *Comunidad Andina: Documento de estrategia regional*. Najdeno 22. februarja 2011 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/external_relations/andean/rsp/07_13_es.pdf
17. Comunidad Andina. (2010). *Comercio exterior de bienes entre la Comunidad Andina y la Unión Europea, 2000–2009*. Najdeno 11. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://intranet.comunidadandina.org>
18. Comunidad Andina. (2011). *Estadísticas Andinas: Mercados de destino/origen 2010*. Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/ProductoDetalle.aspx?codprod=1555&cat=12>
19. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2007). *Negocios internacionales* (7^{ma} ed.). México D.F.: Thomson Learning.
20. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2009). *Fundamentals of International Business* (2nd ed.). New York: Wessex.
21. Czinkota, M. R., Ronkainer, I. A., & Kotabe, M. (2010). *Emerging Trends, Threats and Opportunities in International Marketing: What Executives Need to Know*. New York: Business Expert Press.
22. Czinkota, M. R., & Ronkainer, I. A. (2011). *Global Business: Positioning Ventures Ahead*. New York: Routledge.
23. De Mooij, M. K. (2005). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes* (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
24. Dubrovski, D. (2000). *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
25. Dubrovski, D. (2006). *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
26. El Comercio. (2011, 28. april). *La CAN, en jaque por nuevo bloque*. Najdeno 28. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www4.elcomercio.com/Negocios/la_can,_en_jaque_por_nuevo_bloque_.aspx
27. Europa – Press releases RAPID. (2007, 21. september). »Globalna angleščina ne zadostuje za globalno poslovanje«: konferenca v Bruslju o znanju jezikov in konkurenčnosti. IP/07/1368. Najdeno 29. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/1368&format=HTML&aged=1&language=SL&guiLanguage=en>
28. Expreso. (2011, 15. april). *Ecuador no rogará a EE.UU. por diálogo*. Najdeno 28. aprila na spletnem naslovu <http://expreso.ec/ediciones/2011/04/15/nacional/actualidad/king-queda-relegada-del-tema-arancelario/>
29. Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52), 85–103.
30. Fundación Hemera. *Grupos étnicos*. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.etniasdecolombia.org/grupos_pueblos.htm
31. Furlan, M. (2003). Vrednote mladostnikov iz »slovenskega kulturnega prostora«. *Psihološka obzorja/Horizons of Psychology*. Najdeno 28. decembra 2008 na spletnem naslovu <http://psy.ff.uni-lj.si/iGuests/Obzorja/Vsebina1/Vol12-2/Furlan.pdf>

32. Gerhart, B. (2008). Cross Cultural Management Research: Asumptions, Evidence, and Suggested Directions. *International Journal of Cros Cultural Management*, 8(3), 259–274.
33. Gesteland, R. (1999). Pattern of Cross-Cultural Business Behavior: *Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
34. Ghauri, P. N., & Usunier, J.-C. (2003). *International Business Negotiations* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
35. Grove, C. N. (2005). *Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide*. Najdeno 19. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-intro.html>
36. Hall, E. (1976). *Boyond Culture*. New York: Anchor Books Editions.
37. Hidalgo Campos, P., Manzur Mobarec, E., Olavarrieta Soto, S., & Farías Nazel, P. C. (2007). Cuantificación de las distancias culturales entre países de Latinoamérica. *Cuadernos de administración*, 20(33), 253–272.
38. Hofstede, G. (1983). National Cltures in Four Dimensions: A Research – based Theory of Cultural differences among Nations. *International Studies of Management & Organization*. Najdeno 27. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.bus.ucf.edu/park/articles_files/MBA%20 reading%20- Hofstede.pdf](http://www.bus.ucf.edu/park/articles_files/MBA%20reading%20- Hofstede.pdf)
39. Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389–398.
40. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
41. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., & Hofstede, G. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Boston: Intercultural Press.
42. Hofstede, G., & Hofstede G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Berkshire: McGraw-Hill.
43. Hofstede, G. (2011). *Cultural Dimensions*. Najdeno 5. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.geert-hofstede.com>
44. Hong, H.-J. (2010). Bicultural Competence and its Impact on Team Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(1), 93–120.
45. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
46. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

50. Jazbec, M. (2005). Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnežev. V J. Prašnikar, & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 85–107). Ljubljana: Časnik Finance.
51. Jeknić, R. (2006). Individualističke i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika. *Revija za sociologiju*, 37(3–4), 205–225.
52. Jones, M. L. (2007). *Hofstede-Culturally questionable?* Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu <http://ro.uow.edu.au/commpapers/370/>
53. Jöstingmeier, B., & Boeddrich, H.-J. (2007). *Cross - Cultural Innovation* (2nd ed.). München: Oldenbourg
54. Jung, J. M., Polyorat, K., & Kellaris, J. J. (2009). A cultural paradox in authority – based advertising. *International Marketing Review*, 26(6), 601–632.
55. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
56. Kendall, D. (2010). *Sociology in Our Time: The Essentials* (7th ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
57. *La Gran Colombia*. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.simon-bolivar.org/bolivar/gran_colombia.html
58. Ledesma, C. A. (2004). La cultura en el marketing internacional. *Ecos de grado y postgrado*. Najdeno 24. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.sedici.unlp.edu.ar/search/request.php?id_document=ARG-UNLP-ART-0000000661&request=request
59. Lodaes, J. R. (2004, 28. februar). Las cifras de las letras. *El País*. Najdeno 27. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.almendron.com/politica/pdf/2004/spain/spain_0481.pdf
60. Lorbek, F. (1991). *Komuniciranje v mednarodnem trženju*. Ljubljana: Tangram.
61. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Mantecón, A. R. (1993). Globalización, cultural y antropología, *Alteridades*. Najdeno 27. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://148.206.53.230/revistasuam/alteridades/include/getdoc.php?rev=alteridades&id=38&article=37&mode=pdf>
63. Marchand, P., & Postman, N. (1998). *Marshall McLuhan: The Medium and the Messenger: a Biography*. Cambridge: MIT Press.
64. Medina Brito, M. P. (2006). *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: un modelo explicativo de sus resultados*. Najdeno 16. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb>
65. Mead, R. (1998). *International management: cross-cultural dimensions* (2nd ed.). B.k.: Blackwelle Publishing.
66. Mead, R. (2005). *International management: cross-cultural dimensions* (3rd ed.). B.k.: Blackwelle Publishing.
67. Mole, J. (2003). *Mind your manners: Managing business cultures in the new global Europe* (3rd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
68. Musek, J. (2000). *Nova psihološka teorija vrednot*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.

69. O'Connor, J., & Seymour, J. (2010). *Introducción a la PNL*. Barcelona: Ediciones Urano.
70. Ortiz, R. (1998). *Otro territorio*. Santafé de Bogotá: Convenio Andrés Bello.
71. Presidencia de la República Colombia. (b.l.). *Historia Política*. Najdeno 18. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/historia/hispol.htm
72. RTU. (2010, 5. oktober). *El 30 de septiembre también se dió un golpe a los inversionistas*. Najdeno 28. aprila na spletnem naslovu <http://www.rtu.com.ec/economia/8933-el-30-de-septiembre-tambien-se-dio-un-golpe-a-los-inversionistas>
73. Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(8), 280–289.
74. Sjekloča, M. (2004, april). *Priložnosti slovenskega gospodarstva v Latinski Ameriki (Latinska Amerika in Slovenija skozi oči Evropske unije)*. Najdeno 23. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.markosj.net/priloznosti.htm>
75. Slovenska tiskovna agencija. (2011). *Pomen izvoza je v Sloveniji precenjen*. Najdeno 24. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/308880/%26%23187%3BPomen-izvoza-je-v-Sloveniji-precenjen%26%23171%3B>
76. Statistični urad Republike Slovenije. (2011). *Izvoz in uvoz po državah, Slovenija, kumulativni podatki*. Najdeno 14. april 2011 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/sistat/MainTable/tbl_2401722
77. Steffens, F. (2008, 16. september). *Introduction to Richard R. Gesteland's Patterns on Cross-Cultural Business Behavior*. Najdeno 16. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.ais-sprog.dk/02_kulturtraening/Richard-Gestelands-Patterns.pdf
78. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business* (2nd ed.). New York: McGraw - Hill.
79. Usunier, J.-C., & Lee, J. (2005). *Marketing Across Cultures*. B.k.: Pearson Education.
80. Usunier, J.-C. (2011). *Bienvenue sur le site du Professeur Jean-Claude Usunier: Diversité et Marketing International dans les »Villages Globaux«*. Lausanne: Université de Lausanne. Najdeno 22. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.hec.unil.ch/jusunier/>
81. Vida, I. (2002). Ethnocentrism and International Marketing: A Comparative Analysis of four Countries. *Akademija MM – Slovene Marketing Journal*, 5(9), 57–64.
82. Vida, I., Dmitrović, T., & Obadia, C. (2008). The role of ethnic affiliation in consumer ethnocentrism. *European Journal of Marketing*, 42(3/4), 327–343.
83. World Bank. (2008). *Colombia Country Brief*. Najdeno 26. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/COLOMBIAEXTN/0,,contentMDK:20214628~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:324946,00.html>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dimenzije nacionalnih kultur po Hofstedeju	1
Priloga 2: Glavne značilnosti Hofstedejevih dimenzij nacionalnih kultur	2
Priloga 3: Kategorije vrednot po Schwartzu.....	4
Priloga 4: Opomniki za izvedbo intervjujev.....	5
Priloga 5: Intervjuji.....	9

Priloga 1: Dimenzije nacionalnih kultur po Hofstedeju

Država	PDI	IDV	MAS	UAI
Argentina	50	46	56	86
Avstralija	38	90	61	51
Avstrija	11	55	79	70
Belgija	66	75	54	94
Brazilija	74	38	49	76
Cile	64	23	28	86
Danska	18	74	16	23
Ekvador	80	8	63	67
Filipini	95	32	64	44
Finska	33	63	26	59
Francija	69	71	43	86
Grcija	61	35	57	112
Gvatemala	95	6	37	101
Hong Kong	68	25	57	29
Hrvaška	73	33	40	80
Indija	78	48	56	40
Indonezija	78	14	46	48
Iran	60	41	43	59
Irska	28	70	68	35
Italija	54	76	70	75
Izrael	13	54	47	81
Jamajka	49	39	68	13
Japonska	55	46	95	92
Južna Koreja	60	18	39	85
Kanada	40	80	52	48
Kolumbija	68	13	64	80
Kostarika	36	15	21	86
Malezija	104	26	50	36
Mehika	94	30	69	82
Nemcija	35	67	66	65
Nizozemska	39	80	14	53
Norveška	31	69	8	50
Nova Zelandija	22	79	58	49
Pakistan	57	14	50	70
Peru	64	16	42	87

se nadaljuje

nadaljevanje

Država	PDI	IDV	MAS	UAI
Portugalska	63	27	31	104
Salvador	67	19	40	94
Singapur	76	20	48	8
Slovenija	71	27	19	88
Španija	58	51	42	86
Švedska	31	71	5	29
Švica	34	68	70	58
Tajska	64	20	34	64
Turcija	66	37	45	85
Urugvaj	63	36	38	100
ZDA	45	91	62	46
Združeno kraljestvo	35	89	66	35

Vir: G. Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, 2001, str. 500–502.

Priloga 2: Glavne značilnosti Hofstedejevih dimenzij nacionalnih kultur

Dimenzija	Stopnja	Opis
Odmik moči	Visoka stopnja	Velika potreba po odvisnosti Sprejemanje neenakosti Potreba po hierarhičnem odnosu v ustroju moči Izvršna superiornost
	Nizka stopnja	Mala potreba po odvisnosti Minimalne neenakosti Formalni in konvencionalni hierarhični odnosi Osebna superiorna sposobnost Enaka pravila za vse Sprejemanje postopka evolucije
Izogibanje negotovostim	Visoka stopnja	Pogosta anksioznost Velik stres Notranji nagon k marljivemu delu Kazanje emocij Stalna potreba po soglasju Izogibanje napakam in neuspehu Izogibanje negotovostim Poudarjena potreba po pravilih in zakonih

se nadaljuje

nadaljevanje

Dimenzija	Stopnja	Opis
Izogibanje negotovostim	Nizka stopnja	Sproščenost in redke stresne situacije Sproščeno delo, ki ni samo sebi namen Prikrivanje emocij Spopadi in tekmovalnost so del življenja Primerjava z nasprotnim Pripravljenost sprejemanja tveganj in porazov Ni potrebno vsega regulirati in predpisovati
Individualizem nasproti kolektivizmu	Individualizem	Poudarjanje »jaz« V družbi mora vsak skrbeti zase Identiteta je v individuumu Avtonomija Raznolikost Užitek Individualna ekonomska varnost Individualno odločanje in osebne rešitve Filozofija osebnosti
	Kolektivizem	Poudarjanje »mi« Ljudje v družbi živijo povezano Družba ščiti svoje člane v zameno za lojalnost Ekspertiza Red Obveze Kolektivna ekonomska varnost Skupinsko odločanje in zaupanje »Jen« filozofija
Moškost nasproti ženskosti	Moškost	Ambicioznost Samopoveličevanje Tendenca k polariziranju Živi se zaradi dela Veliko je lepo Uspeh je navdušujoč Odločnost Doslednost

se nadaljuje

nadaljevanje

Dimenzija	Stopnja	Opis
Moškost nasproti ženskosti	Ženskost	Kakovost življenja Pomagati drugim Sledenje drugim Dela se zato, da bi se živel Malo in počasi je lepo Simpatija do poražencev Intuicija namesto dejstev
Dolgoročnost nasproti kratkoročnosti	Dolgoročnost	Vrednote usmerjene v prihodnost Dolgoročna življenjska usmerjenost
	Kratkoročnost	Vrednote usmerjene v sedanjost in preteklost Kratkoročna življenjska usmerjenost

Vir: R. Jeknić, Individualistične i kolektivističke kulture u kontekstu globalizacije: Hofstedeov model i njegova kritika, 2006, str. 220, Tabela 1 in str. 223, Tabela 3.

Priloga 3: Kategorije vrednot po Schwartzu

Vrednota	Motivacijski cilji
Samousmerjenost	Neodvisno mišljenje, samostojno izbiranje, ustvarjanje, raziskovanje
Stimulacija	Vznemirjanje, novosti, raznolikost
Hedonizem	Uživanje v življenju in čutnosti
Storilnost	Doseganje osebnega uspeha z dokazovanjem družbeno podprte kompetentnosti
Moč	Pridobitev družbenega položaja in ugleda ter kontrola ljudi in virov
Varnost	Doseganje občutka osebne in družbene varnosti
Konformiteta	Vzdržnost od dejanj in misli, ki niso v skladu s splošno veljavnimi pričakovanji in normami
Tradicija	Sledenje tradicionalnim pravilom, ki jih družba predpisuje svojim članom
Dobrohotnost	Dobrobiti oseb s katerimi je posameznik pogosto v stiku
Univerzalizem	Zavedanje, da je pomembno, da vsi delujemo za dobrobit vseh in celotnega planeta
Duhovnost	Smiselno uvrstiti med vrednote le, če se smatra, da je potreba po odgovoru na vprašanje o smislu človekovega življenja mogoče uvrstiti med osnovne človekove potrebe, drugače pa je uvrščanje duhovnosti med univerzalne vrednote vprašljivo

Vir: M. Furlan, Vrednote mladostnikov iz »slovenskega kulturnega prostora«, 2003, str. 69 in 70.

Priloga 4: Opomniki za izvedbo intervjujev

A: Opomnik za izvedbo intervjujev s slovenskimi poslovneži, ki z državami Andске skupnosti poslovno sodelujejo

Spoštovani,

pred vami je sedem vprašanj, razdeljenih v tri sklope, ki so iztočnica pogovora o Andski skupnosti kot poslovnem okolju z vidika slovenskih poslovnežev, ki poslovno že sodelujejo z državami Andске skupnosti.

Namen intervjuja je pridobiti vpogled v kulturološko ozadje poslovnega sodelovanja med slovenskimi in andskimi poslovneži ter ugotoviti razloge slabega trgovinskega sodelovanja med Slovenijo in Andsko skupnostjo.

Informacije, pridobljene s tem vprašalnikom, bom uporabil izključno za namene izdelave magistrskega dela na podiplomskem študijskem programu Mednarodne ekonomije, ki ga izvaja Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. V magistrskem delu bodo objavljeni le pogovori, ki bodo pisno avtorizirani s strani intervjuvancev.

I ANDSKA SKUPNOST KOT POSLOVNO OKOLJE

1. S katero državo Andске skupnosti poslovno sodelujete in kaj vas je vzpodbudilo k poslovanju z andskimi državami?
2. S katerimi ovirami poslovnega okolja (politično-pravne, ekonomske, kulturološke, tehnološke) se srečujete na trgih Andске skupnosti, kako se te ovire odražajo pri vašem poslovanju in kako jih premagujete? Kakšno vlogo igra pri tem poreklo blaga in kakšno poznavanje kulture?

II KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI ANDSKIH POSLOVNEŽEV

1. S katerimi osebnostnimi potezami bi opisali andske poslovneže? Bi jih opredelili kot individualiste ali bolj kot kolektiviste, so nagnjeni k tveganju ali se le-temu raje izognejo, so bolj dolgoročno usmerjeni ali iščejo le trenutne priložnosti?
2. Kakšen pomen ima v državah Andске skupnosti tradicija in kakšen družbena in podjetniška hierarhična struktura ter kako se to odraža v poslovanju?
3. Ali opazate spreminjanje poslovnih navad pri svojih poslovnih partnerjih in v katero smer teži to spreminjanje navad?

III SLOVENSKI POSLOVNEŽI V ANDSKEM POSLOVNEM OKOLJU

1. Kaj menite, zakaj je vam uspelo v poslovnem okolju Andske skupnosti in če izpostavite osebnostne poteze, zaradi katerih vaših osebnostnih potez menite, da ste uspešni v poslovnem okolju Andske skupnosti?

2. Kaj je po vaše glavni vzrok, da se slovenska podjetja le redko odločijo za nastop v poslovnem okolju Andske skupnosti in kakšno vlogo ima pri tem kultura? Ali bi krivdo pripisali dejanskim kulturološkim razlikam med slovenskimi in andskimi poslovneži ali bolj stereotipnim predstavam slovenskih poslovnežev o andskih poslovnežih? Kaj bi svetovali slovenskim poslovnežem, ki se odločajo za poslovanje na trgih Andske skupnosti?

B: Opomnik za izvedbo intervjujev s slovenskimi poslovneži, ki z državami Andske skupnosti poslovno ne sodelujejo

Spoštovani,

pred vami je sedem vprašanj, razdeljenih v tri sklope, ki so iztočnica pogovora o Andski skupnosti kot poslovnem okolju z vidika slovenskih poslovnežev, ki poslovno ne sodelujejo z državami Andske skupnosti.

Namen intervjuja je pridobiti vpogled v kulturološko ozadje poslovnega sodelovanja med slovenskimi in andskimi poslovneži ter ugotoviti razloge slabega trgovinskega sodelovanja med Slovenijo in Andsko skupnostjo.

Informacije, pridobljene s tem vprašalnikom, bom uporabil izključno za namene izdelave magistrskega dela na podiplomskem študijskem programu Mednarodne ekonomije, ki ga izvaja Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani. V magistrskem delu bodo objavljeni le pogovori, ki bodo pisno avtorizirani s strani intervjuvancev.

I ANDSKA SKUPNOST KOT POSLOVNO OKOLJE

1. Ali ste že kdaj razmišljali o poslovnem sodelovanju z državami Andske skupnosti in če ste, s katero (Bolivija, Ekvador, Kolumbija, Peru) in kaj vas je spodbudilo k temu?

2. Kaj menite, s katerimi ovirami poslovnega okolja (politično-pravne, ekonomske, kulturološke, tehnološke) bi se lahko srečali na trgih Andske skupnosti, kako bi se te ovire odražajo pri vašem poslovanju in kako bi jih premagovali? Kaj menite, kakšno vlogo igra pri tem poreklo blaga in kakšno poznavanje kulture?

II KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI ANDSKIH POSLOVNEŽEV

1. Kaj menite o osebnostnih potezah andskih poslovnežev? Bi jih opredelili kot individualiste ali bolj kot kolektiviste, so nagnjeni k tveganju ali se le temu raje izognejo, so bolj dolgoročno usmerjeni ali iščejo le trenutne priložnosti?
2. Kaj menite o pomenu tradicije v državah Andske skupnosti in kaj o družbeni in podjetniški hierarhični strukturi ter kako bi se to lahko odražalo na poslovanju?
3. Ali opazate spreminjanje poslovnih navad pri svojih poslovnih partnerjih in v katero smer teži to spreminjanje navad?

III SLOVENSKI POSLOVNEŽI V ANDSKEM POSLOVNEM OKOLJU

1. Kaj menite, zakaj bi vam uspelo v poslovnem okolju Andske skupnosti in če izpostavite osebnostne poteze, zaradi katerih vaših osebnostnih potez menite, da bi lahko bili uspešni v poslovnem okolju Andske skupnosti?
2. Kaj je po vaše glavni vzrok, da se slovenska podjetja le redko odločijo za nastop v poslovnem okolju Andske skupnosti in kakšno vlogo ima pri tem kultura? Ali bi krivdo pripisali dejanskim kulturološkim razlikam med slovenskimi in andskimi poslovneži ali bolj stereotipnim predstavam slovenskih poslovnežev o andskih poslovnežih?

C: Opomnik za izvedbo intervjujev z andskimi poslovneži

Estimados:

Delante de Ud. se encuentran siete preguntas, divididas en tres etapas, que representan la base de la charla sobre Comunidad Andina, como el entorno de negocios para los europeos (eslovenos)

La meta principal de esta entrevista es coleccionar las experiencias de los empresarios andinos en las relaciones comerciales con los europeos (eslovenos) y descubrir las causas que influyen a intercambio comercial débil entre Comunidad Andina y Europa (Eslovenia).

Informaciones recibidas através de este cuestionario, se utilizarán exclusivamente para formulación de trabajo master en estudio postgrado de Economía Internacional en la Universidad de Economía de la Universidad en Liubliana (Eslovenia). En el trabajo se mencionarán solamente las entrevistas que serán confirmadas por escrito de parte de las personas entrevistadas.

I COMUNIDAD ANDINA COMO EL ENTORNO DE NEGOCIOS

1. ¿Ha pensado Ud. ya alguna vez sobre los negocios con los europeos y en caso confirmativo con que país? ¿Qué ha sido la causa de estos pensamientos?, si ya tiene una relación comercial con los países europeos, ¿cuáles son?
2. ¿Qué piensa Ud., con qué barreras del entorno de negocios (políticos, económicos, culturales, tecnológicos) podría ser confrontados en los mercados europeos y cómo podían superar estas barreras? ¿Qué opina Ud. sobre la importancia del origen de la mercancía y cuál es la influencia de los conocimientos de la cultura?

II CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES EUROPEOS

1. ¿Cómo le parecen a Ud. la personalidad de los negociadores europeos?, ¿qué cree Ud., son los europeos más individualistas o más colectivistas, se atreven a arriesgar o buscan la seguridad, trabajan más a largo o más a corto plazo?
2. ¿Qué opina Ud. sobre la importancia de tradición en los países europeos y qué sobre la jerarquía en la sociedad y la jerarquía empresarial, y como influyen éstas a los negocios?
3. ¿Se ha dado cuenta, que las maneras de negociar cambian con el tiempo y a que tendencias tienen estos cambios según su opinión?

III NEGOCIADORES EUROPEOS (ESLOVENOS) EN EL ENTORNO DE NEGOCIOS DE COMUNIDAD ANDINA

1. Si los negociadores europeos (eslovenos) quieren tener el éxito en los mercados andinos, ¿cómo deberían comportarse?, ¿cuáles son las características de personaje que se aprecian en los países andinos?
2. ¿Qué opina Ud., por qué no hay más relaciones comerciales entre los países andinos y los países europeos?, ¿cuál es la importancia de la cultura en este asunto?, ¿cree que los europeos tienen mala imagen estereotípica sobre los países andinos?

Priloga 5: Intervjuji

Intervju 1

I ANDSKA SKUPNOST KOT POSLOVNO OKOLJE

Poslujemo z veliko državami, ampak izmed držav Andske skupnosti trenutno le z Ekvadorjem in Kolumbijo. Včasih smo poslovali tudi z Bolivijo, ampak trenutno s to državo ne sodelujemo. Z Ekvadorjem poslujemo že devet let, medtem ko s Kolumbijo le zadnja štiri leta. Z Bolivijo smo začeli sodelovati pred približno petimi leti, samo sodelovanje pa je trajalo približno tri leta. Vzrok za prekinitev poslovnega sodelovanja z Bolivijo so bili predvsem politični premiki v omenjeni državi.

Dejstvo je, da države Andske skupnosti predstavljajo drugačno poslovno okolje, kot ga poznamo v Evropi. Z našimi proizvodi nismo imeli večjih problemov s tehnološkega zornega kota, čeprav gre za izdelke, ki so v prvi vrsti prilagojeni evropskemu trgu. Mogoče bi omenila le problem merskih enot, saj so dimenzije izdelkov, ki so namenjeni evropskemu trgu izraženi v milimetrih, medtem ko so v državah, ki so gospodarsko bolj povezane z ZDA, dimenzije običajno izražene v palcih, vendar v tem nismo videli večjih problemov. Glede političnega poslovnega prostora ima načeloma vsaka država svoje politične probleme, ampak naše poslovanje zaradi teh problemov ni bilo nikoli ovirano, razen seveda v Boliviji, kot sem že omenila. Mi smo se na začetku srečali z izzivom porekla, saj prihajamo sicer iz Evrope, vendar iz države, ki je nihče ne pozna. Vendar pa tudi to ni predstavljalo večje ovire. Poslujemo namreč preko distributerjev, in če je bil izdelek všečen, če je bil ustrezen in če je distributer že imel izkušnje z evropskimi dobavitelji, potem tudi mi nismo imeli večjih problemov. Prepričati smo ga morali s ponudbo, s kakovostjo in s podporo.

Konkurenca, s katero se srečujemo na teh trgih, je različna. Na nekaterih trgih prevladuje evropska konkurenca, na nekaterih trgih pa ameriška. Kljub temu da so na nekaterih trgih bolj prisotni ameriški izdelki, na drugih pa evropski, je nemogoče podati enotno trditev glede preferenc potrošnikov po poreklu blaga. Preference glede porekla so odvisne predvsem od preteklih izkušenj posameznih podjetij. Če na primer podjetje že sodeluje z Evropo, potem preferira evropsko blago, saj pozna logistične poti, način dela in podobno. Enako velja seveda za podjetja, ki že sodelujejo z ZDA. Ta podjetja običajno za nadaljnje poslovne odnose iščejo predvsem stike s podjetji iz ZDA. Menim, da je ta fenomen predvsem posledica iskanja čim bolj preprostega nadgrajevanja ponudbe, saj gre na ta način le za uvajanje novih proizvodov, medtem ko so vsi ostali postopki že znani.

Omenila bi, da nam je na trgih Andske skupnosti zelo pomagalo znanje španščine. Poznavanje drugih kulturoloških sestavin te približa oziroma olajša sam način komunikacije, ni pa to osnovni pogoj za poslovni uspeh na teh trgih. Dejstvo je, da so

države Andske skupnosti bistveno bolj mačistične kot Slovenija, vendar pa to ne pomeni, da ženska na teh trgih ne more uspeti. Mogoče bi pričakovali, da je ženski dovoljeno več kot moškemu, vendar pa se je potrebno zavedati, da poslovneži ne odpuščajo ničesar. V posameznih primerih sem tudi imela občutek, da me poslovni partnerji niso jemali resno, ker sem ženska, vendar pa če sem se dokazala osebno in strokovno, potem tudi v naprej več nisem imela občutka, da me partnerji ne bi jemali resno. Zlato pravilo je, da je potrebno izpolniti vse, kar obljubiš, ne glede na to, ali si moški ali ženska. Povedano seveda velja na samem začetku, medtem ko je po vzpostavitvi poslovnega odnosa ženski celo olajšano nadaljevanje samega poslovanja.

II KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI ANDSKIH POSLOVNEŽEV

Glede osebnosti značilnosti andskih poslovnežev menim, da ni toliko razlik v nacionalnosti kot v karakternih potezah posameznika. Kot bistveno razliko med andskimi in slovenskimi poslovneži bi omenila, da andski poslovneži bistveno večji pomen pripisujejo osebnim kontaktom. To pomeni, da se mu je potrebno približati osebno in vzpostaviti ustrezno osebno kemijo. Mogoče je ta osebna bližina v posameznih primerih celo olajšala poslovanje oziroma pogajanja. Bi pa omenila, da so bili poslovneži, s katerimi sem jaz poslovala, vedno resni in zanesljivi, nekateri mogoče še celo bolj kot evropski poslovneži.

Če bi jih ocenjevala glede nagnjenosti k tveganju, bi rekla, da niso zelo nagnjeni k tveganju, saj odločitev ne sprejemajo takoj, ampak si vzamejo čas za analizo trga in za oceno potencialnih možnosti za plasiranje nekega novega izdelka na trg. Ko pa enkrat sprejmejo odločitev, da bodo uvajali neko novo linijo izdelkov, pa se zelo zagnano lotijo zadeve. Tako da bi rekla, da so mogoče manj nagnjeni k tveganju v obdobju analiziranja trga in sprejemanja odločitve, medtem ko se pa po tem procesu kar upajo tvegati. To je tudi razumljivo, saj se običajno odločajo za dolgoročno sodelovanje, zato si tudi vzamejo več časa v samem procesu sprejemanja odločitve. Običajno torej gre za sodelovanja na daljši rok, če seveda ne pride do nepredvidenih situacij, kot se nam je na primer zgodilo v Boliviji, kjer je politična situacija vplivala na prekinitev sodelovanja. Politični pretresi so namreč povzročili, da evropski proizvodi niso bili več konkurenčni. Seveda ni nujno, da se sodelovanje prekine zaradi političnih zapletov, ampak se lahko zgodi, da sam poslovni partner zaide v težave in zaradi tega potem prekine s sodelovanjem, vendar pa v večini primerov gre za sodelovanje na daljši rok.

Mislim, da se v pogajanjih med andskimi in slovenskimi poslovneži nobena stran ne počuti v podrejenem položaju. Glede na to, da razviti svet zelo rad uvršča andske države med države tretjega sveta, pa se te razlike pri pogajanjih ne čutijo, saj se pogajamo z bogatejšim slojem, ki ima tudi drugačen, bolj odprt pogled na poslovni svet.

Generalno gledano gre v primeru Andskih držav za mačistični svet in zelo redko se v poslovnem svetu srečuje ženske. Vendar pa se je potrebno zavedati, da imajo latinske ženske povsem drugačne vrednote kot slovenske oziroma evropske. Tudi ženske, ki pridobijo visok nivo izobrazbe, se po študiju le redko odločijo za poslovno kariero, ampak se v večini primerov odločijo za družino. Tudi če se ženska odloči za poslovne vode, le redko gre čisto do vrha, ampak raje ostane nekje v ozadju ter tako ohrani čas za družino. Dejstvo je tudi, da so latinske ženske še vedno navajene udobno živeti, moški pa je po družbeni vlogi tisti, ki ščiti družino, tako da ženski poslovni svet ne predstavlja niti izziva niti potrebe. Skratka, dejstvo, da se ženske le redko znajdejo v poslovnem svetu, je zgolj njihova odločitev in ne prisila moških. Tudi jaz kot ženska, ki sem obiskovala andske države iz poslovnih razlogov, sem imela zelo redko občutek šovinističnega obravnavanja s strani moških poslovnežev, je pa dejstvo, da če dokažeš svojo strokovnost, tudi ta šovinizem izgine. Tako da v trenutku sprejemanja odločitve, koga poslati na trge Andske skupnosti, vprašanje o spolu ne bi smelo igrati nobene vloge. Bistveno bolj pomembno je, da je oseba strokovna, resna in odgovorna.

Veliko se da narediti z angleščino in ne bom rekla, da je osnovni pogoj za poslovni uspeh v državah Andske skupnosti španščina, je pa dejstvo, da španščina zelo pomaga. Običajno lastniki podjetij govorijo angleško, problemi pa se začnejo potem, ko je potrebno iti na trg. V tem primeru neobvladovanja španščine lahko dobesedno povzroči komunikacijski mrk. Skratka, da se delati posle brez znanja španščine, je pa definitivno lažje s poznavanjem španščine.

Pomen tradicije bi pripisala predvsem osebnostnim potezam posameznikov. Mislim, da ne gre za nacionalni efekt, ampak predvsem za dejstvo, da nekateri dobro živijo in zaradi tega tudi niso pripravljene sprejemati sprememb. Ti posamezniki namreč ne vidijo smisla v nekem dodatnem delu oziroma dodatnih naporih. Dejstvo je namreč, da se obnašajo zelo ekonomično, in če mejni dobiček ne odtehta dodatnega napora, potem se zadeve tudi ne bodo lotili. So pa dokaj močni tradicionalisti glede navezanosti na posamezno izdelčno linijo, kar pa vidim kot prednost, saj če enkrat uspeš prepričati kupca o svojem izdelku, se bo potem tudi v prihodnje vračal. Definitivno pa lahko zatrdim, da ima tradicija večji pomen v državah Andske skupnosti kot v Sloveniji.

Socialne razlike so v državah andske skupnosti bistveno bolj izrazite kot v Sloveniji. To seveda pripomore tudi k klientelizmu in korupciji. Jaz osebno sicer nisem imela izkušnje, da bi me nekdo poskušal podkupiti, niti v Sloveniji niti v državah Andske skupnosti. Občasno pa slišim, da se te stvari dogajajo, in to predvsem v primerih, ko gre za javna naročila, pri katerih je klientelizem žal zelo pogosta komponenta v procesu pridobivanju posla. Po mojih izkušnjah menim, da so podjetja v državah Andske skupnosti bistveno bolj hierarhično organizirana kot slovenska, in odločitve se sprejemajo na vrhu. Vse niti imajo običajno v rokah glavni direktorji ali lastniki. Tega se je potrebno zavedati pri sklepanju posla, saj je v teh državah bistveno bolj pomembno, s kom se pogovarjaš, kot v Sloveniji.

Nič ne pomaga na primer, če je izdelek vseč nabavi, saj v končni fazi nabavo potrdi glavni direktor ali lastnik. Prepričati je torej potrebno sam vrh podjetja.

Trend spreminjanja poslovnih navad ima vedno nek vzrok v ozadju. Po mojih opažanjih se je poslovni svet po zadnji gospodarski krizi bistveno spremenil. Ne bi mogla trditi, da se poslovne navade andskih poslovnežev približujejo evropskemu ali ameriškemu načinu pogajanja, ampak trg enostavno ni več tak, kot je bil. Menim, da so vsi postali bolj previdni pri plačilih, to pa je posledično seveda vplivalo na stil samih pogajanj. Opažam, da je v samih pogajanjih bistveno več pritiska na cenovno politiko, prav tako pa opažam, da je kriza naredila selekcijo na trgu. Veliko nezdravih podjetij je namreč izginilo s trga. Glede samih pogajanj z andskimi poslovneži bi rekla, da so pogajanja zelo naporna, so pa tudi poštena. Ve se približno, do kje se lahko gre, tako da sta potem obe pogajalski strani v enakovrednem položaju.

III SLOVENSKI POSLOVNEŽI V ANDSKEM POSLOVNEM OKOLJU

Mislim, da je vzrok mojega uspeha na trgih Andske skupnosti predvsem v mojih osebnostnih potezah, kot so: komunikativnost, vztrajnost in delavnost. Pri tem delu ni urnika, veliko sebe je potrebno vložiti in veliko je potrebno vlagati v osebnostne vezi. Vseskozi je potrebno graditi na zaupanju in preko tega na določeni navezanosti tako mene do kupcev, kakor tudi kupcev do mene. Potrebno je tudi vzeti v zakup, da poslovni kontakti le s poslovnimi partnerji niso dovolj, ampak gre za močnejše vezi, saj se pogosto vzpostavijo vezi s celotno družino poslovneža. V tem je tudi glavna razlika v primerjavi s slovenskim načinom vzdrževanja poslovnega odnosa. Zelo pomembna pa je predvsem poštena igra.

Mislim, da se slovenska podjetja redko odločajo za nastop na trgu Andskih držav zaradi pomanjkanja informacij ali celo zaradi napačnih informacijah o teh trgih. Dejstvo je tudi, da v Evropi še vedno prevladuje mnenje, da je Kolumbija nevarna in da je Ekvador nerazvit. Žal pa so to le stereotipne predstave, ki zasenčijo dejansko sliko o andskih državah in poslovnem svetu teh držav. Prav tako velja poudariti, da je v trge Andske skupnosti potrebno vložiti bistveno več začetnih naporov kot v evropske trge. Z enim obiskom ni mogoče narediti ničesar in mislim, da je veliko podjetij poskusilo, ker pa jim po enem obisku ni uspelo, so ovrgli idejo o osvajanju teh trgov. Nikakor ne smemo zanemariti pomembnosti prisotnosti proizvajalca na trgu, to pa je povezano z rednimi obiski in posledično seveda s stroški. Na ta način se krepi zaupanje, saj se z obiski izraža pripravljenost pomagati v primeru, da se bo poslovni partner znašel v težavah. Poleg začetnih investicij pa je potrebno tudi veliko vztrajnosti in potrpežljivosti, saj običajno do prvih poslov pretečeta dve do tri leta, da se investirani napor povrne v obliki nakupov. Mislim, da se v Sloveniji niti nobenemu ne porodi ideja, da bi šel pogledat te trge, pa čeprav menim, da bi lahko veliko slovenskih podjetij plasiralo svoje proizvode prav na te trge, saj potrebe obstajajo, slovenski proizvodi pa so ustrezni za zadovoljevanje teh potreb.

Slovenska podjetja običajno ciljajo na večje trge, kot je pa primer Brazilija, pri tem pa pozabljajo, da tudi drugi ciljajo na te trge, zato je konkurenčna borba na teh trgih bistveno večja. Zanimiv je na primer primer Kube. Na Kubo bi vsi šli zaradi turizma, nobeden pa se ne spomni, da Kuba nima lastne industrije, potrebe po industrijskih proizvodih pa obstajajo. Ne rečem, da je enostavno osvojiti te marginalne trge, ampak možnosti obstajajo. Mislim, da je glavni problem v tem, da ljudje ne vidijo v teh trgih poslovnih priložnosti.

Slovenskim poslovnežem bi svetovala, da naj ne obupajo nad prvim neuspehom, saj kot sem že povedala, trajajo procesi sprejemanja odločitev bistveno dlje kot v Evropi. Če jim ne uspe prvič, to še ne pomeni, da ne obstajajo možnosti za uspeh; ampak je potrebno poskusiti drugič. Potrebno je pač sprejeti posamezne posebnosti trga, drugače pa naj bo glavno vodilo, da je potrebno dati času čas. Dejstvo je, da poslovne priložnosti za slovenska podjetja na trgih Andske skupnosti obstajajo, potrebno pa je sprejeti dejstvo, da se nobeden proizvod več ne prodaja sam.

Intervju 2

I ANDSKA SKUPNOST KOT POSLOVNO OKOLJE

Jaz sem se rodil v Peruju, živel v Ekvadorju, Venezueli, Kolumbiji in Peruju. In tudi danes se občasno z željo po spremembi okolja odločim za to delovno okolje.

Za politične razmere v Andski skupnosti vemo, da so zelo razgibane, vendar nas to ne ovira pri naših poslovnih podvigih. Dejstvo je, da je pač vedno potrebno poiskati nek »modus vivendi« oziroma se prilagoditi aktualnim političnim situacijam. Tudi ekonomske ovire so razgibane. V zadnjem času je sicer ekonomska situacija dokaj stabilna, vendar pa je kupna moč še vedno manjša kot v Evropi ali v Severni Ameriki. Ne smemo pa pozabiti, da imajo države Andske skupnosti zaradi svoje velikosti še vedno veliko potencialov. Konec koncev so to države bogate s surovinami, kot so različni minerali, nafta in podobno. Konec koncev pa tudi koka in kokain povzročata določene ekonomske efekte.

Glede same kulture so si prebivalci andskih držav med seboj precej različni. Jaz bi jih delil na tiste, ki živijo v andskem višavju, in na tiste, ki živijo ob morju. Podnebje vpliva na način življenja in tako so tudi načini trgovanja in obnašanja med tistimi, ki živijo v višjih predelih, in tistimi, ki živijo ob morju precej drugačni.

Tudi tehnološke ovire obstajajo. Dejstvo je, da so v določenem zaostanku za razvitimi državami, vendar bi želel poudariti, da so te razlike vedno manjše, saj so bile te razlike pred štiridesetimi leti ogromne, danes pa so le nekajmesečne. Drugače pa mislim, da bistvenih tehnoloških ovir, s katerimi bi se srečali evropski proizvajalci, na teh trgih ni. Da

so potrebne manjše modifikacije in prilagoditve, pa je tako ali tako razumljivo vsakemu, ki se ukvarja z izvažanjem svojih proizvodov.

II KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI ANDSKIH POSLOVNEŽEV

Jaz bi poslovneže držav Andske skupnosti opredelil kot bolj individualistično usmerjene. Omeniti je potrebno, da so tudi bolj hierarhično organizirani, kar se kaže pri sprejemanju poslovnih odločitev, ki so v domeni direktorjev. Po naravi niso ravno dolgoročno usmerjeni, ampak iščejo bolj trenutne priložnosti, niso tako kot Evropejci, ki delamo za sto let vnaprej. Pogosto slišimo, da ima Španija več možnosti zaradi svoje kulturološke bližine, vendar mislim, da ne gre za vprašanje kulture, ampak za dejstvo, da španska podjetja vlagajo bistveno več truda v poslovanje s temi državami. Španci so recimo zelo pozitivno usmerjeni glede tega, da veliko vlagajo, vlagajo veliko naporov v obiskovanje teh držav in nudijo pomoč tudi na področju štipendij in drugih področjih mednarodnega sodelovanja. Bi pa omenil tudi jezikovno oviro, saj je angleščina uporabna le na univerzitetni ravni, kadar pa kaj kupuješ ali prodajaš, takrat je španščina neizogibna.

Andske države gojijo predvsem bolivarijansko tradicijo, ki se odraža v osvoboditvi izpod nove Evrope in izpod Združenih držav Amerike. Glede indijanske subkulture pa mislim, da nima niti pravih priložnosti za uveljavljanje svoje tradicije. V Ekvadorju je na primer indijanska subkultura zelo številčna, a kljub temu nima nobene posebne politične moči. Se pa tradicionalizem kaže pri njihovih navadah in naklonjenosti preizkušenemu. Zelo radi imajo namreč preizkušene proizvode, pri tem pa pogosto cena niti ne igra glavne vloge, saj so pripravljene za preizkušeni model plačati več kot za novega, ki se je kot zadnji pojavil na prodajnih policah. V bistvu bi lahko rekli, da so zelo pripadni, saj se navežejo na določen proizvod. So pa definitivno drugačni od Evropejcev in od Severnoameričanov, saj cenijo staro in preizkušeno in ne stremijo le k vedno novim modelom kot Evropejci, pri katerih igra glavno vlogo letnica modela in ne toliko kakovost.

Dejstvo je, da je vedno več izobraženih, ki so se in se še vedno izobražujejo na severnoameriških institucijah, kar je tudi razlog temu, da so vedno bolj proameriško usmerjeni, in dejstvo je, da imajo zaradi tega ZDA bistveno večji vpliv na njihovo gospodarstvo kot Evropa. Strokovnjaki, kot so inženirji, ekonomisti, pa tudi zdravniki, študirajo skoraj 90 % na univerzah v ZDA. Na ta način se spoznavajo s severnoameriško kulturo in prevzemajo severnoameriški način dela, način komuniciranja in posledično tudi poslovne navade in običaje.

III SLOVENSKI POSLOVNEŽI V ANDSKEM POSLOVNEM OKOLJU

Ne bi govoril o svojih osebnostnih potezah, ampak bi se raje posvetil dejstvu, zaradi katerega je naše podjetje prisotno na trgih Andske skupnosti. Pred 35 leti se je namreč ustanovilo slovensko podjetje v Ekvadorju in vse do danes enostavno vztraja na tistih trgih.

Kljub možnostim prodaje se slovenski lastniki niso odločili za prodajo, in prav je tako, saj smo z vztrajnostjo dosegli veliko.

Dejstvo je, da gre za bolj oddaljeno okolje in za dokaj specifično poslovno okolje, kjer je prisotno veliko konkurence, tako iz ameriške, kakor tudi iz azijske strani. Na teh trgih moraš biti cenovno zanimiv in dovolj kakovosten, skratka razmerje kakovost-cena mora biti zanimivo. Menim, da o neuspešnosti slovenskih podjetij ne smemo sklepati na osnovi statističnih podatkov o izvozu Slovenije v države Andske skupnosti, saj gre za vprašanje izvoznih kanalov. Veliko slovenskega blaga namreč priteka na te trge preko drugih evropskih podjetij, pri katerih se potem beleži izvoz. Tako kot veliko blaga priteka iz Južne Amerike preko držav zahodne Evrope. Pač kanali so drugačni, te kanale so osvojile druge države, ki so kapitalsko mnogo bolj močne, predvsem Amerika, deloma pa tudi Francija in Nemčija. Običajno so ti kanali zelo zaprti in niso dostopni za druge. Če kot primer izpostavim uvoz sadne pulpe iz Brazilije, ki jo je dobesedno nemogoče uvoziti direktno, ampak je potrebno iti preko švicarskih ali italijanskih podjetij. Gre namreč za gospodarske, predvsem pa za investicijske lobije, ki so te poti zaprli in tako pripeljejo blago v Evropo in ga prodajo pod lastno blagovno znamko z veliko razliko v ceni. Slovenija kapitala za takšne podvige nima, in zato je Južna Amerika za Slovenijo dokaj specifična. Iz podobnega razloga se je slovenskim podjetjem zelo težko odločiti za nastop na trgih Južne Amerike. Če izpostavimo na primer farmacevtsko industrijo, ki hoče iti na trge južne Amerike, lahko prodaja le surovine lokalnim proizvajalcem. To pomeni, da če nisi lokalni proizvajalec, potem praktično ne moreš ničesar doseči. Prav zaradi tega imajo večje korporacije lokalne proizvodnje, preko katerih nato plasira svoje proizvode na trg. V preteklosti se je veliko slovenskih poslovnežev ukvarjalo s temi trgi vendar jih je večina obupala še preden je prišlo do prvih rezultatov teh poslovnih podvigov. Dejstvo je namreč, da se v Južni Ameriki ničesar ne da narediti v enem dnevu. Potrebno je priti, nekaj narediti in pokazati, in šele potem je mogoče žeti sadove.

Intervju 3

I ANDSKA SKUPNOST KOT POSLOVNO OKOLJE

Jaz sem dve leti živel v Kolumbiji. Glede spodbude k tej odločitvi bi izpostavil osebno odločitev zaradi želje po pridobivanju izkušenj v drugem kulturološkem okolju, je pa veliko vlogo pri moji odločitvi igrala tudi želja po učenju španščine. Sicer nisem preferiral Kolumbije, ampak sedaj, po dveh letih bivanja v Kolumbiji, moram povedati, da sem imel veliko srečo, da sem pristal ravno tam.

Prednost teh trgov je, da so veliko manj zasičeni kot recimo evropski trgi ali trgi Severne Amerike in tako lahko z manjšim vložkom veliko več narediš. To je še posebej opazno v naši panogi, ki se je v bistvu zadnjih 30 let le malo spreminjala in zato je na razvitih trgih veliko več tekmecev, in če se jim želimo postaviti ob bok, je potrebno bistveno več vložka

v trženjske aktivnosti. Izpostavil pa bi tudi dejstvo, da imamo na trgih Andske skupnosti že več kot 30-letno tradicijo, tako da se o sodelovanju s temi trgi nismo odločili v zadnjih letih, ampak je naša prisotnost posledica zgodovine, in zdaj, kar delamo, je, da se iz baze, ki je v Ekvadorju, širimo na ostale trge Andske skupnosti. Če baze v Ekvadorju ne bi bilo, je vprašanje, če bi se sploh ukvarjali s temi trgi. To, da je nastala baza ravno v Ekvadorju, pa je tudi posledica zgodovine, saj smo tam imeli največji tržni delež, in sicer več kot 40 %, česar ne dosegamo niti v Sloveniji, in to nam je dalo finančno možnost, da se širimo na sosednje trge. Seveda pa ne smemo zapostavljati obilice znanja, ki smo ga pridobili v letih delovanja na andskih trgih. Bi pa kljub vsemu poudaril, da se je potrebno zavedati, da so uradni postopki v Kolumbiji bistveno bolj zapleteni kot v Sloveniji.

II KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI ANDSKIH POSLOVNEŽEV

Dejstvo je, da Španci pri poslovanju s temi državami nimajo jezikovnih ovir. Globalna angleščina, o kateri se govori v poslovnih krogih, v državah Andske skupnosti nima popolnoma nobene veljave. V teh državah se je potrebno pogajati izključno v španščini.

Zavedati se je potrebno, da v andskih državah obstajajo ogromne socialne razlike, in zato bi lahko rekli, da se dobesedno vzgajata dve kasti ljudi, od katerih je ena superiorna drugi. Tisti iz bogatejšega okolja imajo možnost izobraževanja na severnoameriških in evropskih univerzah, govorijo tekoče angleško in so zaradi tega tudi popolnoma proameriško oziroma proevropsko usmerjeni, medtem ko drugi sloj, ki dobesedno živi v barakah oziroma skromnih bivališčih, te možnosti nima. Temu sloju izobrazba ni dosegljiva in zato prihaja do močno izraženih hierarhičnih nivojev, v katerih je direktor tisti, ki reče, kako bo, oziroma tisti, ki sprejema odločitve, medtem ko nižji sloj preprosto opravlja svoje delo v skladu z odločitvami višjega sloja. Glede dolgoročne in kratkoročne usmerjenosti obstajajo razlike med posameznimi državami. Kolumbijci so bistveno bolj proameriško oziroma proevropsko usmerjeni in zaradi tega tudi bolj dolgoročno usmerjeni, medtem ko v Ekvadorju, Peruju in Boliviji, kjer je delež Indijancev večji, nimajo tako razvitega čuta do dolgoročnosti.

Glede pomena tradicije bi se bolj osredotočil na same izdelke, saj mislim, da je tradicija zelo vidna v percepciji uporabnikov do izdelkov. Izdelki, ki so na policah že deset, dvajset ali celo več let, imajo bistveno večje možnosti kot tisti, ki so se pojavili na policah včeraj. Če bi na tem mestu naredili primerjavo med uporabniki naših izdelkov v Evropi in v Andski skupnosti, bi ugotovili, da evropski uporabnik išče vedno nove modele in so modeli, ki so na policah tri ali štiri leta, že zastareli, andski uporabniki pa so najbolj veseli, če na policah zagledajo dvajset let star model, saj vedo, da je ta model preizkušen in vreden zaupanja. Poleg tega pa andski uporabnik ne vidi popolnoma nobenega smisla v nakupu novega modela, če imajo možnost kupiti takšnega, kot so ga uporabljali zadnjih dvajset let, pa čeprav se morajo zaradi te odločitve odpovedati nekaterim dodatnim funkcijam, ki jih ponuja nov model proizvoda.

Dejstvo je, da so bile pred leti razlike med poslovnimi navadami andskih poslovnežev in poslovnimi navadami evropskih poslovnežev bistveno večje, kot so danes. So proameriško oziroma proevropsko usmerjeni in občutiti je, da imajo ZDA bistveno večji vpliv na družbo andskega območja kot Evropa oziroma celo večji vpliv kot Španija. Mislim, da višji sloj poslovnežev že popolnoma konkurira evropskim in ameriškim poslovnežem. Ravno tako ima že vsak poslovnež svoj dlančnik, in ni redkost, da se poslovneži zjutraj z letalom podajo na poslovni sestanek in se zvečer z letalom vrnejo domov. Se pa razlike povečujejo s spuščanjem po hierarhični lestvici. Bolj ko se spuščamo po hierarhični lestvici, več nadzora zahteva samo sodelovanje. Razlike v hierarhiji pa se odražajo tudi v sami učinkovitosti.

III SLOVENSKI POSLOVNEŽI V ANDSKEM POSLOVNEM OKOLJU

Mislim, da sem imel v Kolumbiji kot tujec predvsem prednosti in ne, da bi me to dejstvo omejevalo pri poslovnih stikih. Prednost je bila že v tem, da sem bil vsakemu zanimiv. Če kot primer izpostavim obisk ene od železnin in srečanje z lastnikom, lahko povem, da je bil ta lastnik pripravljen posvetiti bistveno več časa meni kot Evropejcu, kot bi ga bil pripravljen posvetiti Kolumbijcu, ki bi bil le še eden več v vrsti domačim poslovnežev, ki bi mu želel nekaj prodati. Torej, v primeru Kolumbije lahko trdim, da je bilo dejstvo, da sem tujec, skoraj vedno prednost pri poslovnem kontaktu. Če mi kdaj ni uspelo vzpostaviti poslovnega kontakta, je bilo to zato, ker dejansko niso obstajale realne možnosti sodelovanja, nikoli pa zaradi tega, ker sem bil tujec.

Neredki so primeri, da se poslovni stiki razširijo tudi na zasebno raven. Ne bom trdil, da je to nujno potrebno, je pa prav gotovo koristno za kultiviranje poslovnega odnosa. Če pride do vzpostavitve osebnega kontakta z družino poslovnega partnerja, je tudi poslovni odnos uspešnejši.

Če me vprašate, zakaj se slovenska podjetja le redko odločijo za nastop na trgih Andske skupnosti, bi rekel, da je razlog v fizični oddaljenosti poslovnega okolja. Z veliko razdaljo so neposredno povezani visokimi stroški transporta, zato niti niso vsi proizvodi primerni za izvoz na te trge, saj lahko v posameznih primerih transportni stroški predstavljajo glavni del stroškov samega proizvoda. Kot drugo oviro bi izpostavil jezikovno oviro, saj veliko Slovencev ne zna špansko in so jim zaradi tega vrata zaprta že na samem začetku. Kot tretje pa ne bom rekel, da si tja ne upamo, ampak tradicionalno nismo tam prisotni, saj smo bili vedno bolj usmerjeni na trge nekdanje Jugoslavije, in tudi jaz, če bi se danes odločal za osvajanje novih trgov, bi verjetno prej poskušal na geografsko bližjih trgih kot pa na tistih, kjer že sama pot do tja vzame cel dan, hkrati pa je ta pot povezana z visokimi stroški. Mi smo pač tam, ker smo tradicionalno prisotni na tistih trgih in ker pač dobro delamo tam. Če pa me vprašate, ali je smiselno vložiti 1 mio USD v zagon poslovanja v andski skupnosti ali kje drugje, se ne bi nujno nagibal k investiciji v trge Andske skupnosti. Mogoče bi poudaril, da podjetje, ki ima enega tržnika, ki obvlada španščino, še nima zagotovljenih

vseh pogojev za poslovno sodelovanje z državami Andske skupnosti, saj se takoj v drugi fazi pojavijo problemi na drugih nivojih v podjetjih, recimo v logistiki, kjer spet nobeden ne obvlada španščine, logistika ciljne države pa pričakuje komuniciranje v španščini. Kot nasvet slovenskim poslovnežem pa, naj poskusijo, ampak naj dobro premislijo, ali ima njihov proizvod na trgih Andske skupnosti dejanske možnosti za uspeh, da bodo lahko začetno investicijo, ki je večja kot drugje, dolgoročno pokrili.

Intervju 4

I ANDSKA SKUPNOST KOT POSLOVNO OKOLJE

Naše podjetje ni nikoli posvečalo pozornosti trgov Andske skupnosti. Dobro pokrivamo Severno Ameriko in Evropo, v zadnjem času pa smo se osredotočili še na Azijo, trenutno pa ni strateškega fokusa na Južno Ameriko. Imamo sicer nekaj poslovnih partnerjev iz Južne Amerike, ampak nobeden od teh ni iz geografskega segmenta Andske skupnosti. Naše podjetje v bistvu nikoli ni niti posvečalo pozornosti tem trgov niti znalo analizirati, koliko so dejansko ti trgi vredni oziroma kakšen je njihov dejanski potencial. Težavo pri izvedbi ocene tržnega potenciala vidim v dejstvu, da se s trgov direktno ne ukvarjamo, ampak je trg bolj ali manj uspešno v pristojnosti našega distributerja v ZDA, ki je zadolžen za celotno Ameriko, tako da mi niti nimamo konkretnih podatkov o stopnji razvitosti in potencialnem tržnem potencialu trga Andske skupnosti. V preteklosti smo se bistveno bolj posvečali evropskim in severnoameriškim trgov, predvsem zaradi manjših ovir samih poslovnih okolij, pa tudi interna politika oziroma strateška usmeritev podjetja nikoli ni vključevala teh trgov v strateški plan prihodnjih trženjskih aktivnosti.

V primeru, da bi se odločili poslovati z državami Andske skupnosti, bi se brez dvoma srečali s posameznimi ovirami poslovnega okolja. Kulturološke ovire, lahko da bi bile, ali pa tudi ne, ključne v konkretnem primeru, vendar o tem težko govorim, ker ne poznam konkretnega kulturološkega okolja. Lahko pa predstavim pomen kulture na primeru našega prodora na francoski trg. V slednjem primeru sem namreč imel priložnost spoznati, da so Francozi zaradi svoje zgodovine izredno etnocentrični, in če ne govoriš francosko, zelo težko posluješ z njimi. Brez dvoma bi se na trgih Andske skupnosti najprej srečali z jezikovnimi ovirami. Prepričan sem, da trgi Andske skupnosti zaostajajo tehnološko za evropskimi ali severnoameriškimi trgov, koliko pa sam trg zaostaja, pa ne morem povedati, ker trga ne poznam, predvidevam pa, da zaradi samega vpliva globalizacije ne ravno veliko. Glede na to, da trenutno naše podjetje prenaša izkušnje, pridobljene na evropskih in severnoameriških trgih na azijske trge, bi verjetno bilo zanimivo te izkušnje paralelno prenesti tudi na južnoameriške trge, saj menim, da so tehnološke razmere dovolj razvite za možnost plasiranja naših proizvodov. Glede političnih ovir težko govorim, ker ne poznam razmer na teh trgih, ocenjujem pa, da je težje predvsem v primeru izdelkov nižjega tehnološkega nivoja kot v primeru visoke tehnologije. Moja izjava temelji zgolj na sklepanju, da industrija Andske skupnosti ne dosega tehnološkega nivoja razvoja kot

Evropa, zato so potrebe po uvozu višje tehnološko razvitih proizvodov višje kot po uvozu tehnološko nižje razvitih proizvodov. Tukaj pa pride do izraza protekcionistična politika posamezne države, ki s carinskimi omejitvami onemogoča konkurenčno pozicioniranje izdelkov, ki imajo domači nadomestek. Vidim pa oviro predvsem v predprodajnem, prodajnem in poprodajnem segmentu. Dejstvo, da se ukvarjamo s storitveno dejavnostjo, je podpora uporabnikom našega izdelka ključnega pomena, in zato za nas velike geografske razdalje lahko predstavljajo eno ključnih ovir. Fizične razdalje med Evropo in Andsko skupnostjo so enostavno prevelike, da bi lahko kakovostno pokrivali omenjene trge. Mi bi sicer lahko zagotovili lokalno prodajno osebje, ampak bi se problem pojavil v tehnični podpori lokalno vzpostavljeni prodajni ekipi. V tem primeru pa že govorimo o prenosu znanja, ki pa običajno že predstavlja določeno investicijo podjetja, ki pa v primeru slabega poznavanja potencialov nima smisla. Po drugi strani pa vidim problem tudi v drugačnem časovnem pasu. Kot ponudniki storitev moramo biti vedno v pripravljenosti za odpravo težave, ki jo ima uporabnik našega proizvoda. Prav zaradi različnih časovnih pasov bi uporabnik našega produkta lahko utrpel visoke stroške neobratovanja, ker pač mi ne bi reagirali v trenutku nastopa problema. Torej menim, da zaradi fizičnih razdalj in časovnega zamika, tudi če bi lahko vse ostale ovire odpravili, ne bi mogli kakovostno pokrivali trga Andske skupnosti.

Glede porekla blaga imajo verjetno različne industrije različne preference. Mogoče pa bi lahko zgolj po občutku in na podlagi zgodovinskih dejstev rekel, da nimajo preveč radi severnoameriškega blaga. Predvidevam, da tako kot druge države, tudi države Andske skupnosti ščitijo domačo proizvodnjo in v tem primeru dejansko končni uporabnik nima toliko možnosti vplivanja na samo ponudbo, menim pa, da bi si najraje privoščili evropsko blago.

II KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI ANDSKIH POSLOVNEŽEV

Mislím, da so andski poslovneži kot ljudje zelo prosti. Predvidevam, da so bili zaradi različnih političnih režimov v preteklosti prisiljeni poiskati načine sodelovanja. Mislím, da jih kapitalizem še ni pokvaril, predvidevam, da so zelo prijazni. Verjetno se tudi tam pritožujejo nad aktualno situacijo in govorijo, kako so zadeve slabe, ampak iz tega ugodja se nobenemu ne ljubi premakniti. Živijo tako rekoč v nekem balonu, ki jih obdaja, in niso pripravljeni narediti veliko, da bi živeli drugače, da bi živeli bolje. Pravega kapitalističnega sveta po mojem mnenju niti še niso okusili, tako kot smo ga mi v Evropi, predvsem med leti 2006 in 2009, ko po mojem mnenju ni šlo toliko za finančno krizo, kot za krizo vrednot, saj je dejansko zavládalo neko splošno nezadovoljstvo in bitka za doseganjem nerealnega. Mislím, da Andska skupnost tega ni občutila tako, kot smo situacijo začutili v Evropi.

Glede posameznih kulturoloških potez mislím, da so prebivalci Andske skupnosti v primerjavi z Evropejci bolj kolektivistično usmerjeni, medtem ko so Evropejci na splošno

bolj individualistično usmerjeni. Menim, da je to zgolj odraz politične ureditve oziroma političnega sistema, v katerem živijo. Dejstvo je namreč, da se v sistemih, kjer prevladuje pristop »deli in vladaj«, ljudje bistveno bolj povezujejo in nastopajo kolektivno. V Evropi nas namreč, gledano z evropskega političnega vrha, vedno bolj silijo v različne povezave, medtem ko na individualni ravni v Evropi dejansko sploh nismo povezani, ampak smo med seboj konkurenti. Vsak posameznik dejansko deluje kot individualist in konkurent nasproti drugim. Mislim pa, da se v Andski skupnosti ta boleznost nenehnega tekmovanja še ni uveljavila med ljudmi. Menim, da ima nagnjenost h kolektivizmu tudi vzrok v nepripravljenosti prevzemanja tveganja in odgovornosti. Tveganje je zelo povezano z znanjem. V vsakem poslu obstaja neko tveganje, ga je pa mogoče zmanjšati z razpoložljivimi informacijami, ki jih imamo, vsega tveganja pa nikoli ne moremo odpraviti, saj nikoli nimamo vseh informacij. Glede na to, da je v Evropi ogromno podjetniškega znanja, in naučeni smo preverjati različne scenarije če–potem, preden se dejansko lotimo nekih novih potez, latinski del pa je po moje bolj ad-hock. Lahko da je vzrok v nižji stopnji znanja, ni pa nujno, da je to zgolj povezano z razpoložljivim znanjem, ampak z njihovo osebnostjo. Predvidevam, da ima vpliv na to tudi njihov lagodnejši način življenja, in enostavno se ne obremenjujejo s posledicami neke aktivnosti toliko kot v Evropi, kjer enostavno delati napake in se na napakah učiti ni več dovoljeno. Tako da nedvomno trdim, da prebivalci Andske skupnosti pri sprejemanju odločitev tolerirajo bistveno večjo stopnjo negotovosti oziroma tveganja kot Evropejci, ne nujno zaradi pomanjkanja informacij iz znanja, ampak predvsem zaradi splošnih osebnostnih potez.

Mislim, da je pomen tradicije v Andski skupnosti bistveno večji kot v Evropi. Mislim, da je predvsem znanje tisto, ki vpliva na pomen tradicije. Če pogledamo na primer sistem kast v Indiji, mislim, da so se te oblikovale zgolj zaradi »deli in vladaj« sistema. Nekdo je bil tako pokvarjen, da je zaklenil določene nivoje ljudi in onemogočil prehajanje ljudi med nivoji. Vedno so ostajali posamezniki, ki so želeli prehajati med posameznimi nivoji, in potrebno jih je bilo toliko ustrahovati, da si teh prehodov enostavno niso drznili. Če je pritisk vladajočega nivoja konstanten in močen, se pripadniki nižjih nivojev enostavno v eni točki nehajo boriti in sprejmejo situacijo takšno, kot je. V Evropi je tega manj, ker je Evropa zelo odprta za različne informacije in za pretok znanja in posledično Evropejci nismo toliko povezani s tradicijo, kot je to primer v državah, kjer so informacije in znanje še vedno domena vladajočih nivojev. Evropa ima sicer določene tradicionalne vrednote vgrajene v svoj način poslovanja, v svoj način delovanja, ampak vedno prevladajo višji interesi, ki so dejansko nad tradicijo. Poleg tega pa Evropa s politiko povezovanja držav članic pospešuje izginjanje nacionalnih tradicij in s tem oblikuje novodobne skupne vrednote. V Evropi še vedno obstajajo države, ki bi jih lahko označili kot bolj tradicionalne, ampak mislim, da je pomen tradicije v državah Andske skupnosti kljub vsemu večji kot v Evropi. Upoštevanje hierarhičnih nivojev vidim kot neposredno povezavo s tradicijo. Pomen oziroma razmejenost med posameznimi hierarhičnimi nivoji je bil bistveno večji v preteklosti, kot je danes, in to predvsem zaradi izginjanja tradicionalnih vzorcev družbene organizacije. Če temeljimo na predpostavki, da je pomen

tradicije v evropskih državah bistveno manjši kot v državah Andske skupnosti, potem lahko trdimo, da je tudi pomen hierarhičnih nivojev v državah Andske skupnosti bistveno bolj pomemben kot v državah Evropske unije.

Na podlagi povedanega sklepam, da so Andska podjetja oziroma andski poslovneži bolj usmerjeni h kratkoročnim poslom. Evropskemu poslovnežu je brez dvoma bistveno bolj pomembna dolgoročnost poslov. Nepremičninski balon, ki se je začel napihovati leta 2006 v ZDA, pa do 2009, ko je dejansko prišlo do poka, je povezan izključno s človeško pohlepnostjo. Od tega leta naprej vsi govorimo o neki vzdržnostni rasti oziroma se pogovarjamo o načinu, kako dobro živeti pri ničelni rasti, ker sistem enostavno ne more biti vzdržen, če nenehoma zahtevamo konstantno rast. Evropa je v bistvu blazno spremenila način pogleda na rast, in glavno vprašanje je, kako zagotoviti vzdržnostno rast. Posledično vsi bolj delamo na dolgoročni rasti in vsi smo bolj dolgoročno usmerjeni (predvsem ZDA in EU). Tudi mi smo bili prej usmerjeni v kratkoročne, hitre zmage, po letu 2009 pa se je to v razvitem svetu definitivno spremenilo. Bi pa rekel, da je Andska skupnost že zaradi karakternih potez posameznikov še vedno bolj nagnjena k kratkoročnim zmagam. Še vedno so bolj zadovoljni s kratkoročnimi zmagami, in verjetno jim niti ni toliko mar, ali gre za dolgoročen ali kratkoročen posel. Verjetno tudi nimajo toliko razvitih pravnih instrumentov, ki bi postopkovno oteževali odpiranje in zapiranje podjetij, in zaradi tega opustitev trenutnih aktivnosti in začetek novega poglavja z novo poslovno idejo ni tako težaven.

Proizvodi, ki so znani, katerih uporabnost je poznana vsem, se lahko prodajajo preko interneta, in osebni kontakt med prodajalcem in kupcem več ni ključnega pomena, če pa se gredo kompleksne prodaje, ki je vezana na izdelek, prilagojen potrebam kupca, pa si ne znam zamišljati procesa prodaje brez osebnega stika med prodajalcem in kupcem. Dejstvo je, da se s pojavom novih komunikacijskih poti fizične razdalje zmanjšujejo, ampak menim, da bo osebni kontakt vedno ohranil svojo težo v procesu pogajanj.

III SLOVENSKI POSLOVNEŽI V ANDSKEM POSLOVNEM OKOLJU

Odkrito povedano, jaz definitivno nisem prava oseba za delo z Andsko skupnostjo. Recimo, da izpolnjujem približno polovico kriterijev, polovico pa ne. Na prvo mesto bi postavil jezikovno oviro, saj ne govorim špansko. Če pa bi želel poslovati z Andsko skupnostjo, bi iskal osebo s francosko-španskimi karakternimi potezami, medtem ko oseba z germanskimi karakteristikami dejansko ne bi bila ustrezna za pokrivanje tega segmenta trga. Mislim, da bi morala oseba, ki se poslovno želi lotiti andskih držav, biti sposobna pozabiti na evropsko natančnost, striktnost in neodstopanje.

Težko govorimo o nezrelosti trga. To je v bistvu neka predpostavka, ki jo postavimo povsem subjektivno. Težko bi sodil po trgu, saj obstajajo različni trgi. Dokler človek dejansko ne pozna trga njegove panoge, na nekem ciljnem geografskem segmentu je

krivično govoriti o zrelosti ali nezrelosti trga. Lahko gre zgolj za negativno stereotipno predpostavko. Menim, da večina Slovencev ne ve veliko o teh trgih, saj običajno vse, kar je južno od Paname, tlačimo v en koš, kljub temu, da sem prepričan, da obstajajo večje ali manjše razlike med posameznimi državami, ki so locirane geografsko na južnoameriški kontinent. Ne poznati trg in zgolj tlačiti vse v en koš na podlagi stereotipnih predstav se mi zdi nezrelo in predvsem etnocentrično.

Kultura prav gotovo vpliva na oblikovanje poslovnih odnosov, ampak spet ne poznam dovolj kulture Andskih držav in spet sklepam na podlagi stereotipov o njihovih kulturoloških potezah. Nedvomno so drugačni in menim, da se jih od Evropejcev ločijo predvsem po intenzivnosti prevzemanja odgovornosti za svoje delo.

Lahko da bi zaradi geografske bližine ZDA tudi ta sestavina lahko vplivala na slabšo pogajalsko pozicijo slovenskih poslovnežev v Andski skupnosti, ampak menim, da se Andske države bolj kot ne izogibajo kreiranju poslovnih odnosov s severnoameriški podjetji.

Nekje je pač potrebno začeti in Slovenci se generalno bojimo velikih geografskih razdalj. Bistveno lažje nam je obdelovati bližnje trge, ker jih lahko brez problema obdelujemo iz matičnega podjetja v Sloveniji. Oddaljenost pa pomeni vzpostavitev dislocirane enote, to pa je povezano z investicijami. Slovenska podjetja pa se zaradi nepoznavanja trga, predvsem pa zaradi nepoznavanja vseh potencialnih tveganj le redko odločijo za skok tako daleč. Slovenci generalno želijo kontrolirati vse, in tudi če vidijo določen potencialni trg, velikokrat odstopijo od ideje investiranja v nov trg zaradi bojazni po nezmožnosti nadziranja poslovanja neke dislocirane enote. Mislim, da je tukaj vpletena tudi sestavina kulture, saj človek, ki pripada drugačnemu kulturološkemu okolju, vidi drugače zadeve kot nekdo, ki izhaja iz več ali manj podobnega kulturološkega okolja. Mislim, da gre v bistvu za problem evropske etnocentričnosti, saj se evropska podjetja čutijo bolj sposobna kot bi lahko bila lokalna podjetja v drugačnem kulturološkem okolju. Evropejci smo pač taki in tudi Američani so taki, vedno hočemo imeti vse pod kontrolo, ker enostavno ne zaupamo dovolj v ljudi iz drugih kulturoloških okolij. Mislim, da se slovenska podjetja sploh resno ne ukvarjajo z Latinsko Ameriko, predvsem zaradi tega, ker imamo v bližini ogromno trgov, ki pa so bistveno bolj transparentni in dostopni iz Slovenije.

Kultura je nedvomno eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje med dvema različnima kulturološkima okoljema. Ravno pred kratkim sem iskal osebo za francoski trg, in na samem začetku iskanja mi je bilo jasno, da potrebujem človeka, ki bo govoril francosko dobesedno na nivoju dialekta. V mednarodnem trženju je potrebno dajati velik poudarek na kulturološke razlike, če želimo, da se bo oseba poenotila z vrednotami drugačnega kulturološkega okolju in posledično bila uspešna. Pošiljanje osebe, nepripravljene ne novo kulturološke okolje, je napaka managementa, ki ne pozna pomena kulture v medkulturoloških poslovnih odnosih.

Intervju 5

I ANDSKA SKUPNOST KOT POSLOVNO OKOLJE

Do sedaj še nismo razmišljali o tem, da bi poslovali z državami Andske skupnosti. Ovira temu je bila predvsem oddaljenost in nepoznavanje trga. Jezikovna ovira nas ni nikoli obremenjevala preveč, saj je le-ta premagljiva, kajti tudi z angleščino je danes mogoče daleč priti. Je pa tudi res, da smo v zadnjih letih velik del naših naporov vlagali predvsem v tehnološki razvoj, sedaj se pa poskušamo plasirati naše proizvode, kakorkoli je le mogoče. Po drugi strani je bil slovenski trg oziroma trg evropskih držav za nas dovolj velik in zadosten, sedaj pa zaradi aktualne gospodarske situacije moramo iskati tudi druge alternativne trge za trženjsko širjenje poslovanja. Lahko bi se sicer tudi v preteklosti širili na druge trge, ampak to bi bilo pogojeno s širjenjem podjetja v smislu povečevanja števila zaposlenih, kar pa ni bilo v strategiji podjetja.

V skladu z našimi izkušnjami je na trgu telekomunikacij skoraj nemogoče uspeli brez lokalnega zastopnika. Telekomunikacijska podjetja so namreč relativno zelo zaprte organizacije, in zato je brez domačega ponudnika, ki že posluje s temi podjetji, novim ponudnikom skoraj onemogočeno prodreti v ta sistem. Znano je, da je korupcija v Andskih državah bolj razširjena kot v Evropi. Ali je zaradi tega lažje ali težje uspeli na teh trgih, je težko povedati. Po eni strani je v tem primeru zaradi poznavanja načina motivacije lažje, po drugi strani pa je zaradi nepoznavanja moči potencialnega sogovornika težje poslovno uspeli. Na tehnološke ovire, mislim, da pri poslovanju z Andskimi državami ne bi naleteli, pa tudi ekonomske ovire ne bi smele biti odločilne, saj smo se v zadnjem času morali tudi na evropskih trgih prilagoditi velikim pritiskom na ceno in mislim, da smo sedaj dorasli tudi drugim trgom, ki z ekonomskega zornega kota niso tako razviti kot evropski trgi. Kultura andskih držav je drugačna, kot je kultura Evropskih držav, ampak jaz v kulturi vidim najmanjši problem oziroma najmanjši vpliv na uspeh pri trženjskem prodoru na trge Andske skupnosti.

Poreklo blaga je danes zelo pomembno. Iz lastnih izkušenj z urugvajskim in brazilskim trgov lahko trdim, da evropsko poreklo predstavlja prednost, tako da tudi na trgih Andske skupnosti evropsko poreklo blaga ne bi smela biti ovira, ampak prej prednost za poslovni uspeh.

II KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI ANDSKIH POSLOVNEŽEV

Ocenjujem, da v primeru prebivalcev andskih držav gre bolj za španski tip osebnosti. To pomeni, da je način življenja bolj lagoden. Drugače pa mislim, da bi že v samem začetku, v procesu vzpostavitve prvih poslovnih kontaktov, iskali takšne poslovneže, ki bi po svojih osebnostnih potezah bili blizu nam. Prav gotovo gre za drugačno mentaliteto, ampak v tem ne vidim razloga, da se ne bi dalo poslovno sodelovati z njimi. Po mojem mnenju smo

Slovenci bolj individualistično usmerjeni, saj ocenjujem, da so južnoameriške države, na njihovo srečo, malo bolj socialistično usmerjene kot evropske. Grob kapitalizem, ki ga je mogoče zaslediti v Sloveniji v zadnjih petnajstih letih, je začel rušiti prejšnje vrednote, ampak, hoteli ali ne, smo se morali temu prilagoditi. Čisto po osebnem občutku ocenjujem, da so poslovneži andskih držav bolj zadržani glede tveganja. Glede kratkoročne in dolgoročne usmerjenosti mislim, da imamo Slovenci bolj izraženo željo po dolgoročnih poslovnih odnosih. Razlog vidim v naši želji po stabilnosti.

Mislim, da je pomen tradicije bolj izražen v andskih državah, saj so se tradicionalne vrednote v Sloveniji popačile, v nekaterih primerih pa celo izginile. V Sloveniji enostavno ni več toliko zgodovinsko pogojenih vrednot, ki bi bile vpletene v vsakodnevno življenje, in tako tudi ni opaziti teh vrednot v poslovnem življenju. Hierarhija je pogojena s tradicijo, in glede na to, da ocenjujem, da andske države gojijo bolj tradicionalne vrednote, posledično tudi menim, da je v teh državah bolj izražena vertikalna hierarhična struktura. Mislim, da je v Sloveniji na sploščitev hierarhične strukture imela velik vpliv tudi demokracija.

Percepcija časa je v vseh Latinskih državah, ne samo v državah Andske skupnosti, prav gotovo drugačna kot v Sloveniji oziroma v Evropi. Vseeno gre v primeru teh držav za dediščino španske mentalitete in zaradi tega je življenje bolj lagodno, bolj sproščeno. Posledično je tudi pomen časa drugačen, saj gledajo na čas kot na relativno sestavino. Mi poslujemo z enim španskim podjetjem in moram povedati, da je dejansko nemogoče upati na vzpostavitev komunikacije s tem podjetjem pred deseto uro zjutraj medtem ko se mi striktno držimo pravila, da je potrebno pričeti z delom ob sedmih zjutraj. Kljub vsemu pa mislim, da percepcija časa ne vpliva na uspeh pogajalskega procesa, saj če slovenski poslovnež želi poslovati s podjetji Andske skupnosti enostavno mora sprejeti drugačen pogled na pomen časa in sprejeti njihovo dožemanje pomena časa. Dejansko sploh ne vidim razloga, zakaj se slovenski poslovnež ne bi prilagodil njihovem dožemanju časa, saj če želi delati na njihovem trgu, potem tudi mora sprejeti njihov način dela.

Mi smo v preteklosti delali na relativno omejenem trgu, ki pa po drugi strani ni hotel biti omejen z vidika potencialnih dobaviteljev. Zaradi tega je tudi vedno težje priti do končnega rezultata pogajanja. To velja tako za Slovenijo, kakor tudi za Evropo. Na spreminjanje poslovnih navad so prav gotovo imele pomemben vpliv tudi nove tehnologije. Kot primer lahko omenim internetne avkcije, ki postajajo pri večjih organizacijah nekaj vsakdanjega. Pri telekomunikacijskih operaterjih je namreč v zadnjem času v navadi, da se po zaključku tehnološkega sprejetja ponudbe vsi ponudniki udeležijo internetne avkcije, v kateri zmaga cenovno najugodnejši ponudnik. Proces pogajanja je bil v preteklosti povsem odvisen od osebnega stika med ponudnikom in kupcem, medtem ko danes pomen osebnega kontakta v posameznem intervalu pogajalskega procesa izginja. Mislim, da na ta način želijo preprečiti predvsem neke osebne dogovore oziroma možnost korupcije. Tehnologija vpliva na izginjanje pomena osebnega kontakta v posameznih delih

pogajalskega kontakta, ampak v celoti pomen osebnih kontaktov ne bi smel nikoli popolnoma izginiti, saj s temi kontakti pridobita obe strani. Ponudnik namreč z osebnimi kontakti pridobi boljši vpogled v potrebe kupca, kupec pa ima možnost preko osebnega kontakta vplivati, z neposrednim posredovanjem želja in potreb, na oblikovanje same ponudbe. Pomen osebnega kontakta v poslovnih odnosih je prav gotovo bolj pomemben v državah Andske skupnosti kot v Evropi. Meni osebno poslovanje preko osebnih kontaktov bolj ustreza, saj mi to pomaga pri ciljnem oblikovanju ponudbe. Velikokrat namreč kupec niti natančno ne zna definirati, kaj sploh potrebuje. Kupec sicer ve, da potrebuje določen izdelek ali storitev za zadovoljitev svojih potreb ampak običajno niti ne ve, kaj sploh lahko zahteva.

III SLOVENSKI POSLOVNEŽI V ANDSKEM POSLOVNEM OKOLJU

Kot osnovo za uspeh na trgih Andske skupnosti bi izpostavil predvsem svoje osebne poteze, kot so delavnost, doslednost, načelnost in predvsem zaupanja vreden odnos. Dejstvo je, da kar se dogovoriš, tega se je potrebno držati. Zdi se mi, da so to lastnosti, ki jih Južnoameričani najbolj cenijo.

Mislím, da slovenski poslovneži nimajo negativnih stereotipnih predstav o latinskoameriških državah. Je pa res, da so bili ti trgi dolga leta v krizi, kar je bila posledica različnih političnih režimov, ampak mislim, da se je to v zadnjih petih oziroma desetih letih zelo spremenilo. Menim, da prebivalci andskih držav preferirajo predvsem severnoameriško blago, kar pa je pogojeno predvsem z bližino trga in posledično z lažjim izvajanjem poslovnih aktivnosti z ZDA. Menim, da je največja ovira pri prodoru na trge Andske skupnosti predvsem geografska oddaljenost in nepoznavanje teh trgov. Lahko bi rekel, da je problem predvsem v začetnih fazah pogajalskega procesa oziroma v vzpostavitvi ustreznega prvega kontakta.

Intervju 6

I ANDSKA SKUPNOST KOT POSLOVNO OKOLJE

Naše podjetje je bilo vedno naklonjeno poslovanju s tujino, ampak o sodelovanju z državami Andske skupnosti nismo nikoli razmišljali. Odklonilnega odnosa do poslovanja do teh držav s strani vodstva sicer nikoli ni bilo, ampak je veliko drugih, bližjih trgov, ki so predstavljale prioriteto, zato se teh trgov poslovno nismo lotevali.

Mislím, da bi se na trgih Andske skupnosti srečali predvsem z ekonomskimi ovirami, ki jih povežem predvsem z nižjo kupno močjo in s političnimi ovirami, ki sicer ne bi smele biti takšne, da bi onemogočile poslovanje lahko pa bi v določenih trenutkih otežile poslovanje. Glede tehnoloških ovir mislim, da se z njimi na teh trgih ne bi srečali, saj v našem primeru ne gre za tehnološko zahtevne proizvode v primerjavi z drugimi konkurenti iz iste panoge.

Na splošno mislim, da proizvodi tehnološko manj zahtevnih industrij ne naletijo na tehnološke ovire pri poslovanju s temi trgi, težave pa se lahko pojavijo v primeru tehnološko bolj zahtevnih industrij.

Glede kulturoloških potez sem prepričana, da gre za drugačno kulturološko okolje. Jaz bi jih opisala predvsem kot dobrovoljne in dobrosrčne glede samega odnosa do dela pa mislim, da niso tako zagnani kot Evropejci ampak, da so bolj umirjeni. Mislim, da v primeru andskih kultur gre za okolje kjer čas ne pomeni veliko. Glede na to, da mislim, da jim čas ne pomeni veliko, predvidevam, da so zamujanja tolerirana in da se ne obremenjujejo preveč s časom, ki je potreben za zaključitev posameznega posla. Mislim, da se zaradi tega dnevi hitro prevesijo v tedne oziroma v mesece. V Evropi je čas denar v Andskih državah pa menim, da se še ne zavedajo toliko vpliva časa na ekonomiko poslovanja.

Glede percepcije o poreklu blaga menim, da imajo najraje severnoameriško blago zaradi gledanja na ZDA kot na obljubljeno deželo. Sledi mu verjetno evropsko blago zaradi prepričanosti o evropski kakovosti, na zadnjem mestu pa je verjetno azijsko blago, kateremu sicer ne pripisujejo velike kakovosti, ampak jih privlači predvsem zaradi nižje cene. Mislim pa, da zaradi nižje kupne moči, ki sem jo omenila prej, velikokrat niti nimajo možnosti, da bi kupili severnoameriško ali evropsko blago, zato so velikokrat prisiljeni v nakup azijskega blaga, pa čeprav bi si mogoče bolj želeli severnoameriško ali evropsko blago.

II KULTUROLOŠKE ZNAČILNOSTI ANDSKIH POSLOVNEŽEV

Slovenci so v primerjavi z ostalimi Evropejci bolj kolektivistično usmerjeni, ampak vseeno bolj individualistično kot prebivalci andskih držav. Mislim, da na usmerjenost bolj proti kolektivismu oziroma bolj proti individualizmu vplivajo politična dogajanja, vendar ta vpliv ni tako močan, je pa prav gotovo najmočnejši dejavnik, ki vpliva na oblikovanje družbene usmerjenosti proti kolektivismu oziroma proti individualizmu, predvsem gospodarska situacija posameznega kulturološkega okolja. Mislim, da je bolj kolektivistična usmerjenost prebivalcev andskih držav pogojena tudi z bolj togo določenimi hierarhičnimi nivoji, saj je moč bolj skoncentrirana v višjih hierarhičnih ravneh, medtem ko se nižje ravni zaradi enakega hierarhičnega statusa v podjetjih in v družbi posledično bolj kolektivistično obnašajo. Glede nagnjenosti k tveganju mislim, da si Evropejci upajo več zaradi bolj poudarjenega individualizma, glede ročnosti pa mislim, da so andska podjetja bolj v primerjavi z evropskimi podjetji bolj dolgoročno usmerjena.

Same poslovne navade se s časom nedvomno spreminjajo, na to pa je vplivala predvsem kulturološka globalizacija, ki je dejansko posledica gospodarske globalizacije. Tudi v kulturah z bogato zgodovinsko preteklostjo je namreč mogoče opaziti, da se pri samem poslovanju vsi vedno bolj zgledujejo po severnoameriškem in evropskem načinu

poslovanja, saj gre za močnejša gospodarstva, in zato je se sklepa, da je večja razvitost teh gospodarstev povezana s samim pristopom k pogajanju, in ker si vsi želijo doseči ekonomski nivo teh gospodarstev, so tudi tendence v prevzemanju načinov pogajanj po vzorcu teh gospodarskih okolij.

III SLOVENSKI POSLOVNEŽI V ANDSKEM POSLOVNEM OKOLJU

Misli, da je izrednega pomena pri poslovanju z državami Andske skupnosti predvsem potrpežljivost, dovezetnost do novih, drugačnih stvari, prilagodljivost drugačnemu kulturološkemu okolju. Menim, da je za poslovanje s temi trgi najbolj pomembno izbrati osebo, ki te kulture pozna in ki ima izkušnje s temi kulturami, saj se kulture ne da naučiti na daljavo, ampak jo je potrebno živeti. Prav gotovo je znanje španščine neizogibno, saj predvidevam, da prebivalci andskih držav niso ravno preveč podkovani v znanju angleščine. Pomembno pa je tudi, da oseba, ki želi poslovati s temi državami, obvlada njihov tihi jezik oziroma ga zna tolmačiti. Škodljiva pa je lahko pretirana natančnost, neučakanost, predvsem pa se ne sme poudarjati lastne superiornosti.

Mislim, da je glavni razlog, da se slovenska podjetja ne odločajo za nastop na andskih trgih v nepoznavanju teh trgov. Dejstvo je namreč, da je za spoznavanje oddaljenih trgov potrebno nakloniti bistveno več časa kot za obdelavo bližjih, bolj poznanih trgov, in ker podjetja še vedno lahko dobro živijo s poslovanjem na bližjih trgih, si ne vzamejo časa za spoznavanje novih trgov, saj raje vidijo hitre in ekonomsko bolj zanimive trge. Vsekakor pa je ena od možnosti začeti na teh trgih s posredniki, če pa se s časom pokaže zanimivost posameznega trga, pa je mogoče nadaljevati tudi z direktno investicijo. Mislim, da je v primeru slovenskih podjetij, da se ne lotijo teh trgov predvsem v nezaupanju do posrednikov, saj se jih na daljavo zelo težko nadzira. Danes več ne obstajajo podjetja, ki bi imela viške finančnih sredstev, ki bi jih namenila za poskušanje, zato če potencialni posel ni dovolj siguren, se ga podjetja tudi ne lotevajo.

Intervju 7

I COMUNIDAD ANDINA COMO EL ENTORNO DE NEGOCIOS

No sólo he pensado, de hecho, ya tenemos algunos negocios con Eslovenia y hace poco hemos empezado con los negocios con España, y yo diría que en ninguno de los dos casos había dificultades. La gran dificultad era que no nos conocíamos. Elegí a Europa para hacer los negocios por necesidad; no dije que tengo que hacer los negocios con Europa sino la pregunta era, dónde había alguien que nos cumplía la necesidad que tenemos. Así hemos encontrado un suministrador de Eslovenia y los españoles nos encontraron a nosotros porque buscaban alguien que tenga lo que ellos necesitaban.

Sí, hay barreras. Las barreras políticas tenemos nosotros y las tienen otros países. Creo que hay que mencionar que nosotros no teníamos muchas normas mientras que Europa tiene, y siempre ha tenido muchas normas. Para mí esto es una barrera de tipo tecnológico porque hay unas normas en Estados Unidos y otras normas en Europa que no necesariamente coinciden, y nosotros estamos en la mitad de estos dos Mundos, entonces, Colombia ha tenido una tradición de influencia dominante de Estados Unidos, esto se puede tomar automáticamente como una barrera tecnológica hacia Europa, que ya se está deshaciendo poco a poco. El problema de nosotros en relaciones con Europa es que no sabemos vendernos ni vender, no lo hemos aprendido, mientras que Europa tiene siglos de experiencias en hacer los negocios con nosotros, nosotros apenas estamos desarrollando cosas, por eso le digo, nosotros hemos vendido ahora a España nuestro producto, pero simplemente porque los españoles lo buscaron, entonces, puede ser que somos buenos porque los españoles nos buscaron y están satisfechos con el producto, pero nosotros no hemos hecho absolutamente nada para encontrar al cliente europeo. Europa es una región mucho más abierta mientras que aquí a nosotros el vecino nos pone barreras. Creo, que estas barreras se pueden superar con los tratados comerciales, nosotros somos ciudadanos de un país y si el país desarrolla tratados con otros países automáticamente nos va a ayudar. Uno puede luchar solo pero si el gobierno le ayuda en esta lucha, pues, tanto mejor.

II CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES EUROPEOS

Yo siempre he pensado que la cultura es como el grado del desarrollo del pueblo. Según mi experiencia los europeos son muy correctos y muy transparentes en los negocios, mientras que los latinos tienen mucha tradición de corrupción. Yo tengo una ética empresarial muy clara y para mí eso ha sido siempre un problema sobretodo en los negocios con las empresas del sector público. Yo no sé, cómo será en Europa pero aquí en los países latinos la corrupción es una cosa muy común, porque han sido, o son países muy pobres, entonces, si somos pobres la gente trata de subir su nivel de vida con muy poco. Los europeos viven bien por eso no tienen tanta necesidad de ganarse la vida de la manera fácil, no quiero decir que los negocios se hacen por debajo de la mesa, yo lo que creo es que los negocios se hacen perfecto, o sea, con todos los papeles, pero hay tratos por debajo de la mesa. El fraude normalmente es perfecto, todo se deja de tal manera que todos los negocios tienen sus respaldos.

A mí me parece que a los europeos no se puede agrupar a los individualistas y a colectivistas, es mi percepción que los Alpes marcan una frontera. De los Alpes hacia el norte la gente es muy sola, muy callada, mientras que la gente que vive en el sur de los Alpes, como por ejemplo los italianos, los españoles, etc., ya se parecen más a nosotros, a los latinos. Es mi percepción que los Alpes han creado durante los siglos una frontera en el cerebro, entonces, si yo actuara con un Suizo, va ser más difícil que interactuar con un italiano o con un español. Por otro lado creo que el más individualista es el francés.

Nosotros, los colombianos, también somos de los dos tipos, cuando somos individualistas somos muy individuales y cuando somos colectivistas somos muy colectivos.

Pienso que los europeos son conservadores y los colombianos somos más atrevidos, es decir, que solemos arriesgarnos más que los europeos. Pienso también, que las empresas europeas buscan más relaciones a largo plazo, pero que el individuo no piensa a largo plazo. El individuo europeo se dedica un tiempo a una cosa y después cambia y se dedica a otra cosa; pero no sólo el europeo sino el americano también. En Colombia, donde llegar a casa por la noche vivo, a veces ya es un triunfo. Cuando esto es una realidad cotidiana ya la gente no piensa tanto a largo plazo.

Creo que los europeos son muy tradicionalistas mientras que nosotros, por tantos cambios políticos que habían, hemos perdido algo en la tradición, es normal porque cada cambio político nos ha forzado a cambiar nuestra manera de pensar. ¿La jerarquía?, tengo que mencionar que tengo 54 años de edad y que vengo de una familia muy tradicional donde había el papá, la mamá y diez hijos. Yo era el tercer hijo y así tenía cierta posición jerárquica entre mis hermanos. Yo tuve que ayudar a los más jóvenes. Cuando terminé la universidad entré a una empresa donde se hizo la evaluación entre el gerente y el último obrero, y habían 18 niveles, pasaba muchas veces que uno que había en la jerarquía más abajo a veces ni conocía al gerente, o sea, ni siquiera podían verle físicamente. El gerente simplemente atendía a dos o como mucho tres niveles jerárquicos. ¿Y qué pasó?, esta empresa desapareció porque simplemente eran demasiados jefes, entonces, como hoy en día soy cabeza de una empresa, y no de una, porque tengo varias representaciones en otros países, soy cabeza de muchos otros. Yo ya lo he aprendido que al principio había como unos amos y unos esclavos, obviamente que no estoy de acuerdo con esto pero todavía en muchas empresas funciona así. Después en algún momento dado, me puse a pensar que debería ser el líder, entonces yo era el líder. Al final terminé convencido que ni lo uno ni lo otro puede funcionar, por eso lo que hoy en día quiero es, ser el entrenador. Tengo que mencionar que no en todas las empresas colombianas es así. En la mayoría de ellas todavía existen rangos muy marcados de jerarquía, entonces, quien quiera llegar, lograr y pactar en una empresa, tiene que ir al máximo nivel que pueda, eso es clarísimo para mí. Si usted se pone a ir a otro nivel más bajo genera celos, y aún más si la gente es europea o bien extranjera. Los latinos tenemos un subconsciente de como una cierta inferioridad, entonces cuando uno habla con un mexicano todo el tiempo le dice: »¡Mande, mande, mande...!« Igual si es un ingeniero de primer nivel siempre dice: »¡Mande!« Entonces, ya al principio se pone a un nivel subordinado, esperando que le manden. Esto ocurre porque no sólo los Colombianos sino todos los latinos, de México hacia el sur, hemos sentido un complejo de inferioridad. Le quiero contar una anécdota. Hubo un presidente en el Paraguay que hizo examinar los cadáveres del Paraguay, buscando a ver si el paraguayo tenía un hueso demás, el hueso demás era para no poder levantar la cabeza, entonces decía: »Alguna razón tiene que dar, por qué el paraguayo ni siquiera levanta la cabeza,« y hay un libro con el título En busca del hueso perdido. Hay también otros latinos, los argentinos, que se creen

superiores, cuando no lo son, entonces, es un problema latino. Por eso, si viene un extranjero y busca hablar con los del menor nivel jerárquico, él de arriba se va a sentir ofendido.

La manera de negociar cambia con el tiempo. Llegó la era del internet. Para mi eso fue la gran ruptura, y no sólo para Colombia sino para el mundo. ¿Por qué el Internet ha provocado tantos cambios? Simplemente por la facilidad de comunicación y la rapidez para llegar a una información. En general la gente todo lo quiere para ya. También el lenguaje cambia. Existen palabras que no existían antes, y por eso, según mi opinión, hay también más transparencia en la comunicación. Yo pienso que así sean dos empresas más grandes del mundo, siempre terminan dos seres humanos frente a una mesa, dos seres humanos que tengan confianza entre si. No vale tener mil papeles escritos y compromisos legales si no hay confianza entre dos seres humanos. Y no creo que vaya a cambiar eso.

III NEGOCIADORES EUROPEOS (ESLOVENOS) EN EL ENTORNO DE NEGOCIOS DE COMUNIDAD ANDINA

Primero, los europeos que quieren hacer los negocios en los países latinos, tienen que hablar español. Nuestra cultura no es manejar dos idiomas. Si viene uno acá, sin hablar español, es una pérdida del tiempo. Tampoco puede venir con ese pensamiento europeo de que todo es al minuto, a la hora, porque aquí hay más indisciplina social. Eso no lo vemos como algo malo, simplemente es más relajado. Yo creo que un europeo debería tener un entrenamiento con italianos y con los españoles antes de venir acá. Con otras palabras, que no traiga la rigidez europea. Aquí simplemente hay que tener paciencia. El europeo que viene acá también debería tener claro dónde está. ¿Por qué digo esto?, porque grandes políticos, como por ejemplo Charles de Gaulle, cuando vino aquí a Bogotá dijo: “¡Viva Bolivia!” ¿Qué más debería tener este europeo?, debería tener un entrenamiento gastronómico, porque la comida nuestra es muy distinta a la comida europea.

En mi caso personal, creo que he tenido éxitos en los negocios porque soy una persona muy agradecida, y a mi eso me hace bien. Otra cosa es que tengo una vocación de servicio. ¿A qué me refiero?, por ejemplo, llama un cliente, yo se lo explico, doy conferencias, etc., y también tengo mucha fe, pero no en el sentido religioso sino como una confianza en uno mismo. Por eso viene otro valor, que es muy común en Colombia, la pasión. Nosotros nos apasionamos por hacer un trabajo, por hacer un documento, por una competencia. Si me refiero a la empresa me toca formar unos valores empresariales, una estrategia. La filosofía mía es que todos que trabajan conmigo tienen que estar bien, y se los digo cada rato. Lo que he procurado es que la gente esté bien, que se sienta bien. Yo siempre digo a mi gente que aquí, en mi empresa, el salario afectivo debe ser superior al salario en efectivo, porque si no es así, que me lo digan.

La mala relación entre la CAN y Europa nace porque Europa nunca quiso llegar a Latinoamérica, pero los americanos sí, llegaron. Hoy en día los Estados Unidos son los mayores socios de todos nuestros países. A los europeos, sólo ahora cuando se saturó el mercado en Europa, ahora les interesamos. No creo que los europeos tienen una imagen mala estereotípica sobre los países latinos, es simplemente ahora cuando tienen la necesidad de trabajar con nosotros. El mercado se les saturó, la población se les envejeció, y ahora se están preguntando: »¿Y ahora, a quién lo vendemos?« Aquí vinieron los europeos cuando Cristóbal Colón, luego vinieron por la guerra y Argentina les acogió, pero no eran de los mejores. Desde entonces los europeos no vinieron nunca más. Ahora de nuevo que están viniendo, y estoy hablando de los últimos diez años, mientras que los americanos siempre estaban aquí porque sabían que en Latinoamérica hay mucha gente y por eso muchas necesidades y mucho consumo.

Hay que mirar un poquito hacia atrás. De toda Latinoamérica, el único país que no le ha quitado ceros a su moneda es Colombia. Nuestro Peso colombiano es el mismo Peso que hace cien años, entonces, eso ya tiene que ser un indicador. En el Ecuador han cambiado los presidentes, y lo han hecho varias veces dentro de poco. Colombia es el único país de Latinoamérica que no ha tenido dictadores, por eso puedo decir que Colombia ha tenido más larga tradición democrática. Bolivia es un país muy inestable porque está partida en dos partes, la gente de Santa Cruz y la gente de La Paz, en otras palabras a los indígenas y a los no indígenas, entonces, según mi opinión, en este momento el país con más dinamismo y con más oportunidades de negocios es el Perú. De los cuatro países de la Comunidad Andina, los países con más posibilidades de negocios son el Perú y Colombia, pero el Perú sigue siendo el país más avanzado. Ahora hacia el futuro. Colombia tiene las mismas oportunidades que ha tenido durante quinientos años. Colombia tiene gran potencial porque tiene la llave para unir eléctricamente toda América. También tenemos el Pacífico y el Atlántico, muchos recursos naturales, como por ejemplo el oro y el carbón, pero nunca hemos aprovechado de las oportunidades que tenemos. Si Colombia aprovechara de sus potenciales sería el Japón de Latinoamérica. Muchos recursos naturales también desperdiciamos, como por ejemplo el gas natural. Se saca el petróleo pero como no hay ductos de gas, este se quema en la fuente. Lo cierto es que Colombia ha cambiado muchísimo pero estamos hablando de los últimos diez años, y en esta época tan corta no se puede recuperar todo, lo que se ha perdido en los quinientos años anteriores.

Intervju 8

I COMUNIDAD ANDINA COMO EL ENTORNO DE NEGOCIOS

El motivo para empezar las relaciones profesionales con las empresas europeas en mi caso ha sido la calidad de los productos, porque los europeos siempre dan mucho a la norma, es decir, que son muy estrictos con la norma. En mi percepción los productos europeos son de mayor calidad que los productos estadounidenses porque el entorno europeo está más

dirigido hacia la gente y sus necesidades, mientras que el entorno estadounidense está más dirigido hacia la venta, y no tanto al producto. Con otras palabras, el americano se centra en el cliente y el europeo se centra en el producto.

Yo pienso que las barreras más notables en las relaciones comerciales entre Europa y la CAN, son las culturales; tecnológicas no tanto, porque ya casi todo el mundo está en la misma altura, tecnológicamente hablando. Además nosotros hemos adoptado sobre todo las normas europeas, por eso las barreras de este tipo no son tan notables, así que lo que atranca el negocio es la diferencia en culturas. Creo que las barreras políticas no existen, porque cuando uno hace los negocios la política en general no le interesa. Está sólo el producto y su valor que debe ser igual a la percepción del valor del producto. Por otro lado no tengo las experiencias que el estado me prohibiera la importación de ciertos productos, en contrario, al estado le conviene que yo importe las cosas por sus aranceles.

El hecho es que Suramérica siempre ha sido económicamente dependiente de Estados Unidos, por eso muchas veces ni se conoce lo europeo. A los Estados Unidos simplemente no les convendría dañar su mercado, dando la posibilidad a los latinos que se enteren de lo europeo. Pero esto ya está cambiando porque los Estados Unidos ya cambiaron su foco de atención de Centroamérica hacia otros países, y también ya no son la potencia que solían ser. Aquí en Colombia la gente en general no diferencia entre el producto americano y el producto europeo. La gente no hace diferencia entre los productos como tal, así que el origen del producto no tiene gran importancia. En realidad al mercado colombiano pueden entrar los productos de cualquier parte del mundo. Acá la gente lo que mira es el servicio al respecto con el precio, así que si de pronto le demuestran un buen servicio a un bajo precio, no le interesa ni el futuro ni el origen. Con el futuro me refiero a la durabilidad del producto. Si el servicio está acá, la gente no se preocupa con la durabilidad, y por eso los chinos han tenido éxito acá.

II CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES EUROPEOS

A los europeos, yo les veo un poco rígidos, o sea, son muy rígidos en algunas cosas en las que acá no lo somos, y no lo tenemos por qué ser. El colombiano, por ejemplo, está acostumbrado llegar diez minutos tarde a la reunión, es decir, no llega a la hora exacta. ¿Por qué?, porque el tiempo acá corre más lento, corre más tranquilo. Nosotros por ejemplo no tenemos estaciones del año, no tenemos deficiencias de comida en ciertas épocas del año, porque en todos momentos se puede ver que hay todas las frutas, la verdura etc., entonces, eso le hace a uno como más relajado, como más tranquilo, por eso la hora exacta, o bien, la hora europea acá no funciona. Muchas veces se ve a los europeos como muy estresados porque las reuniones no empiezan al tiempo, y ellos se ponen bravos, se molestan. Acá no, porque hay muchas cosas que afectan la llegada de las personas. El tráfico no es estable, no es continuo, en cualquier momento hay un tráfico enorme y al otro momento no hay tráfico. Por todo esto la gente es más relajada, más tranquila. El europeo,

si viene a hacer negocios en un país tropical, debería relajarse, debería aceptar el hecho que el tiempo corre de una manera distinta.

Yo creo que los europeos en general son más individualistas que colectivistas, porque les importan más los resultados individuales que del grupo al que pertenecen, mientras que los Colombianos somos un poco mas colectivistas. El europeo siempre llega pensando que está mucho más adelante que el suramericano, eso generalmente puede ser que sea cierto pero no en todas las ocasiones, entonces, cuando el europeo llega, llega como para imponer que sus ideas son las que son correctas pero esto no siempre es cierto.

También los europeos no se arriesgan tanto que nosotros, ellos siempre calculan más, mientras que los colombianos solemos arriesgarnos más. Esto también es por nuestra historia. El colombiano ha vivido un proceso muy agresivo hacia las personas. Hubo épocas en las que uno no se podía parar en una esquina porque pasaba una moto y disparaba, entonces, la vida aquí no cuesta nada, o bien, vale muy poco, y si la vida vale poco, me arriesgo porque no sé si mañana estaré. Hubo épocas antiguas que la gente no podía salir a la carretera, no podía salir de la ciudad porque los campos, las carreteras y las provincias lejanas estaban bajo el mando de la guerrilla, entonces, se disfruta de la vida hoy porque simplemente no hay certeza que mañana uno exista. También hay que tener en cuenta que Colombia está entre dos mares. En cualquier momento puede aparecer un huracán o un terremoto en la parte andina. Los colombianos en general trabajan más a corto plazo porque simplemente disfrutan lo que tienen hoy. El colombiano muy pocas veces ve más allá de diez años porque ya hubo crisis, hubo bancarrota en los bancos, y mucha gente perdió sus casas.

Desde mi punto de vista, más tradicionalistas son los europeos. Es que el colombiano no tiene historia, o bien, no tiene una historia de sus antepasados como el europeo. Aquí hubo mucho mestizaje, hubo mucha mezcla, entonces, hay una mezcla de españoles con africanos y con indígenas, indígenas con africanos, o sea, hay de todo. En otros países de Latinoamérica, como por ejemplo en el Perú o en el Paraguay, conservaron más su tradición pero en Colombia no. Es que Colombia era la entrada a toda esta zona, o sea, nuestro puerto era el primer puerto que los conquistadores tocaron después que salieron de España, entonces, acá llegaba mucha gente y se mezclaba mucho.

La historia de Colombia ha sido muy tormentosa, y hemos tenido muchos problemas a través de nuestra historia. Él que no tenía educación de pronto tuvo mucho dinero, tanto dinero que alcanzaba pagar a los políticos para que subieran a los puestos políticos, y eso le dio la posibilidad de adquirir el poder. Pero, el respeto no se gana por lo que se tiene ni por la jerarquía que se tenga sino por el trato con las personas. En las empresas, en general, las decisiones se toman arriba. En general la clase obrera no toma muchas decisiones, y aún que es un grupo muy grande, en general no es un grupo muy sólido. La gente que tiene un nivel jerárquico más bajo generalmente se siente agredida cuando las personas de un

nivel jerárquico más alto toma la decisión por ellos. Las empresas tratan de conservar estos niveles jerárquicos, pero la gente colombiana es muy pensante, va más adelante, siempre ha pensado más allá de lo que pasa, precisamente porque tienen que mirar cómo va ser su futuro próximo, entonces, generalmente los niveles medios tratan de parar estas iniciativas de los niveles altos. En la vida privada es diferente, hay que mencionar que Colombia era un país machista pero como la mujer alcanzó un nivel económico más o menos igual al del hombre, las decisiones familiares ya no son cosa del que trae el dinero sino es cosa conciliar. Las personas mayores todavía son muy machistas pero en general la situación cambió. En la zona cafetera, la zona suroccidental de Colombia, la mano de obra requerida era femenina. Por eso las mujeres empezaron tener poder adquisitivo más grande que los hombres, y así, poco a poco, disminuyó el machismo.

No hay duda alguna que la forma de negociar con el tiempo cambia. Yo personalmente he notado un cambio tecnológico. Hace diez años, si por ejemplo hubieran enviado la mercancía desde Europa, el tránsito se demoraría dos o tres meses. Lo mismo pasaba con los pagos. Ahora el cambio radical que ha habido es en el tiempo y no tanto en la forma. Como la tecnología ha avanzado, los productos se han vuelto más específicos, entonces, el vendedor tiene que especializarse mucho más. Antes era suficiente tener conocimientos comerciales mientras que hoy en día esto ya no es suficiente, sino se requieren también conocimientos técnicos. El vendedor siempre tiene que mirar la necesidad del cliente con respecto a su producto. Yo creo que los procesos de ventas se van a complicar siempre más y más porque los productos también serán siempre más y más complejos.

III NEGOCIADORES EUROPEOS (ESLOVENOS) EN EL ENTORNO DE NEGOCIOS DE COMUNIDAD ANDINA

Lo que le falta al europeo es ser más humilde, venir primero y conocer el cliente. Por muy bueno que sea el producto europeo, tiene que satisfacer la necesidad del cliente. Los europeos en general no conocen Suramérica. Ellos saben que por allá hay un continente que está al lado de los Estados Unidos, pero no conocen el potencial del mercado que tenemos nosotros. No alcanzan ni imaginárselo cuanta gente hay en Suramérica. Tengo la esperanza que esto sea por el desconocimiento y no por desprecio de los latinos.

Los valores más importante de los colombianos son familia, dinero y la seguridad. A los colombianos, en general, no nos gusta trabajar con la gente rígida. Los que vienen a hacer negocios aquí, sobre todo deberían venir ya con un poco de conocimiento sobre nuestra cultura, y sobretodo que vengan dispuestos a aprender una cultura distinta. Si yo, por ejemplo, voy a un país que no es el mío, yo quiero aprender sobre el país, sobre la gente que vive allí, sobre la cultura de esta gente, etc. Que vengan, sin la percepción de lo que ellos hacen es lo único bueno, porque hay muchas maneras de hacer las cosas que también están bien porque dan el mismo resultado. Y cuidado, en las negociaciones, para que el

negocio surte efecto hay que ir desde arriba hacia abajo, porque generalmente el gerente es quien toma la decisión.

Pienso que lo que negativamente perjudica la relación entre Europa y la CAN es la falta de la información. Si los noticieros dieran las noticias reales sobre Colombia, la relación de Europa hacia Colombia definitivamente cambiaría. Estoy convencido que los europeos tienen una mala imagen estereotípica sobre Colombia. Los europeos todavía piensan que de Estados Unidos hacia el sur todo es el mar, medio salvaje, y que todos cazamos micos. Pero no se dan cuenta que las ciudades en Latinoamérica son unas metrópolis con mucha población y con mucho desarrollo que genera cualquier cantidad de movimientos industriales.

Entre los países de la Comunidad Andina él que más perspectiva, desde el punto de vista del desarrollo económico y político, tiene, es Colombia. Colombia es el país más estable de todos en la Comunidad Andina. La clase media de Colombia es muy grande, mientras que en el Ecuador y en el Perú sólo hay clase alta y clase baja. En realidad la clase media representa el colchón entre la clase alta y la clase baja, por eso los países con una fuerte clase media generalmente son más estables. Bolivia tiene una clase alta pero son muy pocos que pertenecen a esta clase, pero hay una clase emergente que son los indígenas que está teniendo gran capacidad adquisitiva pero no tienen poder político, entonces es una bomba de tiempo. El Presidente es indígena pero tiene el poder político por el dinero de la coca, pero no es la representación de la clase alta, en realidad la clase baja frena a la clase alta y la parte baja está tratando que la parte alta comparta su dinero.

Intervju 9

I COMUNIDAD ANDINA COMO EL ENTORNO DE NEGOCIOS

En Europa, más o menos, conozco como funciona cada país pero pienso que para el trabajo con los países de Latinoamérica, y en este caso específico con la CAN, creo que más cercanía hay con las empresas españolas que con las de otros países europeos. La colaboración con las empresas españolas es muy fuerte y es más fácil trabajar con ellos porque ya llevan varios años de presencia, conocen más el mercado, se tienen políticas e incluso algunas cosas legales que vienen de ellos, entonces, es más fácil manejarlo de esta forma. Estoy de acuerdo con lo de que españoles tienen más ventajas en Suramérica, en Caribe y en Centroamérica sin incluir a México, porque la gente en general no maneja una segunda lengua, entonces, uno puede encontrar gente que quiere hacer negocios en exterior pero eso se le dificulta porque no pueden hablar por ejemplo inglés. Entonces, la gente dice que para ellos es más fácil hacer los negocios con alguien que hable español que con alguien que hable sólo inglés. Se están haciendo programas, incluso en el nivel gubernamental, que asegure que la gente empiece estudiar en temprana edad una segunda lengua, en este caso el inglés. En Colombia se ha hecho mucho, y en caso de Ecuador y

Bolivia, no lo veo tan implementado, de lo que conozco, pero tendría que ir en esta línea. Digamos entre los cuatro países en la parte de educación, creo que Colombia está más avanzada que los otros países de la CAN, bueno, sin contar Venezuela que salió de la CAN hace poco pero sigue siendo el país más avanzado en la educación de segunda lengua.

Si es de Europa hacia la CAN, pueden existir algunas barreras de tipo arancelario principalmente, porque desde el punto de vista de que haya alguna barrera técnica es muy difícil que exista, porque para muchas de las normativas se toman como bases normativas extranjeras, en este caso sean normativas europeas de lo que es industria y también hay algunas que se tienen adoptadas de Norteamérica. Entonces se han hecho algunas traducciones directas y se tienen allí, a parte de esto, al tener certificados para muchos de los productos que ya vienen de Europa, sólo hay que hacer algunos procesos mucho más sencillos en los países de la CAN para poder hacer el negocio. Entonces, no veo muchas barreras así grandes para saldar, de pronto en la parte de alimentos sí, puede haber un poco más problemas, pero no tanto porque no cumplen sino que toman más tiempo para que sean homologados en el país, pero del resto, lo que son productos industriales, no veo que existan grandes barreras. Incluso pues existen tendencias, no tanto de la CAN, pero de los países que tengas acuerdos bilaterales. El Ecuador por ejemplo ahora quiere introducir la norma IEC por los mismos problemas políticos que se están teniendo al nivel del grupo que se ha formado que es de ALBA, donde esta también Venezuela y lo está dirigiendo y al cambiar un poco a una política socialista entre Bolivia y el Ecuador es más conveniente trabajar con Europa, porque lo ven contrario a todo que lo quiere mostrar el gobierno. Nosotros por ejemplo ahora no queremos comprar los productos de Estados Unidos que nos están afectando, sino algunos que no sean americanos. Entonces, ¿cuáles son?, pues, todos los que llegan de Europa o de Asia. Creo que los productos europeos pueden tener más éxito pero sólo con los acuerdos bilaterales.

Los países más fuertes económicamente en este momento son Colombia y el Perú. Antes cuando Venezuela formaba parte de la CAN, Venezuela era un país muy importante para la comunidad. Colombia y el Perú tomaron mucho más protagonismo que el Ecuador y Bolivia. Las políticas que se hacen pueden ser más favorables para Europa que para los Estados Unidos. Es cierto que mucha gente estudia en Estados Unidos, pero si no se da cuenta a la tendencia, incluso migratoria, que han tenido en Colombia. Durante mucho tiempo y antes que se colocara en vigencia la visa para los ciudadanos colombianos en España. España es una gran puerta para nosotros venir a Europa, y de hecho hay una migración bastante fuerte. Yo creo que en España hay una población de mínimo 400.000 colombianos que es aún mayor incluso a los ecuatorianos. Hay algunos que seguirán viviendo en Europa, pero han venido a estudiar durante unos años, será al nivel de especializaciones o estudios de corta duración, cursos de seis meses o de un año, a nivel de maestrías que pueden durar dos años o dos años y medio, y al nivel de doctorado al nivel universitario. Entonces, sí, la gente puede tener el sueño americano de estudiar allí, pero al

nivel de los negocios yo veo que hay más movimiento hacia España, porque lo ven un poco más fácil, manejando la misma lengua.

En Colombia se ha liberalizado el comercio en el sentido de que antes teníamos un modelo económico más proteccionistas. Colombia empezó a abrirse en los años 80 y en los años 90 del siglo pasado. ¿Qué ha sucedido? Digamos que las empresas españolas tenían un poco de miedo, al respecto a las inversiones directa, por el tema de la seguridad, que no era la mejor. Desde la época que entró el presidente Álvaro Uribe, ha entrado una política que se llama Política de seguridad democrática. Con la Política de seguridad democrática las inversiones han crecido y a los finales de los años 90 se han visto inversiones directas en los sectores que han sido importantes y estratégicos sobre todo para las empresas españolas. Desde entonces las empresas españolas están manejando casi toda la parte de energía, y no sólo en Colombia sino también en otros países de la CAN. La empresa española ENDESA ha hecho bastantes inversiones y ellos son ahora importantes jugadores en el campo de energía. Algo lo que debería ser estratégico de un país lo vendimos y esto lo están haciendo otros países. Entonces, si nos vamos a la parte de telecomunicaciones llegaron competidores como Telefónica, que también compraron operadoras telefónicas en varios países. Bueno, en los últimos años según estas inversiones ha aumentado también la seguridad. Ahora el Ecuador y Bolivia cambiaron a una política, o bien a un gobierno, que es más izquierdo socialista. Las empresas europeas, sí, tienen problemas con ellos, porque empezaron en Venezuela, por ejemplo con la nacionalización de las empresas. Entonces habían empresas colombianas y empresas norteamericanas que han perdido todo lo que fue el tema de petróleo, las cementeras fueron las últimas que las nacionalizaron y esto es una línea que quiere seguir el Ecuador, y de pronto Bolivia. Entonces, hay negocios de las empresas europeas en el Ecuador que están estancados y no van a invertir a un país donde les van a decir: “Miren, esto ya no les pertenece,” y les van a pagar, no el valor real sino un valor menor. Pero el trabajo con Colombia y con el Perú está mucho más atractivo en acuerdos bilaterales con Europa que al nivel de la CAN que no sabemos que rumbo va a tomar el grupo ahora.

II CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES EUROPEOS

Hay una diferencia cultural bien marcada, por ejemplo un europeo va hacia el punto, lo tiene muy claro que quiere y no se sale del tema. El europeo simplemente dice yo quiero esto y esto, mientras que un colombiano o un ecuatoriano te pueden gastar veinte minutos, no hablan de lo que tú quieres que te hablen en concreto, y al final van a decir, bueno, pero sí o no. Es una cosa cultural que se tiene. Nosotros divagamos mucho. Se utiliza un término en Colombia que es »zalamero«, se hace todo como un ritual, se invita a almorzar, a beber, sacarlo a conocer, entonces, se puede gastar mucho tiempo pero no se concreta. A veces muchos negocios allá se cierran con licor, entonces, es muy difícil que una persona del interior de Europa, si no ha tenido experiencia y si no tiene un intermediario que maneje este tema, que tenga éxito por esas diferencias culturales. En Europa no se trabaja

de esta forma por eso los europeos pierden la paciencia, y eso puede provocar que las diferencias en la cultura lleguen a ser un inconveniente.

Yo diría que los europeos trabajan en manera individual. Aún que se hable de la empresa, se ve bastante, de veces, el interés individual de las personas al respecto a su desarrollo y de su propio negocio. En Colombia el trabajo es bastante colectivo, pero a diferencia al europeo que quiere sobresaltar a desarrollar su negocio, pero que se desarrolle también el negocio en interés de la empresa, aún que el imagen es un poco individual. Cuando se trabaja con un colombiano, este se quiere ver como el más importante, como que todos le tienen mucho respeto. Es un poco como de que yo soy un rey. Los colombianos tienen más niveles de poder. Las organizaciones al nivel de Europa son un poco más horizontales y se tiene más poder de decisión a la hora de hacer los negocios. Para las personas que vienen a negociar de Europa se entiende que tienen un poder amplio al manejar unas cuentas claves. De la parte colombiana existe una marca jerárquica en el trabajo, aún que se intenta demostrar que existe un marco horizontal pero realmente no es así. Entonces, se tiene que ir através de unas escaleras de poder para poder hacer los negocios. Las personas que están en este estado de poder quieren que se les ve así, incluso en las palabras y en el trato que se les da. Algo que es muy curioso, se pueden utilizar las palabras como »doctor«. Se utiliza esta palabra para una persona, no que tenga un doctorado sino que tenga mucho poder. Culturalmente nosotros tenemos este colonialismo o como de tipo feudal en el sentido que existe el rey y que existen los súbditos. Del otro lado es curioso que a un europeo eso no le importa nada, o sea, él ni le pone cuidado a eso, porque vino a hacer los negocios.

Los colombianos aprecian mucho si viene alguien de Europa. Puede ser que viene el último, o sea, uno que no decide nada, sólo con que hable diferente, sólo con que venga bien vestido, sólo con que haga ciertas cosas, ya es más importante, porque incluso para nosotros el viajar entre países no es común. Los que hemos tenido la oportunidad de viajar, de trabajar afuera, hablar constantemente con las empresas de afuera, ya sabemos, que no es mayor cosa. Entonces, vamos atrasados en este sentido.

Nosotros nos arriesgamos más que los europeos. Los colombianos no analizamos mucho. Si por ejemplo viene alguien a pedir análisis, yo quiero que primero se ríen y después dicen: »Vale.« Es simplemente porque no es la forma de trabajar así en Colombia. Pero la gente es muy inteligente, muy recursiva. La razón no es porque seamos especialmente creativos. Sí, lo somos, pero la razón es más por la necesidad, que por propia necesidad de desarrollar algo nuevo, porque la gente tiene que vivir de algo. Al nivel laboral las mujeres se tratan por abajo. Existe un claro machismo en posiciones de poder. Si vaya una mujer a hacer los negocios en Colombia puede ser que la acepten, pero mejor que vaya un hombre, porque todavía se tiene bastante machismo. Y para muchos negocios es más fácil que se cierran saliendo y bebiendo. Falta un cambio generacional para que esto se supere.

Nosotros somos bastante tradicionalistas, pensamos que si por ejemplo compramos algo, esto va a durar toda la vida. El modelo de marketing también es un poco diferente. La gente que no ha tenido mucho acceso al exterior buscan las cosas que duren mucho tiempo. Tengo que demostrar lo que tengo, incluso a mi círculo social. Son las cosas que en Europa no importan. Y también somos tradicionalistas en todos niveles, también en el nivel religioso, a nivel de familia, y por consiguiente los modelos son muy tradicionales.

La influencia indígena ha tenido siempre una influencia más pobre. Lamentablemente, yo creo, que no se le da casi valor a lo que viene de estas culturas. Más valor le da la gente de fuera, por ejemplo la gente de Europa, como que nosotros no sabemos lo que tenemos. Tal es el caso, por ejemplo, de la industria cosmética. Hace poco estaba leyendo un artículo, en donde vino una persona de Francia. En Francia llaman Cosmetic Valley, igual como hay Silicon Valley. Cosmetic Valley está en Francia y allí desarrollan productos cosméticos, totalmente naturales, porque hay un volumen de negocios en el nivel mundial muy grande en eso. A ellos les interesa mucho lo que viene de la parte indígena. La gente indígena conserva estos conocimientos muchísimo. Nosotros no le hemos dado la importancia a la cultura indígena, tal es el caso que se han reducido cada vez más los espacios que son resguardos indígenas por razones de buscar otros intereses, por ejemplo petroleros o políticos. Por eso los indígenas son un grupo que al final es muy débil y que no tienen el respaldo del estado para mantener su desarrollo y su cultura. Es una cosa muy triste. Si nosotros fuéramos un poco más inteligentes, ya habríamos visto este nicho, tanto de negocios como de conservar la cultura, para beneficios de todos, pero no lo hacemos. Y los europeos, yo no pienso que sean tradicionalistas, es curioso por ejemplo que en Colombia conservamos más la cultura española que los españoles, por ejemplo de ir a la iglesia los domingos, la semana santa, de todas estas cosas que vienen de ellos pero en España eso a nadie le importa; eso ya se ha perdido hace tiempo. Y en Europa en general no veo que la tradición sea una cosa importante. En Europa lo que importa es ir adelante, lo que importa es ser innovador, lo que importa es ir cambiando constantemente y de este modo se han perdido muchos valores. En Europa se trabaja más horas, importa más el trabajo, importa más la parte individual que la familia. Si estamos hablando de relaciones a corto o a largo plazo, pienso que en Colombia se fundan más relaciones a largo plazo.

La manera de negociar sí va cambiando, pero no revoluciona el paso que debería. Tiene que haber un cambio cultural mayor para que la manera de negociar también cambie. ¿Por qué?, porque trabajar con los países como estamos hablando de la CAN, no es sencillo, porque puede ser que no seamos muy sinceros a la hora de hacer el negocio. Hay una cultura de listo. Ser más listo significa que voy a tomar toda la mayor ventaja que pueda de ti, y así, yo soy el más listo, entonces, tú me puedes preguntar algo, pero yo te voy a decir de manera que a mi me convenga. Y en Europa se habla mucho de una colaboración mutua, la gente es más abierta más sincera. En Colombia existe también el tema de corrupción, entonces, los negocios, dependiendo de cierto nivel, no digo en general, se manejan con dinero para comprar el negocio finalmente. Los negocios se hacen por así

decir con los regalitos o con el dinero por debajo de la mesa. Eso también es una de las cosas que la desconoce la gente que viene de Europa. La gente en Colombia te puede decir: »Sí, yo te puedo dar este negocio pero, ¿cómo voy a ir?« La pregunta que quiere decir: »¿A mí, que parte me toca si te ayudo que te ganes este negocio?«

III NEGOCIADORES EUROPEOS (ESLOVENOS) EN EL ENTORNO DE NEGOCIOS DE COMUNIDAD ANDINA

Yo creo que una muy buena aproximación es intentar tener partners, pero que manejen la cultura local. No es necesario que tengan uno en cada país, pero por lo menos tener personas, que conozcan, tengan la experiencia o han trabajado por aquí, así no sean de aquí, y si van por primera vez, conseguir las personas que colaboren. Si llegan de manera directa, sin ningún conocimiento previo de la cultura en los negocios, se pueden llevar bastantes sorpresas desagradables a la hora de hacerlos. Entonces, como la recomendación más fuerte, lo que se veía mejor aquí, incluso en el esquema psicológico, es una persona influyente. Una persona influyente, en el sentido de que se le ve de que por si la manera de hablar es muy buena, pero que es muy abierta, divertida, le gusta salir pero al mismo tiempo se le ve como si tuviera poder. Una persona con un perfil de este tipo podría tener bastante éxito haciendo los negocios en los países andinos, porque tiene la combinación de poder que la gente quiere ver aquí, pero al mismo tiempo una persona abierta y comunicativa, porque nosotros hablamos mucho y no somos muy concretos.

Yo creo que la relación con Europa es una relación que va ser creciente con la CAN, y si no con la CAN. Con Norteamérica se hacen los acuerdos y ya está. En Europa hacen el acuerdo pero hacen una colaboración en diferentes niveles, sea el nivel de educación, de salud, de desarrollo, de transferencia de tecnología, hay un valor agregado. Es como cualquier negocio. Uno lo que busca es el valor agregado del negocio. Entonces, los acuerdos que los está haciendo Europa están muy bien orientados porque están dando un valor agregado. Y si lo siguen haciendo de esta forma van a tener mucho más mercado. Yo creo que hay una oportunidad muy buena, primero por lo mencionado y segundo por la tendencia ahora de los gobiernos en el Ecuador y Bolivia por ejemplo. Ellos van a hacer todo lo que sea diferente de Norteamérica. Esto es una razón adicional que refuerza que van a hacer más acuerdos. A parte de esto la parte de la normalización. En el nivel local no se tienen normas muy desarrolladas. Si se colabora, al final va a quedar normalizado todo lo que es europeo.

El europeo piensa que somos ignorantes. Ignorantes en el sentido de que venimos de países subdesarrollados, de que no tenemos nada. Hay mucha gente que no ha viajado afuera. Hay mucha gente europea que no tiene ni conocimientos básicos; ni siquiera en el mapa puede ubicar uno de nuestros países. Nosotros podemos ubicar fácilmente con precisión muy cercana países en Europa, países en Asia y en Norteamérica. Sabemos que existen continentes. Pero en Europa uno puede ir a la calle, y uno le dice el Ecuador o Bolivia y

piensan que es una ciudad. En Europa la tendencia es que la gente estudia siempre menos, mientras que nosotros tenemos la tendencia de estudiar cada vez más. También creo que nos ven como más felices y muy alegres. También se nota un poco de inseguridad. La gente europea piensa que venimos de los países muy inseguros. Y también, aún que suena mal, piensan que somos viciosos porque dicen que la mejor droga viene de aquí, entonces, piensan, que todos nosotros la consumimos. No digo que no hay consumo, lo hay, pero incluso es muy mal visto hacerlo al nivel público, como lo hacen en Europa. En Europa es socialmente aceptado esto pero aquí no. Somos más conservadores. El problema es que los europeos no conocen los países de la CAN. A través del turismo es difícil enterarse de la realidad cotidiana porque el trato que les damos a los turistas es demasiado preferencial, cuando debería ser un trato normal, entonces, no se ven ciertas realidades.

Intervju 10

I COMUNIDAD ANDINA COMO EL ENTORNO DE NEGOCIOS

Yo tengo experiencias profesionales con las empresas españolas y con las empresas eslovenas. La relación profesional se estableció simplemente por razones tecnológicas porque en el Perú no existen empresas que tengan estos tipos de productos que yo necesitaba, entonces era simplemente por la necesidad del mercado y por la tecnología.

La tecnología europea cumple con las normativas internacionales, y como aquí en Perú no habían estas normas el Perú adoptó las normativas europeas. Por eso no hay barreras de tipo tecnológicas. Tampoco habían barreras de tipo político. Alguien podía pensar que en caso de importación de los productos europeos nos confrontamos con barreras económicas porque la fuerza de compra en el Perú es más baja que en Europa y que los productos europeos por ser de alta calidad no pueden posicionarse en el mercado peruano pero en realidad el mercado peruano también requiere productos de alta calidad y acepta el hecho de que la calidad cuesta. Los productos que nosotros comercializamos se compran en Europa, más precisamente, estos productos vienen al mercado peruano de España o de Francia. También hay presencia de los productos chinos y estadounidenses, pero el peruano prefiere productos europeos por la calidad que brindan estos productos. La cultura europea es diferente de la cultura peruana pero yo personalmente nunca lo vi como una barrera que pueda tener la influencia a los negocios.

II CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES EUROPEOS

En primer lugar yo diría que hay diferencia entre los españoles y el resto de los europeos. Los españoles tienen el nivel cultural más bajo que el resto de los países europeos. Creo que esto viene del aislamiento geográficos, que son los Pireneos, y como por esta barrera natural España ha sido aislada del resto de Europa esto provocó también diferencia en la cultura y en los pensamientos.

Yo creo que la economía global ha dejado al lado el individualismo. Las empresas son unos conjuntos sociales y en estos entorno no hay lugar para el individualismo. Es muy importante que las personas que forman parte de una empresa trabajen en grupo porque como la empresa debe perseguir las metas de todas las personas que forman parte de la empresa, y no solamente de un individuo. Por eso también todas las empresas, independientemente si se trata de empresa peruana o de la empresa europea, tienen que trabajar en grupos para lograr las metas del grupo. Por nuestra tradición que tiene los orígenes en la época preinca, los peruanos cultivamos mucho más la importancia de colectivismo que los europeos. Las inversiones de Europa en el Perú son mayores que las inversiones del Perú en Europa. No creo que una empresa invierte al otro país con ojos cerrados. Desde este punto de vista los Europeos se suelen arriesgar más que los peruanos. Creo que tanto los Europeos como los peruanos prefieren tener relaciones profesionales a largo plazo pero siempre existen proyectos que son más a corto y los proyectos que son más a largo plazo pero esto ya no depende tanto de la cultura como del tipo del proyecto.

Es muy importante cultivar nuestras costumbres y nuestras tradiciones, o bien, todo lo que nos haga recordar nuestras raíces. Por otro lado ultimamente hay muchas influencias de las tradiciones que no tienen nada que ver con nuestras tradiciones y estas distorsionan nuestra cultura autóctona y por consiguiente nuestra identidad. Creo que nosotros debemos conservar nuestra identidad, ser nosotros mismos. La tradición peruana está fuertemente relacionada con la tradición indígena. En el Perú ultimamente de nuevo se acentúa la importancia de la cultura de la población indígena pero la clase alta sigue siendo representada por la población no indígena. La raza en general en la vida profesional no tiene gran influencia. En algunos casos se ha presentado que las empresas criollas prefieren emplear a las personas no indígenas pero en realidad estamos hablando de unos casos aislados. En general aquí en el Perú la raza no tiene influencia a la vida profesional de las empresas. Las empresas sanas no se fijan tanto en la raza que en la capacidad, conocimientos y en las experiencias de las personas. Los dos grupos, tanto el grupo indígena como el grupo no indígena pueden sobrevivir sin problema alguno. Lo cierto es que la población indígena en otros países andinos, como por ejemplo en Bolivia y en el Ecuador, tiene más presencia en la política y por consiguiente la fuerza del pueblo indígena en la vida social en estos países es más fuerte que en el Perú. Yo creo que los pueblos indígenas lo tienen más fácil en Bolivia y en el Ecuador que en el Perú simplemente porque tienen más apoyo por parte del gobierno. También se pueden observar los recortes de los derechos de los pueblos indígenas por razones económicas desde el punto de vista de explotación de los recursos naturales en las tierras que antes eran del pueblo indígena. Por mala suerte de los pueblos indígenas, los beneficios económicos de estas explotaciones no benefician a los pueblos indígenas.

Nosotros somos un país subdesarrollado mientras que los países europeos son países desarrollados. En general en los países desarrollados no hay tanta verticalidad mientras que en los países no desarrollados hay más verticalidad en jerarquía. En los países andinos la

jierarquía vertical es todavía muy marcada porque el jefe es el jefe y el obrero es el obrero, y el obrero tiene que hacer lo que el jefe dice. Esto va aún más adelante. No hace falta que el jefe diga que piensa sino las clases obreras sólo viendo al jefe deben pensar así como piensa el jefe. La clase obrera en realidad no se queja sobre la estructura vertical de la jierarquía porque ella lo tienen claro que la inversión del inversionista está expuesta al riesgo y por esto el tiene el derecho de manejar su inversión así como él lo ve más razonable mientras que los obreros en realidad no tienen nada para perder y por eso ni se preocupan tanto sobre el hecho si los actos del empresario son correctos o no. Por eso yo creo que la jierarquía vertical no se ve como algo malo. Pero hay también otro aspecto. El pueblo peruano quiere que las inversiones extranjeras no sean solamente para aprovecharse de los recursos naturales del Perú y que el beneficio sea solamente para otros países sino que la ganancia se reinvierte en el Perú y así dé la posibilidad para una vida mejor tanto de los extranjero como de los peruanos mismos.

El contacto directo en los negocios siempre va a existir y nunca va a perder su importancia. Los nuevos medios de comunicación nos ayudan en comonicación pero los tratos directos entre las empresas siempre van a existir. Antes las empresas tenías barreras en la comunicación pero la tecnología lo que hace es facilitar la comunicación. La tecnología ha desminuido las distancias físicas y las distancias del tiempo pero no ham reemplazado la importancia de los contactos personales.

III NEGOCIADORES EUROPEOS (ESLOVENOS) EN EL ENTORNO DE NEGOCIOS DE COMUNIDAD ANDINA

Los europeos que quieren tener éxito en nuestros países tienen que venir con debido respecto hacia nuestra cultura como también hacía la ecología y medioambiente. No sólo de parte de los empresarios europeos sino la bienvenida debería ser brindada de parte de nuestros gobiernos. Los gobiernos deberían actuar al favor de las inversiones extranjeras. Es que en los otros países es lo mismo, se respeta la socialidad, se resperta la cultura. El manejo del idioma, en este caso específico el manejo del español no es necesariamente obligatorio pero sin duda alguna puede ser de gran ayuda al establecer y al cultivar las relaciones profesionales. Es decir que el conocimiento del idioma puede facilitar los negocios pero no es imprescindible. La situación económica del Perú es un poco difícil y a los peruanos en general no les importa mucho con quien trabajar, solo que el trabajo tenga un efecto económico positivo. Los europeos, o bien, en general la gente de otros países están siempre bien recibidos en el Perú. Quizá nosotros mismos damo una mala señal hacía el extranjero pero en general el peruano confía mucho en los europeos, quizá de vey en cuando aún demasiado. El europeo que viene a hacer los negocios en los países andinos debe tenerlo claro que también entre los países andinos hay diferencias culturales y no solo entre los países sino también dentro de los países. Existe por ejemplo la diferencia entre los costeños y los serranos. Los costeños en general son más pícaros, te dan algo al cambio de

recibir algo mientras que los serranos dan algo sin pedir nada a cambio. Simplemente hemos heredado esta forma de ser de las épocas pre incas.

En realidad en el rumbo donde yo estoy hay bastante intercambio comercial entre Europa y la Comunidad Andina. Pero lo cierto es que hay más comercio desde Europa hacia Comunidad Andina que al revés. Yo creo que el motivo no está en la imagen negativa estereotípica porque creo que los europeos en general no tienen imagen negativa estereotípica sobre la Comunidad Andina. Igual no creo que los europeos no invierten más a los países andinos por causa de inestabilidad política de algunos países que forman parte de la Comunidad Andina, porque los empresarios que quieren invertir al otro país tienen muy bien claro como es la situación política en cada uno de los países.

Intervju 11

I COMUNIDAD ANDINA COMO EL ENTORNO DE NEGOCIOS

Ahora nuestra empresa está trabajando con una empresa Eslovena pero antes yo trabajaba con una empresa alemana así que puedo decir que tengo las experiencias profesionales con las empresas europeas. Sólo comparando estos dos países europeos he notado que hay diferencias en el momento de hacer negocios. Puede ser que las diferencias existen simplemente por diferentes culturales sectoriales o puede ser que la diferencia tiene el origen en las diferentes culturas nacionales. Independiente de esto puedo decir que los negocios con las empresas alemanas han sido siempre muy bien detalladas pero con la empresa eslovena las relaciones profesionales no son tan estructuradas. Hay varios factores por qué trabajo con las empresas europeas. A mí me gusta trabajar con las empresas europeas porque la gente es muy abierta y muy profesional en los negocios. Las empresas europeas toman los negocios de una manera muy profesional. En Europa es mucho más fácil hacer los negocios que en Estados Unidos. Los negocios con Estados Unidos son mucho más exigentes por el tema de negociaciones. A los Estadounidenses le gusta trabajar más sobre el aspecto de los precios que sobre el aspecto de la calidad mientras que la cosa primordial para los Europeos es la calidad y de allí viene el precio. Por consiguiente los Estadounidenses buscan los negocios por el tema de los precios y los europeos por el tema de la calidad.

En realidad en los negocios con las empresas europeas no nos hemos confrontado con ninguna barrera de tipo político o económico pero nos hemos confrontado con las barreras tecnológicas. Sabemos que la tecnología europea es mucho más avanzada que la tecnología de cualquier país latinoamericano y creo que esto puede ser un gran beneficio para ambas partes. Creo que para ambas partes, tanto para la Unión Europea como para la Comunidad Andina, el tratado de libre comercio entre estos dos bloques económicos, puede ser beneficioso. Hay bastantes diferencias entre la cultura Peruana y la cultura Europea pero no creo que estas diferencias sean la causa más importante para que el comercio entre

estos dos entornos no se desarrolle más. En general podíamos decir que los europeos son más fríos, más cerrados mientras que los latinos son más abiertos, más cálidos en las relaciones personales. Claro que las diferencias culturales tienen una influencia importante a los negocios. En general podíamos decir que los latinos hacen los negocios con el corazón y los europeos con la cabeza. Si queremos hacer los negocios entre diferentes culturas cada una de las partes tiene que adaptarse a la cultura contraria. Yo creo que para el latino es más fácil adaptarse a otra cultura pero esto no se puede generalizar porque al fin y al cabo estamos hablando siempre del individuo y puede ser que haya europeos que se adaptan más fácil a la cultura latina y haya latinos que se adaptan más fácilmente a la cultura europea.

Definitivamente la procedencia de la mercancía es el parámetro muy importante para los Peruanos. Yo diría que la procedencia europea en la percepción de los Peruanos ocupa el primer puesto. Después de los productos europeos, según las preferencias de los consumidores peruanos, vienen productos japoneses, después productos estadounidenses y el último puesto ocupan los productos asiáticos.

II CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES EUROPEOS

Los europeos en general son buenos negociadores pero son muy sistemáticos y muy analíticos. Yo creo que los europeos tienen bastante confianza, o bien, el prestigio reconocido en los mercados latinoamericanos. Creo que los europeos prefieren trabajar en grupos es decir que son más colectivistas mientras que a los latinos yo les veo más como individualistas. Los europeos igual no se suelen arriesgar tanto como los Latinos. Un dicho ruso dice que primero hay que medir siete veces y después cortar. Los europeos siguen esta idea mientras que los latinos primero cortan y después miden. Sin duda alguna los europeos siempre prefieren establecer las relaciones profesionales a largo plazo y los latinos se quedan satisfechos con los negocios puntuales o bien con los negocios a corto plazo. Yo creo que todo esto es el resultado de la cultura, los latinos hacen las cosas con el corazón y son personas más abiertas y los europeos hacen las cosas con la cabeza y son más cerrados.

Yo diría que la tradición tiene una importancia importante tanto en los países andinos como en los países europeos. La única diferencia es que las tradiciones de estos dos bloques económico son diferentes pero no se puede decir que la importancia de la tradición sea menor o mayor en cualquiera de las partes. Lo cierto es que la tradición está fuertemente relacionada con la educación y como el sistema de educación andino es diferente al sistema europeo también los componentes de la tradición son diferentes. La educación en Europa por ejemplo no tiene tanta relación con la religión como aquí en los países andinos, sino más con la ciencia, como por ejemplo matemáticas y física. Por esto la tradición andina está más relacionada con la religión que la tradición europea.

Es cierto que los niveles jerárquicos son mucho más definidos e importantes en los países andinos que en Europa. En las empresas europeas los poderes están mucho más repartidos a diferentes niveles jerárquicos mientras que aquí, en la mayoría de las empresas todos los poderes están centralizados en el nivel jerárquico más alto de la empresa. Yo diría que los empresarios andinos no tienen tanta confianza en su personal y por consiguiente este personal igual no siente tanta responsabilidad hacia la empresa donde trabajan. Los empresarios europeos tienen más confianza en su personal y por eso el personal desarrolla el grado muy alto de responsabilidad por su trabajo y por la empresa. Yo personalmente no estoy de acuerdo con la segmentación dentro de las empresas que se puede observar en las empresas andinas sino creo que el personal de las empresas debería ser multifuncional porque si no es así el éxito de la empresa depende demasiado de un individuo y como la empresa es una sociedad pequeña en esta sociedad cada uno de los miembros debería participar activamente en el éxito de esta sociedad.

Hoy en día todo está más focalizado hacia las necesidades de los clientes. Antes los vendedores eran sobre todo »tomapedidos« mientras que ahora sólo esto ya no es suficiente sino el vendedor primero tiene que registrar las necesidades y los deseos del cliente y después preparar la oferta individual. Los usuarios hoy en día tienen el acceso a más informaciones y tienen más conocimientos sobre los productos. Por eso también los clientes hoy en día requieren más asesoría que antes y por eso también los roles de los vendedores son diferentes. Lo cierto es que con nuevas tecnologías de comunicación ya no hay tantos contactos personales que antes pero esto no quiere decir que los contactos personales están perdiendo la importancia. Puede ser que en general ya los negocios no se hacen tanto a través de los contactos personales pero las empresas que han aceptado como la política de la empresa tratar de sus clientes a través de contactos personales van a tener más éxito que las demás. Yo diría que el contacto personal es simplemente un factor del valor agregado de las empresas que cuidan las relaciones profesionales con las relaciones personales.

III NEGOCIADORES EUROPEOS (ESLOVENOS) EN EL ENTORNO DE NEGOCIOS DE COMUNIDAD ANDINA

Yo creo que los europeos si quieren tener éxito profesional en los países andinos deben ser un poquito más abiertos y tener más confianza porque lamentablemente los países europeos tienen bastante desconfianza en los países andinos o mejor dicho en los países latinoamericanos en total. Yo creo que esta desconfianza es el resultado de los estereotipos errados que los tienen los europeos sobre los latinos. Los estereotipos son simplemente el reflejo de algunas experiencias negativas de antes pero hay que tener en cuenta que también la situación en los países andinos, como en el resto del mundo, ya no es la misma que era antes. Yo diría que en realidad los países andinos representan la oportunidad económica no disfrutada por parte de las empresas europeas. Pero para que el europeo pueda ver el mercado andino, primero tiene que entenderlo porque en realidad hay

bastante diferencia entre el mercado europeo y el mercado europeo. Lamentablemente en los países andinos todavía muchos negocios se hacen de manera informal y esto brinda bastante desconfianza a las empresas europeas pero esto no significa que aquí no hay interesantes negocios y buenos empresarios.

Yo creo que sobre todo podemos hablar de falta de promoción de los productos andinos en Europa y al revés. Los países europeos tienen bastantes restricciones y bastantes reglamentos y los andinos no tienen conocimientos sobre los mercados europeos y por esto también un cierto nivel de miedo para perder la inversión requerida para poder exportar a Europa. Por ejemplo en el área de agricultura los países europeos tienen los requerimientos altísimos y lamentablemente en los países andinos todavía hay falta de los medios para hacer las certificaciones y falta de educación. Creo que para superar estas barreras las cámaras de comercio y los ministerios de relaciones exteriores deberían hacer más esfuerzos para que estas barreras puedan desaparecer. Demanda siempre existe pero también hay oferta que generalmente supera la demanda, y por eso hay también bastante competencia. Sobre la calidad europea no hay duda alguna pero los usuarios por sus fuerzas de compra limitadas no buscan sólo la calidad sino también un buen precio.

Cualquiera empresa que quiere exportar sus productos a otros países tiene que adaptar sus productos a un entorno culturalmente diferente. Yo como he vivido varios años en Israel puedo mencionar un caso específico. Por la influencia de la religión en Israel no se pueden mezclar los productos de carne con los productos lácteos, entonces la empresa que quiere exportar estos productos a Israel tiene que aceptar y respetar estas reglas religiosas. La religión sigue siendo uno de los componentes más significativos y más fuertes de la cultura como tal. Bueno, Israel es un país extremo desde el punto de vista de la importancia de la religión pero también en otros países la religión tiene cierta influencia a la cultura y por consiguiente a la vida cotidiana.

Por otro lado Latinoamérica es un grupo geográfico compuesto por diferentes países, y lamentablemente entre estos países hay también países que maltratan el imagen de Latinoamérica. Yo personalmente espero que los europeos van a notar que aquí existen también otros países con grandes potenciales del desarrollo, y que mala imagen provocada por minoría de los países latinos no va a echar la sombra a los otros países latinoamericanos.

Intervju 12

I COMUNIDAD ANDINA COMO EL ENTORNO DE NEGOCIOS

Nosotros trabajamos con las empresas europeas y la razón por qué hacemos los negocios con Europa y no por ejemplo con Estados Unidos es porque el mercado de nuestra

industria, es decir de seguros, actualmente está más desarrollado en Europa y además el mercado de reaseguros en Europa es más especializado que en Estados Unidos.

En el trabajo con las empresas europeas en general no nos hemos confrontado con muchas barreras. Quizá la barrera más fuerte ha sido falta del historial entre las compañías. Sobre todo en el principio algunas de las compañías europeas estaban un poco desconfiadas en trabajar con la empresa ecuatoriana porque sobre todo no veían mercado interesante para ellas, pero esto era en realidad solamente el reflejo de su desconocimiento de la situación en Ecuador. Al principio tenían la duda de que en Ecuador no existen negocios interesantes para ellos, que no conocen las compañías en Ecuador e inclusive en el aspecto legal no confiaban mucho en la estabilidad política y económica del país. Por eso también insistían que todos los contratos sean hechos bajo jurisdicción Europea. Unas de las grandes preocupaciones últimamente de las empresas europeas es también el alto nivel de impuestos sobre la exportación de divisas o bien del capital. También existen algunas barreras tecnológicas. Como ya mencioné los productos en Europa son mucho más especializados y muchos productos europeos aquí no encuentran su posición adecuada en el mercado. Entonces, en realidad nos hemos confrontado tanto con las barreras políticas, económicas y también con las barreras tecnológicas pero la influencia más fuerte a los negocios con empresas europeas han tenido las barreras culturales. Bueno, con España no tanto pero con otros países, como por ejemplo con Inglaterra o con Suiza, sí. No quiero decir que hay diferencias grandes pero sí algunas a las que uno primero tiene que adaptarse para poder trabajar con las personas de los otros entornos culturales. No me parece que haya alguna cultura superior o bien dominante. Siempre hay ecuatorianos que parecen más europeos y siempre hay europeos que parecen más latinos. Yo diría que lo más fácil, o bien, más lógico sería que en los negocios entre los países andinos y los países europeos los empresarios andinos se acoplen al estilo europeo, porque el estilo europeo según mi experiencia es más metódico, más organizado, no está basado tanto en las relaciones personales, sino más bien en los hechos.

Creo que la diferencia más grande que hay es el significado del tiempo. Aquí hay cierto rango de aceptación de demoras. Con otras palabras, los latinos en general toleramos las demoras y no está mal visto si uno se demora quince minutos mientras que a las reuniones con los europeos tienes que llegar diez o por lo menos cinco minutos antes para que la reunión pueda empezar al tiempo.

Las barreras lingüísticas no han sido muy significativas pero igual me gustaría mencionar que por ejemplo como en Latinoamérica se maneja más el inglés de Estados Unidos y cuando uno de este entorno se comunica con la gente de Inglaterra siempre van a ver algunas palabras inglesas que en el inglés de Estados Unidos no existen. Estas son las barreras lingüísticas pero son superables. Lo mismo pasa en el caso del español donde también existen diferencias, sobre todo en el vocabulario, entre el español que se habla en cada uno de los países latinos y el español que se habla en España.

La connotación de los productos europeos en general es que son de buena calidad. Entonces, depende, si yo quiero tener algo bueno, algo que dure un buen rato, entonces voy a elegir el producto europeo. Puede ser peor del chino pero ya sabiendo que se trata del producto europeo me da un poco más de seguridad o bien, un poco más de confianza. Pero también si elijo el producto europeo, suponiendo que es un producto de mayor calidad prácticamente también asumo que será el producto más caro. En el sentido estadounidense lo veo más como las cosas prácticas pero si uno busca la calidad se dirige a los productos europeos.

Creo que el conocimiento de otras culturas siempre le ayuda a uno para que tenga más éxitos en hacer los negocios con otros entornos culturales. Eso es una clave más bien para una persona que quiere tener éxito en otros entornos culturales. Creo que las personas que más diferentes culturas conozcan, más fácil lo tienen al momento de tener la necesidad de adaptarse a una cultura nueva. Resulta más fácil aceptar los componentes de una cultura diferente y modificar, o bien adaptar los productos a las expectativas de los consumidores de otras culturas. Muchas veces se puede observar que la cultura tiene una influencia importante al consumo de ciertos productos. En los seguros específicamente hay una gran diferencia en la cultura latinoamericana y la cultura europea. En los países latinos la gente sabe que existen los seguros pero a la gran mayoría el seguro no la preocupa, no ven el sentido de los seguros, no entienden la filosofía de los seguros. En Europa por ejemplo todo el mundo te busca para comprar un seguro, saben que tienen que tenerlo, hay leyes que te obligan tenerlo pero aquí no. Esta es la gran diferencia cultural que influye el consumo de cierto producto. Aquí saben que existen diferentes productos del seguro pero la gente no lo ve necesario. Pero no sólo los productos del seguro también hay otros productos, como por ejemplo los productos de la higiene de las mujeres que en estados unidos representan productos cotidianos mientras que aquí todavía se ven como un tabú. Parece que aquí las cosas íntimas todavía no están totalmente aceptadas.

II CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES EUROPEOS

A mí los negociadores europeos sobre todo me parecen muy técnicos, muy lógicos, exactos, con una metodología de trabajo muy desarrollada. Los latinos al contrario son más amigables y muchas veces dejan al lado lo técnico. Creo que lo exitoso sería tener la personalidad que mezclase las dos personalidades, es decir, saber mezclar el aspecto técnico con el aspecto carismático. A los Europeos yo les veo como más individualistas, prefieren trabajar solos y también absorber los éxitos y los fracasos individualmente. En contrario la mayoría de los latinos prefiere trabajar en grupos, compartir el trabajo que hay. Puede ser que los latinos en general no se sienten tan seguros en su trabajo y prefieren que haya algún tipo de supervisión que revise el resultado antes que este se lance al mercado. Creo también que aquí mucha gente culturalmente tiene la mente no queriendo encargarse de todo porque si algo va mal la responsabilidad debería ser absorbida por una sola persona. Pero siempre hay excepciones. En nuestra empresa por ejemplo nos gusta trabajar a la

manera europea donde cada individuo esta responsable de su trabajo. Esto nos obliga contratar la gente más capacitada, contratar la gente más emprendedora, más independiente.

Los Europeos en general son más sistemáticos y más analíticos que los latinos. Por eso también los Europeos no se suelen arriesgar tanto que los latinos. Yo creo que los latinos se suelen arriesgar más simplemente por la necesidad, entonces esta combinación de más necesidad y menos límites permite a los latinos que sean más flexibles y por consiguiente que se arriesguen más en la toma de decisiones. Creo que en el sentido europeo y también en el sentido estadounidense la mayoría quiere seguir un camino ya establecido porque me parece que a los Europeos y a los Estadounidenses les gusta más caminar por los caminos conocidos, donde los resultados del trabajo son más previsibles. Yo diría que hoy en día para ambos grupos, tanto para los Europeos como para los latinos lo primordial es establecer relaciones profesionales a largo plazo. Si uno quiere que su compañía tenga éxito que se desarrolle a largo plazo y que tenga el nombre, tiene que actuar a largo plazo. Además como hoy en día estamos hablando de un mercado global es necesario que uno actúe así como su competencia y como la competencia viene de otros entornos culturales también las empresas ecuatorianas tienen que aceptar el juego a largo plazo. Pero por otro lado, sobre todo en el caso de las empresas pequeñas que no tienen tanta relación profesional con las empresas extranjeras se trabaja más a corto plazo. En el mal sentido, estas empresas simplemente prefieren aprovechar del momento que hacer algo a largo plazo donde también los esfuerzos para establecer relaciones a largo plazo son más grandes. Gracias a Dios, cada vez hay más empresas que prefieren trabajar a largo plazo también en el mercado ecuatoriano.

Yo creo que en los dos entornos, en el europeo y en el ecuatoriano, la tradición tiene una gran importancia pero aquí la tradición se ve más relacionada a la religión. Esta relación de tradición con la religión se puede observar ya en caso de los días festivos porque la mayoría de los días festivos tienen una relación con las cosas religiosas mientras que en Europa estos días se relacionan más con los hechos políticos. Yo diría que estas relaciones últimamente se mantienen sobre todo en los entornos familiares mientras que en los entornos empresariales hay que seguir más los caminos internacionales y por consiguiente las empresas ya no pueden relacionar tanto la tradición empresarial con los asuntos religiosos. Tenemos que tener en cuenta que la cultura andina está basada en religión.

Yo opino que las dos sociedades tienen sus niveles jerárquicos, tanto la europea como latina pero en las dos hay diferentes parámetros de calificación. Por ejemplo en la sociedad europea uno llega a su rango por sus capacidades, por sus logros mientras que en la sociedad latina la jerarquía más se maneja de un sentido familiar donde la persona de mayor edad ocupa el lugar jerárquico más alto. Cuando se hacen los negocios con una empresa ecuatoriana siempre hay que tener en cuenta los niveles jerárquicos. A los jefes aquí no les gusta que los negocios importantes se hagan en un nivel más bajo. De este

modo a los jefes se les demuestra su importancia. En Europa me parece que este tema es más relajado. En Europa por ejemplo el jefe de compras tiene las manos más libres que aquí porque los gerentes generales en Europa no sienten la necesidad de tomar todas las decisiones ellos mismos. Quieres estar informados pero en realidad el que va a tomar la decisión sobre una compra va ser el jefe de compras y no el gerente general.

Como vivimos en un mundo globalizado se están cambiando algunas cosas para que sean más uniformes en el nivel internacional. Yo creo que se va a ir haciendo todo más y más europeo, más técnico. También creo que poco a poco se va a ir disminuyendo la importancia de las relaciones personales, pero en ningún caso va a pasar esto de hoy a mañana. Todavía los negocios aquí en la CAN requieren el contacto personal, sobre todo al principio de las negociaciones pero creo que la importancia de los contactos personales también aquí va a ir disminuyéndose pero nunca desaparecerá. Una de las cosas muy positivas que han cambiado en el país desde el punto de vista de cultura es que el machismo disminuyó. Esto significa que el rol de la mujer en las empresas es siempre más y más importante. Quizá no en todos los sectores pero por ejemplo en el sector de los servicios sí. También la gente ya aceptó el hecho que la mujer puede tener las mismas capacidades que el hombre y por eso en los negocios hoy en día se acepta los dos sexos como equivalentes. Las mujeres europeas pueden tener éxitos en negocios aquí porque si es europea se entiende que es una mujer bien técnica entonces las empresas ecuatorianas no van a expresar ninguna desconfianza al respecto a sus conocimientos técnicos y la aceptarán como un sujeto equivalente al negociador masculino.

III NEGOCIADORES EUROPEOS (ESLOVENOS) EN EL ENTORNO DE NEGOCIOS DE COMUNIDAD ANDINA

El Europeo que quiere tener éxito en el entorno andino tiene que tener buenas relaciones personales y ser carismático, saber aceptar las diferencias culturales como por ejemplo diferente percepción del tiempo. Nosotros intentamos tener las empresas más organizadas, más técnicas pero la cosa que todavía no ha cambiada, y creo que no vaya a cambiar pronto, es la percepción del tiempo. Nuestras empresas siguen siendo más relajadas. Yo creo que lo más importante sería que el Europeo se adapte al clima cultural de aquí. Tiene que saber aceptar y cultivar las relaciones personales sin que se le olvide el aspecto técnico para no fracasar desde el punto de vista de capacidades profesionales. Aquí todavía hay muchas empresas familiares in en caso que uno negocia con la empresa familiar es bueno que tenga buenas relaciones personales no solamente con el dueño de la empresa sino también con otros miembros de la empresa, pero esto no es primordial. A mi personalmente me gustan las personas que son bastante respetuosas, pero más que esto que sean amables, abiertos, dispuestos a ayudar, capaces de adaptarse. En generalidad creo que los Ecuatorianos somos abiertos a la amistad.

No creo que dentro de la cultura andina existan como subculturas culturas nacionales. Creo que las subculturas culturales serían más la subcultura costeña, subcultura serrana y subcultura amazónica. Creo que tienen más en común los costeños ecuatorianos con los costeños colombianos o peruanos que con los serranos ecuatorianos. Estos por otro lado tienen más cosas culturales en común con los serranos colombianos o peruanos. Creo que estas diferencias son resultado de diferentes condiciones geográficas y climáticas de la vida y por consiguiente también el resultado de diferentes necesidades para sobrevivir en diferentes entornos geográficos y climáticos. Las necesidades y las oportunidades finalmente influyen al desarrollo de las personas.

Yo creo que la mayor causa que las relaciones comerciales entre la CAN y Europa no se desarrollan más está en el conflicto cultural. Si nos fijamos sólo en los pagos podemos observar cierto desnivel entre las interpretaciones de la fecha de vencimiento. En Europa si la factura vence por ejemplo el treinta esto significa que el dinero el día treinta debe estar en la cuenta mientras que en las empresas ecuatorianas cuando una factura vence empiezan a programar la disponibilidad del dinero para poder pagarla y así fácilmente el pago se demora unos quince días más.

Estoy casi convencido que los europeos muchas veces no se atreven hacer los negocios con las empresas latinas por imagen estereotípica negativa sobre los latinos. El estereotipo de los europeos sobre los latinos es que son muy alegres que no les gusta trabajar que no se puede confiar en ellos. Entonces no se arriesgan a hacer los negocios con los latinos y de este modo desperdician un mercado donde también hay gente que les gusta a trabajar a manera europea, por así decir. Justamente por eso los estereotipos errados son una de las barreras muy fuerte que prohíba que las relaciones comerciales entre Europa y los países latinos sea más fuerte.

En total, yo creo que la barrera más grande en las relaciones comerciales entre Europa y la CAN es la cultura. También existen las barreras políticas como por ejemplo el conflicto entre los países miembros de la CAN en negociaciones con Unión Europea. Yo creo que Europa maneja bien la negociaciones con la CAN cuando dice que quiere negocia con el grupo o con nadie

Intervju 13

I COMUNIDAD ANDINA COMO EL ENTORNO DE NEGOCIOS

Yo trabajo con las empresas europeas desde hace más de 40 años. He trabajado y sigo trabajando con las empresas alemanas, italianas y españolas. Cuando decidí de trabajar con las empresas europeas era sobre todo por la calidad de los productos que ofrecen estas empresas y por el nivel del clima empresarial y profesional que manejan estas empresas. Hay diferencias entre los países europeos pero lo bueno es que todas las empresas europeas

siguen el mismo camino de desarrollo económico y organizacional. Culturalmente se pueden observar las diferencias entre los alemanes, italianos y españoles, pero todos lo tienen muy bien claro, que en los negocios deben soportarse bien.

No creo que hayan muchas barreras del entorno de negocios en Europa. A Europa yo la veo como una economía abierta y las influencias políticas al desarrollo económico Europeo literalmente apoya a todas las empresas europeas para que puedan desarrollarse económicamente y expandir sus actividades empresariales hacia el exterior. Nosotros siempre hemos importado la materia prima para alimentar nuestra producción aquí en Ecuador pero nunca hemos exportado. Para poder producir nacionalmente estamos obligados de importar la materia prima porque la materia prima de calidad adecuada que nosotros necesitamos no la podemos encontrar en el mercado nacional. Por un lado esto es una desventaja porque con la importación el producto se nos está encareciendo. Pero como no hay otros fabricantes nacionales, o bien, todos tienen que trabajar bajo las mismas circunstancias, esto no nos perjudica tanto en el mercado nacional pero nos hace imposible la exportación. Como primero nosotros para poder exportar los productos necesitamos el permiso para exportación pero el trámite para conseguir este permiso es muy largo y se suele demorar varios meses. Conseguiendo este permiso ya la exportación sería técnicamente posible pero el producto en este punto, ya con todos los gastos de compra de la materia prima, gastos de importación, fabricación y los gastos de exportación final, se vuelve tan caro que no puede competir con los productos equivalentes en los mercados exteriores. Por consiguiente yo diría que la barrera más fuerte para las empresas ecuatorianas es la barrera política que después influye también a la aparición de las barreras económicas y tecnológicas. Yo creo que nosotros en la exportación de nuestros productos no deberíamos sentir tanto la barrera tecnológica pero la barrera económica provocada por la barrera política sí.

El origen de la mercancía tiene su influencia al mercado pero sobre todo al mercado de consumo y no tanto al mercado entre las industrias como es en nuestro caso. En el mundo hay en general tres orígenes de la mercancía que se acepta por los consumidores como la mercancía de alta calidad y estos tres orígenes son Europa, Estados Unidos y Japón. Los productos Europeos siempre han sido aceptados como productos de alto nivel tecnológico y alto nivel de calidad. La gente prefiere comprar el producto europeo pero muchas veces esto le resulta imposible económicamente porque por la calidad los productos Europeos suelen ser más caros en general. Por un lado esto es la consecuencia de la calidad pero por otro lado la consecuencia en la tasa de cambio del Euro al Dólar estadounidense, que también es la moneda oficial en Ecuador después de la dolarización del país. El mercado Ecuatoriano se ha dañado también con la penetración de los productos chinos. Los productos chinos tienen los precios bajos pero la calidad está directamente relacionada con el precio, es decir, es baja. Por mala suerte muchos Ecuatorianos no tienen la fuerza económica adecuada para poder adquirir los productos europeos o estadounidenses entonces para cubrir sus necesidades están forzados a adquirir los productos chinos. Por

esta simple razón el mercado ecuatoriano se ha dañado notablemente, sobre todo desde el punto de vista de la tecnología y la calidad.

La cultura y su desarrollo con el tiempo desde mi punto de vista es primordial para desarrollo de cada sociedad. No solo cuando se trata de los negocios sino también en la vida cotidiana porque la cultura es el motor de la civilización y la base del desarrollo de la misma. Creo que los gobiernos deberían construir un entorno social así que la cultura se pudiera desarrollar en el sentido que todas las personas tengan el deseo de mejorar su nivel de vida.

II CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS NEGOCIADORES EUROPEOS

A mi los negociadores europeos en general me parecen muy abiertos y honestos. Igual si les pudiera marcar como más individualistas en comparación con los ecuatorianos me gustan mucho sus buenas relaciones con los clientes y su intención de establecer las relaciones profesionales a largo plazo. Las relaciones a largo plazo yo las veo como la base para un buen negocio y los Europeos en general prefieren establecer las relaciones a largo plazo mientras que los Ecuatorianos no se preocupan tanto sobre la duración de las relaciones profesionales sino son más bien oportunistas y conformistas, y prefieren hacer algo hoy que dejarlo para si salga algún negocio en el futuro. Los Europeos también no se suelen arriesgar tanto como los Ecuatorianos. Los europeos prefieren estudiar primero bien cada acción y si ven resultados potenciales positivos toman la decisión de arriesgarse, pero despues del análisis hecho el riesgo ya es menor como en caso de tomar las decisiones sin previos análisis. Esta mezcla del manejo de los Europeos con precaución y nuestra legislación bien estricta muchas veces perjudica a las inversiones extranjeras en nuestro país. Los Europeos en general, si no ven las cosas claras prefieren no arriesgarse con las inversiones. Diciendo con otras palabras, los Europeos prefieren las cosas seguras y con menos riesgo posible. Antes los Ecuatorianos soliamos arriesgarnos mucho más que hoy en día. Hoy en día no es más tan facil establecer una compañía y mucho menos liquidarla, entonces, las personas con una idéa empresarial prefieren estudiar primero todos los riesgos antes de invertir en un negocio porque lo tienen muy bien claro que cuando una vez entran a un negocios la salida puede ser muy dificil. Como aquí la gente todavía puede contar con el apoyo del estado en forma de las diferentes prestaciones sociales, es todavía más cómoda mientras que en Europa, donde cada individuo tiene que luchar por su existencia económica, todos han aceptado la seriedad y la importancia del trabajo.

La tradición en todos los entornos sociales representa un componente muy importante porque la tradición se aprende durante la juventud y acompaña a uno toda su vida. El ritmo de vida hoy en día corre más rapidamente que antes por eso también las personas ya no pueden cultivar tanto la tradición. Si tengo que responder a la pregunta, quién son más tradicionalistas, o los ecuatorianos o los europeos yo diría que los europeos porque en realidad la tradición está relacionada con la historia y los países europeos tienen más

historia que los países andinos. En realidad con la conquista de los países latinoamericanos por parte de los españoles, la historia autóctona de nuestros países, y por consiguiente también la tradición, desaparecieron. En nuestra empresa los poderes están repartidos a diferentes niveles y creo que esto es el origen de nuestro éxito. También las empresas europeas prefieren disminuir los niveles jerárquicos a mínimo y así dar la posibilidad a todos los trabajadores que participen en los resultados de la empresa. En Ecuador no todas las empresas se manejan de esta manera. Los dueños prefieren controlar todos los procesos de una empresa. Creo que esta manera de pensar representa el freno para el desarrollo de las empresas y por consiguiente de la economía nacional del Ecuador.

Por supuesto, las maneras o bien los estilos de negociar con el tiempo cambian. La influencia muy significativa a estos cambios, según mi opinión, viene de los cambios tecnológicos sobre todo en el área de comunicación. Aún que uno pudiera pensar que con el avance tecnológico en la comunicación las relaciones personales van a ir perdiendo la importancia yo no estoy de acuerdo con esto porque creo que el contacto personal siempre va a ser muy importante y va a ser la clave para las relaciones profesionales a largo plazo. Me gustaría mencionar también que la tecnología en Ecuador todavía no ha tenido mucha influencia a la manera de hacer los negocios. Los negocios aquí todavía se hacen sobre todo a través de las relaciones personales y creo que esto no va a cambiar de hoy a mañana. Por esto quizá las personas que vienen de los países donde la tecnología ha tenido la influencia más fuerte a la manera de negociar, aquí pueden tener más problemas en adaptarse a diferentes modos de hacer los negocios.

III NEGOCIADORES EUROPEOS (ESLOVENOS) EN EL ENTORNO DE NEGOCIOS DE COMUNIDAD ANDINA

Los europeos que quieren tener éxito en los mercados andinos como primero deberían tenerlo bien claro que se encuentran en un entorno culturalmente diferente de él al que están acostumbrados. El significado del tiempo aquí es diferente, las negociaciones requieren más tiempo y no son tan enfocadas. Los europeos en general, como ya mencioné antes, son más rígidos y más sistemáticos. Creo que para los negocios en los países andinos deberían acostumbrarse a la situación más relajada y no tan sistemática porque la gente de aquí puede paralizarse en las negociaciones a la europea.

Como primero me gustaría mencionar que no creo que los europeos tengan una mala imagen estereotípica sobre los latinos. Saben que somos diferentes pero nunca me he sentido despreciado por parte de los europeos. Como ya dije los europeos me parecen muy gentiles y muy buena gente. Los europeos en general no deberían tener grandes problemas al hacer los negocios con los países andinos porque los países andinos en general tienen la confianza en el desarrollo y la tecnología europea.