

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MEDKULTURNE OVIRE PRI MEDNARODNEM POSLOVANJU
MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ NA IZBRANIH
TRGIH**

Ljubljana, november 2008

SANDRA JUVAN

IZJAVA

Študentka Sandra Juvan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matevža Raškoviča in dovoljujem objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: 17.11. 2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA V SLOVENIJI.....	4
1.1 DEFINICIJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ	4
1.2 OPREDELITEV POMENA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ ZA SLOVENIJO	7
1.3 VSTOP MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ NA TUJE TRGE.....	8
1.3.1 Motivi	9
1.3.2 Ovire	10
1.3.3 Konkurenčne prednosti.....	10
2 OPREDELITEV IN SESTAVINE KULTURE.....	12
2.1 POJEM KULTURE.....	12
2.2 SESTAVINE KULTURE.....	13
2.3 DIMENZIJE KULTURE	14
2.4 TEORIJE MEDKULTURNIH RAZLIK	14
2.4.1 Pristopi k preučevanju kulture.....	14
2.4.2 Primerjava teorij različnih avtorjev	20
2.5 NACIONALNA KULTURA IN KONCEPT VEČPLASTNOSTI KULTURE.....	20
2.6 ORGANIZACIJSKA KULTURA	22
2.7 ZNAČILNOSTI SLOVENSKE KULTURE TER IMPLIKACIJE ZA POSLOVANJE PODJETIJ.....	22
2.7.1 Značilnosti slovenske kulture.....	22
2.7.2 Kulturni profil Slovenije in implikacije za poslovanje podjetij	22
3 KULTURA IN MEDNARODNO POSLOVANJE.....	23
3.1 MEDKULTURNO POSLOVANJE.....	23
3.2 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE	24
3.3 MEDKULTURNA POGAJANJA	24
3.4 MEDKULTURNE RAZLIKE V POSLOVANJU.....	26
3.5 IZVOR MEDKULTURNIH RAZLIK	27
4 METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	28
4.1 PREDSTAVITEV UPORABLJENE METODOLOGIJE.....	28
4.2 OSNOVNA RAZISKOVALNA METODA	29
4.3 PRIPRAVA IN IZVEDBA RAZISKAVE.....	29
4.3.1 Sestava vprašalnika	29
4.3.2 Izvedba intervjujev	30
5 MEDKULTURNE OVIRE PRI MEDNARODNEM POSLOVANJU	30
5.1 UGOTOVITVE GLOBINSKIH INTERVJUJEV IN POVEZAVA S TEORIJO.....	31
5.2 IZSLEDKI IN ANALIZA ODGOVOROV	31
5.2.1 Vloga pri vstopu na tuje trge in konkretne zadolžitve intervjuvancev.....	31
5.2.2 Vrste medkulturnih ovir in vpliv na poslovanje.....	32
5.2.3 Napake pri vstopu na tuje trge.....	32
5.2.4 Priprave pred vstopom na tuje trge.....	33
5.2.5 Vzpostavljanje prvih kontaktov s tujimi poslovnimi partnerji.....	33
5.2.6 Ovire v jeziku, kulturnih vrednotah in navadah	34
5.2.7 Značilnosti tujih poslovnih partnerjev	34
5.2.8 Poslovna darila in korupcija	35

5.2.9	Kulturne vrednote tujih poslovnih partnerjev	35
5.2.10	Vpliv vrednot družbeni položaj, status, družina na poslovanje	36
5.2.11	Individualizem/kolektivizem	36
5.2.12	Odnos do hierarhije in avtoritete.....	37
5.2.13	Vpliv religije na poslovanje	37
5.2.14	Pogajalske lastnosti tujih poslovnih partnerjev.....	37
5.2.15	Odnos do zaupanja.....	38
5.2.16	Odnos do tveganja.....	38
5.2.17	Komuniciranje s tujimi poslovnimi partnerji.....	38
5.2.18	Kulturni šok	39
5.2.19	Pomen formalnih oz. neformalnih stikov.....	39
5.3	PRIPOROČILA SLOVENSKIM MSP.....	39
	SKLEP	42
	LITERATURA IN VIRI.....	43

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Kulturne dimenzije po Trompenaarsu</i>	16
<i>Tabela 2: Različice v usmerjenosti vrednot</i>	18
<i>Tabela 3: Nekateri značilnosti visoko- in nizkokontekstnih kultur</i>	19
<i>Tabela 4: Segmenti in spremenljivke pogajanj modela Weiss in Strip</i>	26

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Tri skupine podjetnikov</i>	7
<i>Slika 2: Dejavniki procesa internacionalizacije MSP</i>	11
<i>Slika 3: Kontekstna različnost kultur</i>	19
<i>Slika 4: Plasti kulture prikazane s »čebulnim diagramom«</i>	21

SEZNAM PRILOG

<i>Priloga 1: Statistični podatki o poslovanju slovenskih MSP, po velikosti in po dejavnosti za obdobje 1995-2005 ter za leto 2006</i>	2
<i>Priloga 2: Internacionalizacija MSP v Sloveniji</i>	8
<i>Priloga 3: Značajske lastnosti Slovencev.....</i>	13
<i>Priloga 4: Kulturološki profil Slovencev z vidika 3 raziskav (rezultati raziskave).....</i>	15
<i>Priloga 5: Segmenti in spremenljivke pogajalske matrike Weissa in Stripa</i>	20
<i>Priloga 6: Vprašalnik</i>	21
<i>Priloga 7: Predstavitev držav obravnavanih tipov kultur</i>	23
<i>Priloga 8: Nagovor, ki je bil poslan sogovornikom pred izvedbo globinskega intervjuja</i>	25
<i>Priloga 9: Predstavitev sogovornikov in prepisi intervjujev</i>	26
<i>Priloga 10: Predstavitev intervjuvanih podjetij</i>	73

UVOD

Sredi šestdesetih let 20. stoletja je bil javnosti predstavljen koncept »sveta kot globalne vasi«, ki je v akademskih krogih prejel precej široko podporo.

Globalizacija je proces, ki vodi k večji medsebojni odvisnosti in vzajemnem zavedanju med ekonomskimi, socialnimi in političnimi dejavniki sveta v katerem živimo. Izkazuje se, da se vedno več razlogov za tako korenite spremembe življenj posameznikov in življenja družbe na vstopu v 21. stoletje pripisuje prav vplivu globalizacije (Kadič, 2008). S procesom globalizacije je na eni strani povezano povečanje mednarodne trgovine in pretoka kapitala, na drugi strani pa povečanje pretoka ljudi in informacij. Vse večja odprtost družb botruje povečanemu številu stikov med posamezniki iz različnih kultur, zaradi česar se kulturni prostor, v katerem delujemo, vse bolj širi oz. smo izpostavljeni delovanju v vse bolj pestrem kulturnem okolju. Povečano soočanje z različnimi kulturami se odraža tudi v vsakdanjem komuniciranju, saj je le-to vedno bolj medkulturno.

Procesu soočanja z različnimi kulturami niso izpostavljena le velika podjetja (korporacije), ampak vse bolj tudi mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), saj se prostor, na katerem delujejo, zaradi procesa globalizacije nezadržno širi. MSP so najbolj dinamičen del gospodarstva. S svojo fleksibilnostjo, inovativnostjo in specializacijo se hitreje prilagajajo konkurenčnemu okolju in pomembno prispevajo k ekonomskemu razvoju kot večja podjetja. Odločilno vlogo imajo tudi pri ustvarjanju delovnih mest tako v Evropi kot v Sloveniji in veljajo na splošno kot dejavnik socialne trdnosti in gospodarskega zagona (Tomanovič, 1999, str. 1). V preteklosti so slovenska MSP poslovala predvsem na domačem trgu, po pridružitvi Slovenije k Evropski uniji (v nadaljevanju EU) pa se naglo povečuje število MSP, ki se odločajo za vstop oz. širitev na tuje trge. Podjetje se za vstop na tuj trg odloči, ko je prepričano, da lahko svojo komparativno prednost spremeni v komparativno prednost na dolgi rok. Poslovne aktivnosti bo podjetje razširilo na tuj(e) trg(e) v primeru, ko ima specifično prednost pred ostalimi podjetji (specifično znanje, inovacije, tehnologijo itd.) (Svetličič, Jaklič & Burger, 2007, str. 40).

Z vstopom oz. širitvijo na tuje trge so podjetja izpostavljena mnogim izzivom. Ne zadostuje samo dobro poznavanje lastnega proizvoda in domače kulture, potrebno je poznati tudi kulturo in načine poslovanja na ciljnih trgih, v nasprotnem primeru lahko nepoznavanje in nesprejemanje kulturne različnosti privede do mednarodnega poslovnega neuspeha. Poznavanje kulture včasih ni bilo tako pomembno, danes pa je temeljno za uspešno mednarodno poslovanje. Kultura je namreč navzoča v vseh vidikih človekovega življenja. V nas je zasidrana tako globoko, da je pravzaprav samoumnevna in se mnogih vidikov kulture ne zavedamo. Vsaka kultura ima svojo zgodovino, svoje gospodarstvo s specifičnimi značilnostmi, lastne navade, običaje, verske značilnosti in način življenja, ki pomembno vplivajo na vsa področja življenja.

Za obravnavano temo sem se odločila zaradi njene zanimivosti in aktualnosti, saj za današnja globalno orientirana podjetja ni zadostno samo poznavanje tržnega, družbeno-ekonomskega, pravnega, finančnega in tehnološkega okolja, med ključnimi dimenzijami mednarodnega okolja je tudi kulturno okolje. Po pridružitvi Slovenije k EU se naglo povečuje število MSP, ki se odločajo za vstop oz. širitev na tuje trge. Namen diplomske naloge je bil raziskati poslovanje slovenskih MSP na tujih trgih s kulturnega vidika ter nadalje analizirati in primerjati teoretična spoznanja z izkušnjami slovenskih podjetnikov v praksi, ob tem pa opozoriti podjetja na glavne medkulturne razlike in jih prepričati, da je smiselno te razlike upoštevati in se tako bolje pripraviti na poslovanje s tujo kulturo.

Raziskovalni cilj diplomske naloge je bil s pomočjo kvalitativne raziskave ugotoviti (1) katere so medkulturne ovire, s katerimi se MSP srečujejo pri vstopu na tuje trge ter (2) kakšen vpliv imajo le-te na poslovanje MSP. Cilj diplomske naloge je bil tudi na podlagi ugotovitev raziskave svetovati slovenskim podjetnikom, ki razmišljajo o vstopu na obravnavane trge.

Izbrala sem mednarodno poslovanje na trgih Brazilije, Nizozemske in Rusije. Brazilijo sem izbrala zato, ker se države tretjega sveta vse bolj vključujejo v mednarodno okolje in postajajo pomemben akter v gospodarskih odnosih z razvitimi državami. Neposrednega sodelovanja z Brazilijo je kljub potencialu še vedno relativno malo. Raziskovala sem, katere medkulturne ovire porajajo slovenskim podjetnikom dvome o vstopu na ta trg. Nizozemska predstavlja popularno poslovno lokacijo z eno najbolj ugodnih poslovnih klim na svetu. Za našo državo je odpiranje poslovnih možnosti na Nizozemskem zelo dobra priložnost, vendar pa so nizozemski podjetniki bolj zainteresirani za poslovno sodelovanje s Slovenijo kot naši, zato sem hotela raziskati, ali je vzrok temu morebitna prisotnost medkulturnih ovir. Tržišče Ruske Federacije velja že nekaj časa za zelo privlačno. V prihodnosti veliko slovenskih podjetij načrtuje prodor na tamkajšnji trg, zato sem v okviru raziskave želela ugotoviti, s katerimi medkulturnimi ovirami se, kljub kulturni bližini, podjetja srečujejo pri poslovanju z rusko kulturo.

Diplomska naloga je poleg uvoda in zaključka razdeljena na pet poglavij. V prvem poglavju sem definirala pojem MSP, opredelila pomen MSP za Slovenijo ter poglavje zaključila z internacionalizacijo, t.j. širjenjem MSP na tuje trge. Drugo poglavje je namenjeno definiciji pojma kulture, sestavinam kulture ter dimenzijam le-te. Opisala sem teorije medkulturnih razlik in pristope k preučevanju kulture avtorjev Hofstede, Trompenaars, Kluckhohn & Strodtbeck, Hall in projektnega tima GLOBE. Sledi opredelitev nacionalne kulture, koncept večplastnosti kulture ter opredelitev organizacijske kulture, poglavje sem zaključila z značilnostmi slovenske kulture ter implikacijami za poslovanje podjetij. Glavna tema diplomske naloge je zajeta v tretjem poglavju, kjer obravnavam kulturo in mednarodno poslovanje. Opisala sem medkulturno poslovanje in medkulturno komuniciranje, na kratko sem predstavila medkulturna pogajanja ter medkulturne razlike v poslovanju. Prikazala sem, kako pomembno je poznavanje tuje kulture za uspešno mednarodno poslovanje. Četrto poglavje je namenjeno opisu metodologije, uporabljene metode raziskovanja ter pripravi in izvedbi raziskave. V zadnjem, petem poglavju sem predstavila ugotovitve raziskave z izsledki in analizo odgovorov ter na podlagi le-teh svetovala

slovenskim podjetnikom, ki razmišljajo o vstopu na obravnavane trge. Na koncu povzemam sklepne misli, do katerih sem prišla v svoji nalogi.

1 MALA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA V SLOVENIJI

Podjetje predstavlja dinamično celico gospodarstva, ki se nenehno spreminja in prilagaja svojemu poslovnemu okolju. S tem, ko zasleduje svojo temeljno poslovno strategijo, raste tako po številu zaposlenih, obsegu poslovanja kot tudi po premoženju. Ker se podjetje nenehno spreminja, je to tudi razlog, da se opredelitve MSP nenehno spreminjajo.

1.1 DEFINICIJA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ

Pojem MSP podjetja predstavlja neodvisna mikro, mala in srednje velika podjetja. Pri tem pa neodvisna podjetja pomenijo tista, pri katerih 25 % ali več kapitala ali glasovalnih pravic ni v lasti enega samega podjetja ali v skupni lasti več podjetij, ki ne izpolnjujejo opredelitve MSP oziroma majhnega podjetja. Ta prag se lahko preseže v dveh primerih (Uredba komisije (ES), 2001, št. 70, Priloga 1):

- če je podjetje v lasti javnih investicijskih družb, podjetij, ki so ustanovljena z naložbenim kapitalom, in institucionalnih investorjev ter pod pogojem, da ti nimajo niti posameznega niti skupnega nadzora nad podjetjem,
- če zaradi razpršenosti kapitala ni mogoče ugotoviti lastništva in če podjetje razglasi legitimno domnevo, da 25 % ali več kapitala oziroma glasovalnih pravic ni v lasti enega samega podjetja ali v skupni lasti več podjetij, ki ne izpolnjujejo definicije MSP oziroma majhnega podjetja.

Uradna definicija malega in srednjega podjetja je bila prvič sprejeta v ZDA leta 1948 in zapisana v United States Selective Service Act, dopolnjena pa leta 1953 v Small Business Act (Belak, 1998). Najpomembnejše opredelitve omenjene definicije so sledeče:

- podjetje mora biti v neodvisni lasti in mora neodvisno delovati,
- na svojem področju poslovanja ne sme biti prevladujoče,
- po potrebi sta lahko uporabljena še dva kvantitativna kriterija in sicer število zaposlenih ter obseg poslovanja oz. prodaje.

V Sloveniji je pojem MSP opredelil Zakon o gospodarskih družbah leta (v nadaljevanju ZGD) 1993. Z razvojem podjetništva so omenjenemu ZGD sledili posamezni popravki. Tako so podjetja v skladu z 52. členom ZGD razdeljena na mala in srednje velika podjetja po naslednjih merilih (Zakon o gospodarskih družbah, uradno prečiščeno besedilo, 2008, 52. člen):

- povprečno število zaposlenih v zadnjem poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje v zadnjem poslovnem letu,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta.

Po omenjenem zakonu je *majhna družba* opredeljena ko tista:

- ki zaposluje manj kot 50 oseb v poslovnem letu,
- katere čisti prihodki od prodaje ne presegajo 1.700 milijonov tolarjev (7.093.970 EUR),
- katere vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 850 milijonov tolarjev (3.546.990 EUR).

Srednja družba pa je po omenjenem zakonu opredeljena kot tista:

- ki zaposluje manj kot 250 oseb v zadnjem poslovnem letu,
- katere čisti prihodki od prodaje ne presegajo 6.800 milijonov tolarjev (28.375.900 EUR),
- katere vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 3.400 milijonov tolarjev (14.187.950 EUR).

V Evropski uniji so imele posamezne članice svoje vrednostne in kvantitativne kriterije za določanje velikosti podjetij. Takšen pristop se je izkazal kot neustrezen z več vidikov. Velike težave sta pri opredeljevanju velikosti podjetij imela Evropska investicijska banka in Evropski investicijski sklad, saj so se njuni kriteriji za določanje velikosti podjetij razlikovali od kriterijev posameznih držav članic Evropske unije (v nadaljevanju EU). Da bi se omenjenim težavam v prihodnosti izognili, so leta 1996 sprejeli dokument 96/280/EC, ki natančno opredeljuje tudi vrednostne in količinske kriterije pri ugotavljanju velikosti podjetij (Commission Recommendation of 3rd April 1996 concerning the definition of small and medium sized enterprises, 1996). Sprejeta je bila klasifikacija podjetij, ki je postala univerzalna v vseh politikah, programih ter zakonodaji EU (Ličen, 2006, str. 4).

V smislu Priporočila Komisije 2003/361/EC z dne 6.5. 2003 veljajo nove opredelitve MSP podjetij. Ta dokument je začel veljati v državah članicah EU s 1.1. 2005. Namen novih opredelitev velikosti podjetij je predvsem v zmanjševanju administrativnih ovir pri pridobivanju sredstev iz različnih virov, pospeševanju rasti malih podjetij, pospeševanju investicij, raziskav in inovacij ter podpori razvoja grozdov. V zadnjem času se MSP opredeljujejo na podlagi njihove velikosti (Towards better Structural Business and SME Statistics, 2005, str. 1). Nove opredelitve mikro, malih in srednje velikih podjetij po besedah Evropske komisije so naslednje (The New SME Definition, 2003, str. 14):

- V kategoriji MSP je mikro podjetje opredeljeno kot tisto, ki ima manj kot 10 zaposlenih in ima letni promet in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 2 milijona EUR.
- V kategoriji MSP je majhno podjetje opredeljeno kot tisto, ki ima manj kakor 50 zaposlenih in ima letni promet in/ali bilančno vsoto, ki ne presega 10 milijonov EUR.
- V kategoriji MSP je srednje podjetje opredeljeno kot tisto, ki zaposluje manj kot 250 oseb, letni prihodek pa ne presega 50 milijonov EUR.

V Evropski uniji 23 milijonov malih in srednje velikih podjetij predstavlja 75 milijonov delovnih mest in 99% vseh podjetij.

Po priporočilih OECD pa lahko MSP opredelimo ne samo na podlagi njihove velikosti (kvantitativni kriteriji), ampak tudi na podlagi lastništva podjetja (kvalitativni kriteriji). Tako govorimo o neodvisnih MSP ter o MSP, ki pripadajo neki skupini podjetij. Glavna razlika med njima je v načinu, kako se sprejemajo odločitve, npr. Strateško odločanje v podjetju. Na podlagi lastništva lahko MSP razdelimo v 3 skupine (Towards better Structural Business and SME Statistics, 2005, str. 2):

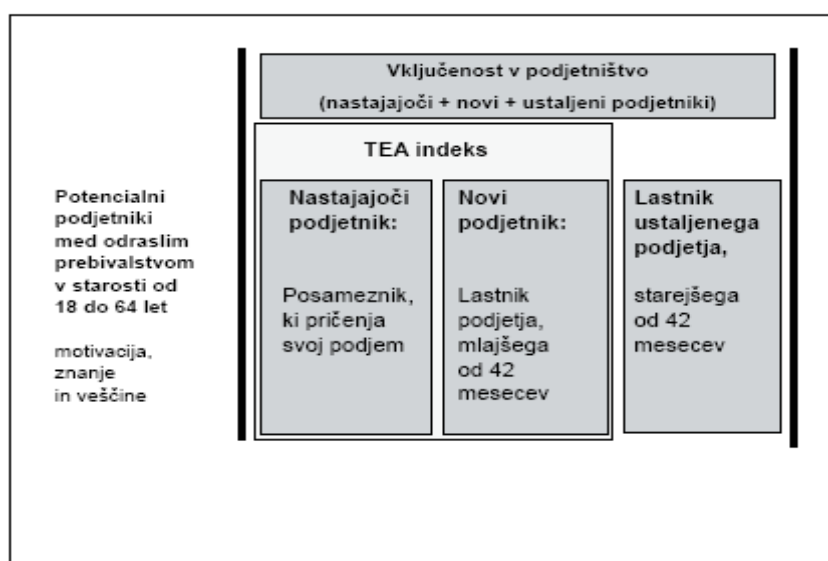
- MSP, v katerem je manager podjetja hkrati tudi njegov lastnik ali član družine, ki je lastnik podjetja. Manager ima v pristojnosti kratko- in dolgoročne odločitve poslovanja podjetja (Podjetje tipa 1).
- MSP, v katerem manager odloča o kratkoročnih odločitvah poslovanja in pripravlja dolgoročne usmeritve poslovanja, ki jih nato sprejme uprava lastnikov podjetja. Če uprava lastnikov podjetja sestoji iz zasebnih investitorjev, se le-ti odločajo v korist njihovih lastnih interesov, t.j. maksimiranje njihovega dobička in maksimiranje dobička celotnega podjetja (Podjetje tipa 2).
- MSP, ki pripadajo skupini podjetja. V tem primeru se strateško usmerjene odločitve poslovanja sprejemajo v korist interesa celotne skupine podjetij in glavnih podružnicah skupine podjetij (Podjetje tipa 3).

Druga pomembna razlika MSP po opredelitvi na podlagi lastništva je v tem, da so lastniki MSP (Podjetje tipa 1) s podjetjem bolj povezani in čutijo večjo pripadnost do svojega podjetja kot lastniki MSP, ki je del skupine podjetja (Podjetje tipa 3). V podjetjih tipa 1 in 2 se lažje upravlja in nadzira poslovanje, njihova velikost oz. majhnost omogoča relativno večjo fleksibilnost. Manager podjetja je hkrati njegov (so-) lastnik in zato mu svojih odločitev ni potrebno koordinirati in usklajevati z ostalimi managerji. Vendar pa to za podjetje tipa 3 ne drži, saj morajo managerji svoje odločitve koordinirati z ostalimi managerji in z lastniki podjetja. Prednost podjetij tipa 3 pa je v tem, da imajo MSP kot del celotne skupine podjetja dostop do različnih virov skupine podjetja, kot so investicijski viri, finančni viri idr., kar jim omogoča boljši položaj kot podjetjem tipa 1 in 2. Po priporočilih OECD (Towards better Structural Business and SME Statistics, 2005, str. 12) bi morali pri opredeljevanju MSP dajati prednost kvlitativnim kriterijem, torej opredeljevanje na podlagi lastništva, kot pa kvantitativnim kriterijem, t.j. opredeljevanje na podlagi velikosti podjetja. Kvantitativni kriteriji naj bi se uporabljali le kot merilo za približno oceno njihove velikosti. Vendar pa lahko kvalitativni kriteriji predstavljajo težavo pri statističnih analizah in opazovanjih.

Navajam še opredelitev MSP na podlagi raziskave slovenskega podjetništva, Slovenski podjetniški observatorij 2005. Ta opredelitev upošteva starost podjetja in ločuje 3 skupine podjetij: nastajajoča, nova in ustaljena podjetja (Slika 1 na strani 7). Starost podjetja je bila merjena na podlagi vprašanja: “Katerega leta so lastniki prvič prejeli plače, dohodke od dobička ali kompenzacijo (Rebernik, Duh, Močnik, Tominc, Pušnik, Rus, Krošlin & Bradač, 2006, str. 34)?”

Nastajajoče podjetje je opredeljeno kot tisto, katerega lastniki opisanih prejemkov niso prejeli več kot 42 mesecev. *Nastajajoči podjetniki* so opredeljeni tudi kot posamezniki, ki so izvedli kakršnokoli aktivnost za ustanovitev podjetja oz. so lastniki/ managerji podjetja, ki ne izplačuje plač dalj kot 3 mesece. Kot *novo podjetje* je opredeljeno tisto podjetje, katerega lastnik ni prejemal opisanih prejemkov več kot 42 mesecev, novi podjetnik pa je posameznik, ki je samozaposlen ali pa z drugimi lastniki pomaga voditi podjetje in ne izplačuje plač dalj kot 42 mesecev. *Ustaljeno podjetje* je tisto, katerega lastnik opisane prejemke prejema že več kot 42 mesecev, ustaljeni podjetnik pa je posameznik, ki izplačuje plače, dohodke od dobička ali kompenzacije dalj kot 42 mesecev.

Slika 1: Tri skupine podjetnikov



Vir: M. Rebernik et al., Slovenski podjetniški observatorij 2005, 2006, str. 35.

1.2 OPREDELITEV POMENA MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ ZA SLOVENIJO

Podjetništvo in z njim podjetja so v Sloveniji doživela razcvet šele v 90-ih letih 20. stoletja. MSP so najbolj dinamičen del gospodarstva, imajo odločilno vlogo pri ustvarjanju delovnih mest tako v Evropi kot v Sloveniji in veljajo na splošno kot dejavnik socialne trdnosti in gospodarskega zagona (Tomanovič, 1999, str. 1). V preteklosti so slovenska MSP poslovala predvsem na domačem trgu, po pridružitvi Slovenije k EU pa se naglo povečuje število MSP, ki se odločajo za vstop oz. širitev na tuje trge. Nekaj statističnih podatkov o poslovanju slovenskih MSP, po velikosti in po dejavnosti za obdobje 1995-2005 ter za leto 2006 navajam v Prilogi 1. V primerjavi z EU so slovenska MSP v povprečju manjša, podkapitalizirana, s starejšo proizvodno tehnologijo, nižjo dodano vrednostjo na zaposlenega in zato posledično tudi manj konkurenčna (Kezunovič, 2003). Zato je za Slovenijo izredno pomembno, da prevzame evropsko politiko

vzpodbujanja razvoja in rasti MSP ter izboljšanje poslovnega okolja, ki omogoča njihov dolgoročni razvoj.

1.3 VSTOP MALIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ NA TUJE TRGE

Proces vstopa podjetij na tuje trge imenujemo internacionalizacija. Le-ta se prične ko podjetje s svojimi izdelki ali storitvami vstopi na tuje trge. Internacionalizacija je danes soodvisno povezana z globalizacijo, saj omogoča rast globalizacije podjetij in obratno. Globalizacija podjetjem omogoča, da le-ta iščejo svoje vire preko meja, širijo svojo proizvodnjo ter razvijajo trženjske strategije na različnih trgih (Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar & Ekar, 2006, str. 17).

Liberalizacija mednarodne trgovine, razvoj in napredek v telekomunikacijah, transportu in razmah interneta so dejavniki, ki so ustvarili nove poslovne priložnosti za MSP, posledično pa postaja vse bolj ostra tudi mednarodna konkurenca na teh trgih. Vse ostrejša konkurenca na globalnih trgih ter liberalizacija mednarodnih trgov pospešujejo vstop MSP na tuje trge, saj lahko le tako izkoristijo potencialne priložnosti in »preživijo« na dolgi rok (Svetličič et al., 2007, str. 37).

Širjenje na tuje trge pozitivno vpliva na poslovanje majhnih podjetij in je postalo primarno gonilo globalne ekonomije in konkurenčnosti v 21. stoletju. Podjetja se širijo na mednarodne trge predvsem zato, da bi našla nove kupce za svoje izdelke ali storitve, da bi bolje izkoristila prednosti svojih zmožnosti in virov da razpršijo poslovna tveganja na širši trg. Slovenski trg zaradi majhnosti in omejenega števila domačih kupcev MSP omogoča rast le preko meja matične države. Podjetje je sposobno izkoristiti svoje konkurenčne prednosti le, če dobro pozna potrebe trga in strategijo konkurenčnih ponudnikov. Za uspešen prodor na tuje trge je premalo razpolagati le s takšnim izdelkom ali storitvijo, ki jo trgi potrebujejo, dobro je obvladati tudi tržne prijeme oz. načrtovati ustrezno tržno strategijo.

Osnovni vzrok poslovanja podjetij na tujih trgih je ustvarjanje dobička. Vendar pa ta osnovni vzrok ne more pojasniti vseh motivov, ki vodijo v internacionalizacijo podjetja. V splošnem lahko motive za mednarodno poslovanje podjetij razdelimo na:

- proaktivne motive in
- reagibilne motive.

Proaktivni motivi izvirajo iz lastne motivacije podjetja in so vnaprejšnja vzpodbuda za spremembo strategije podjetja, da izkoristi posebne sposobnosti in prednosti, ki jih poseduje, obenem pa tudi možnosti trgov. *Reagibilni motivi* predstavljajo odziv podjetja na zunanje pritiske, grožnje konkurentov (domačih in/ali tujih), ki se jim podjetja nato postopno prilagajajo.

V današnjem poslovnem okolju, polnem dinamike in sprememb je pomembno, da so podjetja čim bolj proaktivna. Izkoristiti morajo znati tudi priložnosti, ki nastanejo iz reagibilnih motivov. Poleg motivov za poslovanje na tujih trgih obstajajo tudi *zunanji in notranji vzvodi* oz.

vzpodbude. Pomenijo predvsem, kakšen pomen ima management v mednarodnem poslovanju ter njegove sposobnosti in naravnosti k sprejemanju kompleksnih tveganj in dinamičnih sprememb na tujih trgih (Makovec et al., 2006, str. 22).

Glavni trije dejavniki, ki spodbujajo MSP podjetja, da vstopajo oz. investirajo na tuje trge so predvsem motivi, ovire in konkurenčne prednosti. V nadaljevanju vsakega od omenjenih dejavnikov opisujem podrobneje (Svetličič et al., 2007, str. 42).

1.3.1 Motivi

MSP k vstopu na tuje trge spodbujajo tri vrste motivov:

- tržne priložnosti oz. motivi,
- stroškovni motivi (nižji stroški delovne sile, drugih resursov),
- strateški viri.

(1) *Tržni motivi* predstavljajo velikost trga v domači državi, njegovo pričakovano rast, kupno moč potrošnikov ter rast le-te ter ostale motive, ki lahko vplivajo na večji obseg prodaje z vstopom na tuje trge. (2) *Stroškovni motivi* se navezujejo na nižje stroške inputov, delovne sile, stroške transporta, nižje tarife in davki ter ostale dejavnike, ki neposredno znižujejo stroške poslovanja podjetja. (3) *Strateški viri* predstavljajo neopredmetena sredstva kot so blagovne znamke, patenti, avtorske pravice in druge pravice intelektualne lastnine, tehnologije, know-how-a, tudi dostopnost tehnoloških mrež ter zavezništev.

MSP se usmerjajo v specializacijo in iščejo tržne niše oz. priložnosti. Zaradi specializacije in same velikosti podjetja so tako primorana, da se osredotočajo na kupce in zadovoljevanje njihovih (specifičnih) potreb, kot pa na samo prodajanje izdelkov oz. storitev. Za multinacionalke je konkurenčna prednost predvsem v čim nižjih stroških, medtem ko so za MSP konkurenčne prednosti specializacija, prilagajanje ter bolj osebni odnosi s kupci (Svetličič et al., 2007, str. 43).

Najpomembnejše lastnosti trga, na podlagi katerih se podjetja odločajo ali bodo investirala ali ne, ter na katere trge bodo investirala, so celotna velikost trga, pričakovana rast trga ter kupna moč. Za velika podjetja in multinacionalke, katerih konkurenčna prednost so nizki stroški, so pri širitvi na tuje trge pomembni predvsem stroškovni motivi. To je največja razlika med velikimi podjetji ter MSP. MSP se v povprečju fokusirajo na tržne niše, katerih proizvodi in storitve so bolj diferencirani, zato morajo zadovoljevati potrebe specifičnih kupcev in so pogosto manj cenovno elastična, saj stroški proizvodov in storitev niso njihova konkurenčna prednost, kot velja za multinacionalke. Kljub temu, da so velikim podjetjem zelo pomembni stroškovni motivi, so tržni motivi na prvem mestu, ko se odločajo o širitvi na tuje trge. Če podjetje na določenem trgu ne vidi tržnih priložnosti, potem jim stroškovni motivi prav nič ne koristijo (Svetličič et al., 2007, str. 46).

1.3.2 Ovire

Podjetja se pri širjenju na tuje trge srečujejo z različnimi ovirami. V splošnem lahko ovire pri vstopu na tuje trge delimo na 2 skupini:

- notranje ovire podjetja (notranje okolje) in
- zunanje ovire, ki jih lahko delimo še na 2 podskupini, in sicer so to ovire na domačem trgu ter ovire na tujem (gostujočem) trgu.

Notranje ovire podjetja predstavljajo omejeni finančni viri, nezadostno znanje in izkušnje mednarodnega poslovanja, sposobnosti delovne sile ter pomanjkanje informacij in zvez, pomanjkanje motiva in nagnjenosti k poslovanju na tujih trgih, pomanjkanje finančnega kapitala za financiranje širitve poslovanja, proizvodnih kapacitet, tržnih poti in distribucije idr. (Makovec et al., 2006, str. 23).

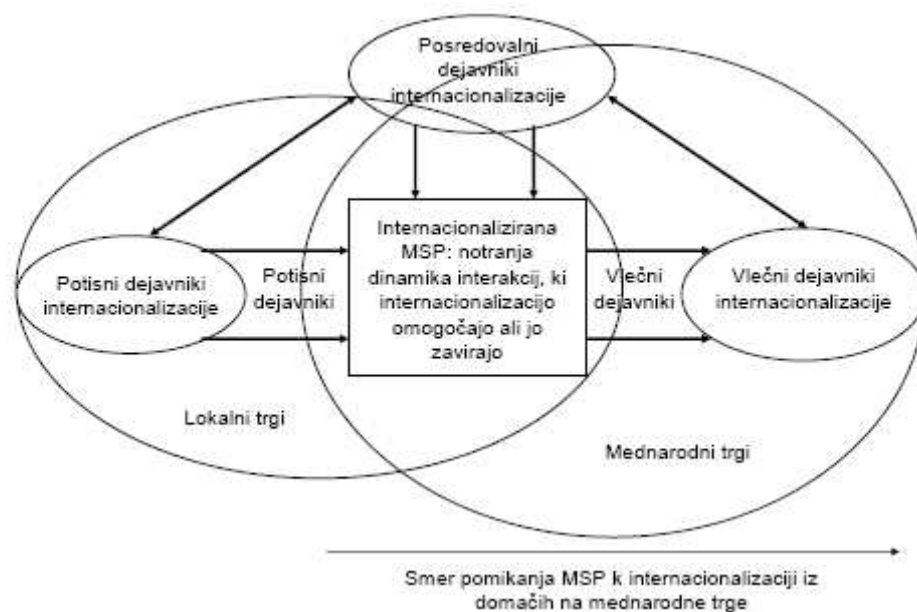
Zunanji vplivi, ki vplivajo na podjetje pri širjenju na tuje trge so sledeči:

- politična tveganja (regulative, izvozne politike držav,...),
- finančna tveganja (valutna nihanja, nihanja obrestnih mer, inflacija),
- poslovna ali operativna tveganja (težave pri financiranju poslov, nepoznavanje poslovnih običajev in praks,...).

1.3.3 Konkurenčne prednosti

MSP imajo v primerjavi z multinacionalkami relativno omejene finančne vire, zato si ne morejo privoščiti velikega vlaganja v raziskave in razvoj in posledično, ne morejo pridobiti tehnoloških prednosti. MSP bolj pospešeno investirajo v inovacije ter reinženiring. Prav tako MSP v primerjavi z multinacionalnimi podjetji ne vlagajo veliko v marketing in oglaševanje, kar je sicer ključnega pomena pri vstopu na tuje trge. MSP imajo prednost s svojim organizacijskim know-how v primerjavi z velikimi podjetji, ki prednjačijo v tehnološkem in marketing know-how, zato MSP težko tekmujejo z velikimi v tehnoloških inovacijah in proizvodih, ki zahtevajo velika vlaganja v raziskave in razvoj (Svetličič et al., 2007, str. 50). Kljub vsem omejitvam, s katerimi se srečujejo MSP, imajo ta podjetja pred velikimi prednost v fleksibilnosti, ustreznemu tehnološkemu managementu in »networking« potencialu, ki jim omogočajo osvajanje tržnih niš. Manjša ko je velikost tržne niše, bolj morajo MSP delovati globalno, da bi lahko dosegla ekonomije obsega ter ustrezno visok obseg poslovanja. S širjenjem na tuje trge si lahko MSP povečajo tržni delež in utrdijo pozicijo, tako na domačem kot na globalnem trgu (Svetličič et al., 2007, str. 50). Slika 2 na strani 11 prikazuje dejavnike procesa internacionalizacije MSP (Rebernik et al., 2006, str. 72).

Slika 2: Dejavniki procesa internacionalizacije MSP



Vir: M. Rebernik et al., Slovenski podjetniški observatorij 2005, 2006, str. 72.

Vendar pa moramo pri razpravi o internacionalizaciji nujno ločevati med velikimi in MSP. Načini, kako internacionalizirati poslovanje, motivi in ovire pri internacionalizaciji ter njeni učinki so zaradi značilnosti obeh skupin podjetij nujno drugačni. MSP se praviloma pri nastopu oz. poslovanju na domačih in globalnih trgih, na katerih se srečujejo s konkurenco mednarodnih podjetij, in na regionalnih trgih dominantnih podjetij soočajo z večjimi izzivi kot velika podjetja, saj so pri doseganju konkurenčnosti v prvi vrsti omejena z resursi, njihova sposobnost za prevzemanje tveganja je na bolj konkurenčnih in na bolj tveganih trgih nizka. Poleg tega pa so MSP bolj kot velika podjetja občutljiva na trenutne poslovne krize. Zato morajo MSP razviti lastne strategije dostopa do mednarodnih oz. globalnih načrtov ter razviti lastne kompetence (premoženje, sposobnosti, posebne odnose) na domačem in tujem trgu, da bi preseгла ovire vstopa in izstopa, še posebej, če se soočajo s pomanjkanjem finančnih virov, majhnim domačim trgom in prisotnostjo močnih mrež multinacionalk na domačem trgu. V Prilogi 2 podrobneje opisujem internacionalizacijo MSP v Sloveniji in sicer raven internacionalizacije Slovenije in MSP, vrste in motive internacionalizacije slovenskih MSP ter ovire za internacionalizacijo slovenskih MSP.

2 OPREDELITEV IN SESTAVINE KULTURE

2.1 POJEM KULTURE

Ljudje se pri opravljanju svojih vsakodnevnih dejavnosti običajno ne zavedamo svoje kulture, ki ji pripadamo že od rojstva naprej. Na to postanemo pozorni šele takrat, ko pridemo v stik s katero drugo kulturo. Kultura ni genetsko pogojena, ampak se je posameznik priučil. Priučili naj bi se je do 10. leta starosti (Hrastelj, 2001, str. 13).

Kultura je dinamičen koncept razvoja interakcij v ljudeh in med njimi, ki se spreminja v času. Prav tako predstavlja zelo kompleksen pojem, sestavljen iz različnih sestavin in dimenzij, ki predstavljajo več kot seštevke posameznih elementov. Vsakdo jo vidi s svojega vidika, odvisno od predmeta preučevanja, zato je tudi opredelitev kulture veliko. Med najpogostejšimi opredelitvami kulture so tudi sledeče:

- Kultura se nanaša na vrednote, norme, prepričanja, za katere menimo, da so samoumne in ki so se v preteklosti izkazali za koristne pri premagovanju negotovosti in povezovanja (Rouse & Rouse, 2002, str. 61).
- Kultura je lepilo, ki veže osebe, je način njihovega življenja (Hrastelj & Makovec, 2003, str. 65).
- Kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali za uspešne (Hrastelj & Makovec, 2003, str. 65).
- Kultura je skupinsko mentalno programje, ki razlikuje pripadnike ene človeške skupine od drugih (Hofstede, 2001, str. 8).
- Nietzsche kulturo obravnava kot »vir razlik, nesoglasij in nerazumevanj na vseh ravneh človeškega življenja« (Makovec, 2003, str. 49).
- Kluckhohn kulturo opredeljuje kot »vzorke razmišljanja, čutenja in obnašanja, pridobljenih in prenesenih s simboli, ki predstavljajo posebne dosežke ljudi, vključujoč njihova ročna dela. Jedro kulture pa sestavljajo tradicionalne zamisli in vrednote ljudi« (Hofstede, 2001, str. 9).
- Kultura je način življenja neke skupine ljudi ter se prenaša z ene generacije na druge (Keegan & Schlegelmlich, 2001, str. 78).
- Kultura »je vse tisto v okolju, kar je povezano s človekom« (Herskovitz, 1955).

Poznavanje kulture včasih ni bilo tako pomembno, danes pa je temeljno za uspešno mednarodno poslovanje. Pri vstopu oz. širjenju na tuje trge se morajo podjetja pravočasno podrobneje poučiti o medkulturnih razlikah in o kulturi nasploh, saj je nepoznavanje in ne sprejemanje kulturne drugačnosti premo sorazmerno z neuspehom. Napake stanejo podjetja veliko časa in denarja, da ponovno vzpostavijo dobre odnose in pa tudi enkratnih poslovnih priložnosti.

2.2 SESTAVINE KULTURE

Obstaja nekaj desetih sestavin kulture, ki se med seboj prepletajo, dopolnjujejo in odločilno vplivajo na narodno in mednarodno poslovanje. Večina raziskovalcev s področja poslovno-organizacijskih ved se odloča za sledečih 7 sestavin kulture (Hrastelj, 2003, str. 256):

a) družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturološke ovire. Sestavljajo jih raznovrstni vidiki vsakdanjega življenja ljudi, razdelitev družbenih nalog, načinov in razlogov združevanja oseb, da bi uresničile svoje skupne potrebe. Osebe pripadamo oz. bi rade pripadale določenim referenčnim skupinam. Od teh skupin pričakujemo in sprejemamo vedenjske smernice. Obstajajo skupine, katerim pripadamo oz. jim želimo pripadati, ter skupine, od katerih se želimo razlikovati. V družbah lahko obstajajo tudi različne kategorije in razredi (npr. kaste v Indiji). V razvitih državah pa velja, da je mobilnost oseb med skupinami večja.

b) norme in vrednote – Norme lahko opredelimo kot ideje o ustreznem vedenju, ki so v rabi za člane določene skupine. Družbene norme torej predstavljajo sprejeta pravila, standarde in vedenjske modele. Norme so potrebne, da nadzorujejo vedenje ljudi. Njihova funkcija je zelo podobna funkciji, ki jo imajo ceste za transport. Če le teh ne bi bilo, bi ljudje vozili kjerkoli, po travnikih, njivah, povsod tam, kjer bi imeli prosto pot. Tako pa nam ceste (norme) zagotavljajo, da vozimo na bolj urejen, varen in hiter način (Treven, 2001, str. 49). Vrednote so načela, ki usmerjajo naša življenja. So globoko zakoreninjene ideje in podlaga norm. Po Schwartzu so vrednote (1) koncepti ali prepričanja, (2) ki se nanašajo na zeleno stanje ali vedenje, (3) presegajo določene okoliščine, (4) usmerjajo vedenje ali dogodke in (5) so urejeni po njihovi relativni pomembnosti (Schwartz, 1992).

c) religija ima v različnih družbah različen pomen in na splošno močno vpliva na vedenje, vrednote, norme in stališča ljudi, poleg tega pa se odraža tudi v posameznikovem materialnem življenju. V katolištvu, na primer, lahko praksa izpovedi služi celo kot orodje za soočanje z razlikami in spreminjanjem le-teh v dopustne. V versko mešanih državah so lahko religije podlaga za politično nestabilnost, tribalizem in za pristne ali navidezne verske vojne.

d) jezik je ogledalo kulture. Na Francoski akademiji znanosti in umetnosti so našli kar 2796 jezikov, kar je 15-krat toliko, kot je danes držav. Od tega je približno 100 jezikov, ki se relativno pogosto uporabljajo v mednarodnem trženju, pri čemer pa nekateri izmed njih prevladujejo (npr. angleščina). Poleg verbalnega upoštevamo tudi neverbalni ali »tihi« jezik (barva glasu, mimika obraza, drža, govorica telesa in vedenje). Jezik poleg tehničnega orodja izraža tudi način mišljenja (Whorfova teza) (Hrastelj, 2003, str. 259).

e) vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij, formalni in neformalni, imajo temeljno vlogo pri pridobivanju in prenašanju kulture, saj je kultura priučena in se je priučimo do 10. leta starosti. Nekoč je kot merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, danes pa je pomembnejši kazalec kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov (Hrastelj, 2003, str. 260).

f) estetika je na spletni strani Wikipedia (<http://sl.wikipedia.org/>) opredeljena kot samostalnik, ki pomeni "ta, ki apelira na čute", je vse kar poživlja ali povzdigne posameznika. Vsaka kultura ima svoje stališče do estetike, lepote, simbolike barv, oblik in glasbe. Zelo pomembno vlogo imajo barve. V Evropi in ZDA je črna barva žalovanja, medtem ko je v Indiji in na Japonskem barva žalovanja bela. V budizmu je ime umrlega natisnjeno v rdeči in ne črni barvi, zato v nekaterih azijskih državah ime osebe nikoli ne sme biti napisano v rdeči barvi, razen če je ta oseba že pokojna. Estetika je praviloma lokalna, lahko je regionalna, redkeje pa tudi globalna, npr. pri glasbi.

g) materialna kultura in življenjske razmere predstavljajo življenjsko raven ali raven gospodarskega razvoja v posamezni družbi. Kaže se v osnovni gospodarski, socialni, finančni in tržni infrastrukturi. Osnovna gospodarska struktura vsebuje prometne, energijske in komunikacijske sisteme. Socialna infrastruktura se nanaša na stanovanjske, zdravstvene ter izobraževalne sisteme. Finančna in tržna infrastruktura pa predstavljata banke in raziskovalna podjetja.

1.1 DIMENZIJE KULTURE

Kulturo je mogoče »razbiti« na nekaj temeljnih dimenzij, ki odražajo osnovne družbene probleme, s katerimi se soočajo vse družbe pri uravnavanju človeške dejavnosti. V literaturi obstaja veliko »modelov« kulture, ki se med seboj razlikujejo glede na posamezne avtorje, ki jih na kratko omenjam tudi v nadaljevanju. Vsak model je sestavljen iz opisa dimenzij kulture ter pripadajoče baze podatkov, ki omogočajo, da čim večje število držav razvrstimo po teh dimenzijah. Različni modeli se med seboj razlikujejo tudi po številu in pomenu dimenzij, prav tako pa prihaja do razlik tudi v kakovosti in obsežnosti zbranih podatkov. Kljub temu pa med njimi obstaja precejšnja skladnost pri glavnih ugotovitvah. Temeljni model kulture je v letih 1967-1971 razvil Geert Hofstede. Njegova raziskava temelji na intervjujih več kot 116.000 zaposlenecv podjetja IBM v 50 državah, s katero je raziskoval vzorce vedenja in vrednote zaposlenecv podjetja.

1.2 TEORIJE MEDKULTURNIH RAZLIK

1.2.1 Pristopi k preučevanju kulture

Znanstveniki so skozi leta raziskovanj za preučevanje kultur oblikovali različne modele, v katerih so predstavili sisteme vrednot, značilnih za posamezne kulture. Na podlagi teh modelov lahko pričakujemo, kakšno bo vedenje ljudi z isto kulturo. Pri tem moramo upoštevati tudi dejstvo, da se vsi ljudje z enako kulturo ne vedejo na enak način, temveč se med njimi lahko pojavijo večje razlike kot v primerjavi z ljudmi, ki jih uvrščamo v drugo kulturo.

V nadaljevanju primerjam in povzemam naslednje teorije medkulturnih razlik: Hofstedova teorija, Trompernaarsova teorija, Kluckhohnova teorija in Strodbeckova teorija, Hallova teorija ter teorija projektnega tima GLOBE.

A) Hofstedova teorija

Geert Hofstede, raziskovalec nizozemskega rodu, se je pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na vrednote, ki so povezane z delom. V letih 1967-1971 je izpeljal raziskavo, v okviru katere je pridobil podatke od več kot 116.000 zaposlencev podjetja IBM, iz 50 držav. Jedro raziskav je bila faktorska analiza 32 vprašanj. Hofstede je s to raziskavo želel odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo enako. Na podlagi te raziskave je oblikoval model štirih dimenzij, v osemdesetih letih je dodal še peto komponento, in sicer časovno razsežnost (Makovec, 2003, str. 55).

Dimenzije Hofstedejevega modela so (Treven, 2001, str. 57):

- **odmik moči** (*ang. power distance*),
- **izogib negotovosti** (*ang. uncertainty avoidance*),
- **individualizem** (*ang. individualism*) in **kolektivizem** (*ang. collectivism*),
- **moškost** (*ang. masculinity*) in **ženskost** (*ang. femininity*),
- **časovni horizont (dolgoročnost in kratkoročnost)** (*ang. time perspective*)

Odmik moči temelji na stopnji neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu. Ta dimenzija opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno. Kulture z majhno stopnjo neenakosti (npr. Danska, Izrael), si prizadevajo v čim večji meri odpraviti neenakost v razpolaganju z močjo. Dežele z veliko stopnjo neenakosti (npr. Indija, Filipini) pa težijo k ohranjanju teh razlik. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam.

Dimenzija **izogib negotovosti** se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo. Kulture, ki se zelo izogibajo negotovim situacijam, želijo videti svojo prihodnost v načrtovani in strukturirani obliki (npr. Japonska, Belgija). Medtem ko so posamezniki kulture, ki je naklonjena sprejemanju negotovosti, pripravljene odgovorno sprejemati izzive in negotovosti prihodnosti (npr. ZDA, Kanada).

Tretja dimenzija **individualizem** je opredeljena s stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki in ne kot člani skupine (**kolektivizem**). V individualistično zasnovanih kulturah (npr. ZDA, VB) si ljudje predvsem prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. V kolektivistično naravnanih kulturah pa si ljudje prizadevajo za interese širše skupnosti, od katere tudi pričakujejo pomoč, če se bodo znašli v težavah. Nagnjeni so k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini (Makovec, 2003, str. 56).

Četrta dimenzija *moškost/ženskost* je povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi. V moško zasnovanih kulturah prevladujejo tradicionalno moške vrednote, kot so na primer dosežki, uspehi, denar, konkurenca, pridobivanje materialnih dobrin (primer Nemčija, Japonska). V kulturah, ki so žensko usmerjene (npr. Švedska, Norveška), pa zagovarjajo tradicionalno ženske vrednote, kot so na primer pomoč drugim, zaščita okolja, dobri odnosi med ljudmi, solidarnost ter kakovost življenja.

Zadnja med omenjenimi dimenzijami, *časovni horizont*, se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmerjenost določene kulture, in izhaja iz filozofije Daljnega Vzhoda. Dolgoročno usmerjene kulture (npr. Japonska, Kitajska), so osredotočene na prihodnost in zagovarjajo vrednote, ki prinašajo koristi na dolgi rok, na primer varčevanje ali vztrajnost. Kratkoročno usmerjene kulture pa namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so na primer spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti (npr. Rusija, Zahodna Afrika).

Vse te dimenzije so merjene z indeksi. Višji indeks ima neka država, bolj hierarhično, individualistično in dolgoročno je usmerjena, ima več moških značilnosti ter je nenaklonjena sprejemanju negotovosti. Hofstedejeva raziskava velja za pionirsko delo na področju raziskovanja kultur. Razsežnosti njegovega modela so danes še vedno pomembno izhodišče pri novih poglobljenih študijah nacionalnih kultur.

B) Trompenaarsova teorija

Fons Trompenaar, nizozemski avtor s področja transkulturoloških raziskav, je na podlagi teorij različnih avtorjev oblikoval svoj model za primerjanje kultur. Skozi več kot 10 letno obdobje je v svojo raziskavo vključil 15.000 managerjev iz 28 držav, ki so predstavljali 47 nacionalnih kultur (Deresky, 2002. str. 97). V svojem modelu medkulturnih razlik je uporabil 7 razsežnosti, s katerimi je poskusil opredeliti značilnosti in razlike med kulturami (Tabela 1). Prvih pet razsežnosti, ki so univerzalizem/partikularizem, individualizem/kolektivizem, nevtralne/emocionalne kulture, osebne/prepletene povezave med ljudmi ter pridobljeni/prirojeni uspeh, se nanašajo na odnos ljudi do drugih. Šesta razsežnost je časovno usmerjena, medtem ko sedma razsežnost preučuje odnos ljudi do narave (Treven, 2001, str. 62).

Tabela 1: Kulturne dimenzije po Trompenaarsu

Dimenzija	Razvrščanje na osnovi
<i>Univerzalizem in partikularizem</i> <i>Čustvene in nevtralne kulture</i> <i>Specifične in razpršene kulture</i> <i>Dosežek in pripis</i>	Kaj je bolj pomembno-pravila ali odnosi? Ali izražamo svoja čustva? Do kod se vpletemo? Se moramo dokazovati, da dosežemo status ali nam je status dan?
<i>Individualizem in kolektivizem</i> <i>Zaporedne in sočasne kulture</i> <i>Notranji in zunanji nadzor</i>	Delujemo v skupini ali kot posameznik? Delamo stvari oz. naloge eno za drugo ali več hkrati? Nadzorujemo svoje okolje ali sodelujemo z njim?

Vir: S. Treven, *Medorganizacijsko vedenje*, 2001, str. 62.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila značilnosti razsežnosti kultur Trompenaarsovega modela.

- **Univerzalizem/partikularizem** – V univerzalno zasnovani kulturi so prepričani, da so dobrota, poštenost in razsodnost značilnosti, ki se pojavljajo v vsaki okoliščini. Na drugi strani pa so partikularno usmerjene družbe bolj naklonjene pojavu naključij. Menijo, da okoliščine in povezave med ljudmi pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je dobro ali pravično.
- Druga razsežnost, **individualizem/kolektivizem**, je podobna Hofstedejevi dimenziji. V individualistični kulturi so zaposleni deležni priznanj za osebne dosežke in uspehe pri delu, medtem ko v kolektivistični družbi posameznik ni tako pomemben, temveč je poudarek na skupini ter skupinski mentaliteti.
- Dimenzija **emocionalnosti/nevtralnosti** posamezne kulture se nanaša na izražanje čustev pri ljudeh. V kulturah, ki so emocionalno (čustveno) naravnane, je pojav odkritega izražanja čustev povsem naraven. V nevtralnno naravnanih kulturah pa si ljudje prizadevajo nadzorovati svoja čustva zato, da le-ta ne bi vplivala na njihovo mnenje in sposobnost pravilne presoje (Treven, 2001, str. 63).
- **Osebne/prepletene povezave med ljudmi** – V kulturah z bolj osebnimi povezavami (npr. ZDA) si ljudje prizadevajo ločiti svoje osebno življenje od javnega. V poslovnem okolju niso naklonjeni razpravljati o njihovem zasebnem življenju. V kulturah s prepletenimi povezavami (npr. Španija) pa tako stroga meja med zasebnim in javnim življenjem ne obstaja.
- Peta razsežnost, **pridobljeni/prirojeni status**, opisuje, kako si ljudje v določeni kulturi pridobijo moč in status. V kulturah, kjer odobravajo pridobljeni status, se predpostavlja, da se visok položaj in vpliv pridobita na osnovi znanja, veščin in talenta posameznika (Treven, 2001, str. 64). Medtem ko nasprotno, na primer v Indoneziji, prevladuje prepričanje, da so nekateri ljudje rojeni za vodilne položaje. Posameznik je na določen položaj imenovan na podlagi družinskega izvora, spola, starosti ali drugih osebnih lastnosti.
- Šesta dimenzija je **časovno usmerjena** in kulture obravnava z dveh vidikov. Prvi vidik je povezan z usmerjenostjo kulture v preteklost, sedanost in prihodnost. Drugi vidik pa obravnava zaporednost in sočasnost pri opravljanju nalog. Pri tem vidiku odgovarjamo na vprašanje, ali opravljamo naloge eno za drugo (zaporedno zasnovana kultura) ali več nalog hkrati (sočasno usmerjena kultura).
- Zadnja dimenzija kulture obravnava **odnos ljudi do narave**. Po tej dimenziji so kulture lahko usmerjene navzven ali navznoter. Navznoter zasnovane kulture predpostavljajo, da je naravo in posledično tudi vedenje ljudi mogoče nadzorovati. V navzven zasnovanih kulturah pa se ljudje prizadevajo za večjo usklajenost z okoljem ter so bolj fleksibilni. Po besedah Hoecklin (2003, str. 40) je prvih 5 dimenzij najbolj pomembnih na poslovnem področju.

C) Kluckhohnova teorija in Strodtbeckova teorija

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck sta usmeritve v različnih kulturah in možne različice znotraj posamezne usmeritve opisala na podlagi 6 razsežnosti vrednot (Treven, 2001, str. 59). V svojem delu izpostavljata 6 vprašanj glede vrednotenja oseb (Adler, 1997, str. 18):

- Kakšna je človeška narava?
- V kakšnem odnosu sem z zunanjim okoljem in naravo?
- V kakšnem odnosu sem z drugimi ljudmi?
- Kakšna je moja usmerjenost k delovanju?
- Kako uporabljam prostor?
- Kako uporabljam čas?

Tabela 2 prikazuje različice v usmerjenosti vrednot.

Tabela 2: Različice v usmerjenosti vrednot

Usmeritev vrednot	Različice		
<i>Odnos do narave</i>	Podrejanje	harmonija	obvladovanje
<i>Časovna usmerjenost</i>	preteklost	sedanjost	prihodnost
<i>Človeška narava</i>	hudobna	nevtralna	dobra
<i>Usmerjenost k delovanju</i>	zadovoljstvo	nadzor	delo
<i>Povezave med ljudmi</i>	individualistične	kolektivne	hierarhične
<i>Prostorska usmerjenost</i>	zasebna	kombinirana	javna

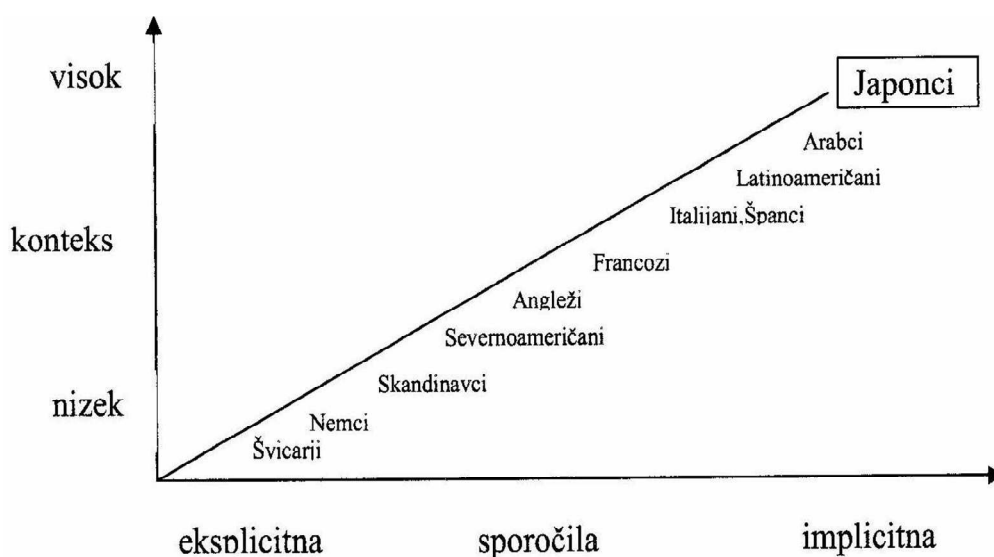
Vir: S. Treven, *Medorganizacijsko vedenje*, 2001, str. 60.

D) Hallova teorija

Ameriški antropolog Edward T. Hall je leta 1960 vpeljal koncept t. i. koncept visoko- in nizkokontekstnih kultur (*ang. high and low context*), v katerem je uporabil koncept miselnih zvez, s katerimi je razložil razlike med načinom komuniciranja v različnih kulturah.

Omenjene miselne zveze se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom tega dogodka (Treven, 2001, str. 65). Za visokokontekstne kulture (npr. arabska kultura) je značilno, da uporabljajo več miselnih zvez, največ informacij pa pridobijo iz neposredne povezave z oddajnikom sporočila. Pri sprejemanju informacij so poleg na vsebino sporočila pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje. Sporočila so bolj implicitna (posredna). V nizkokontekstnih kulturah (npr. švicarska, nemška kultura) pa uporabljajo manj miselnih zvez pri komuniciranju. Sporočila so jasna in eksplicitna (neposredna) (Makovec, 2003, str. 52). Pri sprejemanju informacij so pozorni predvsem na besede sogovornika in njihov pomen, manj pomembne pa so kretnje, vedenje ter mimika obraza sogovornika. Kontekstno različnost kultur prikazuje Slika 3 na strani 19.

Slika 3: Kontekstna različnost kultur



Vir: T. Hrastelj, M. Makovec, Mednarodno trženje, 2003, str. 52.

Tabela 3 prikazuje nekatere značilnosti visoko- in nizkokontekstnih kultur.

Tabela 3: Nekaterne značilnosti visoko- in nizkokontekstnih kultur

Dimenzije	Visokokontekstna kultura	Nizkokontekstna kultura
<i>Odvetniki</i>	manj pomembni	zelo pomembni
<i>Beseda posameznika</i>	izjemno pomembna in kredibilna (vredna zaupanja)	ni zaupanja vredna (»zagotovi pisno obliko«)
<i>Odgovornost za organizacijske napake</i>	zelo visoka	nizka
<i>Prostor/okolje</i>	prepletanje poslovnega in zasebnega življenja	ljudje varujejo zasebnost
<i>Čas</i>	polikronost (vse ob svojem času)	monokronost (čas je denar)
<i>Pogajanja</i>	dolgotrajna	kratka
<i>Konkurenčno pogajanje</i>	ni pogosto	pogosto

Vir: T. Hrastelj, M. Makovec, Mednarodno trženje, 2003, str. 53.

E) Projektni tim GLOBE

Raziskovalni projekt GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) je bil leta 2004 pod vodstvom ameriškega profesorja za management, Roberta J. House, druga izmed največjih svetovnih raziskav nacionalne kulture. Raziskovalni projekt se osredotoča na odnose med družbeno kulturo, organizacijsko kulturo in vodenjem (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 33). Projektni tim GLOBE je združuje 170 raziskovalcev, ki so 7 let zbirali podatke o

kulturnih vrednotah. Podatke so pridobili od 18.000 managerjev iz 62 držav, iz različnih industrij in različno velikih podjetij. Ločijo med 9 dimenzijami kulture, ki razlikujejo eno kulturo od druge (Deresky, 2002, str. 92). Dimenzije kulture raziskovalnega tima GLOBE so naslednje (Deresky, 2002, str. 94): (1) odnos do moči, (2) izogibanje negotovostim, (3) družbeni kolektivizem, (4) kolektivizem znotraj skupine, (5) razlike med spoloma, (6) usmerjenost v prihodnost, (7) usmerjenost v delovanje, (8) odločnost (*ang. asertiveness*) ter (9) usmerjenost v ljudi.

1.2.2 Primerjava teorij različnih avtorjev

Razlike med posameznimi kulturami so proučevali mnogi avtorji. Najpomembnejši med njimi so zagotovo zgoraj naštetih avtorji Hofstede, Kluckhohn in Strodtbeck, Trompenaars in Hall. Vsak izmed avtorjev je kulture razdelil v nekaj podobnih skupin, pri tem pa se kriteriji za uvrščanje v posamezno skupino od avtorja do avtorja razlikujejo. Hofstede je v svojem modelu medkulturnih razlik uporabil 4 oziroma kasneje še peto dimenzijo. Kluckhohn in Strodtbeck sta uporabila 6 dimenzij, Trompenaars pa je v svojem modelu medkulturnih razlik uporabil kar 7 razsežnosti, medtem ko je Hall uporabil zgolj eno dimenzijo razdelitve medkulturnih razlik in oblikoval zgolj dve skupini (visoko- in nizkokontekstne kulture).

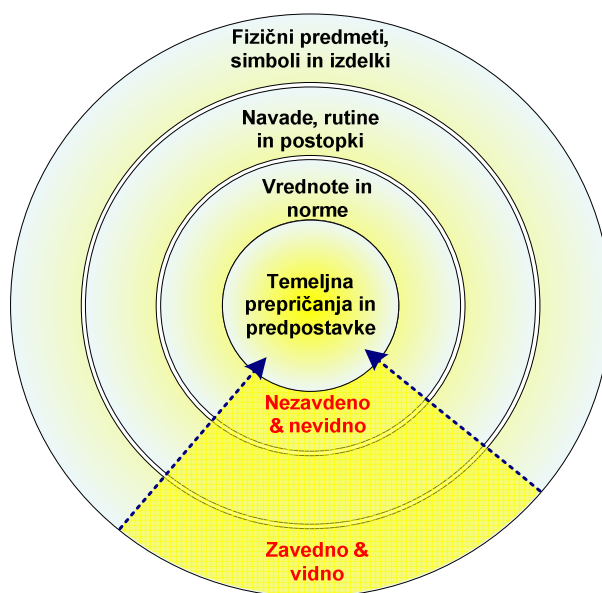
Prvi izmed vseh avtorjev se je raziskovanja kulturnih razlik lotil Hofstede, katerega raziskava med zaposlenci podjetja IBM v letih 1967-1971, velja za pionirsko delo ter je danes še vedno pomembno izhodišče pri novih poglobljenih študijah nacionalnih kultur. Primerjava teorij Hofstede, Kluckhohna in Strodtbecka ter Trompenaarsa kaže na veliko raznovrstnost teorij. Vsi omenjeni avtorji so uporabili eno podobno razdelitev in sicer delitev kultur po kriteriju individualizma in kolektivizma. Trompenaars je izhajal iz teorije Kluckhohna in Strodtbecka, zato med njimi najdemo največ vzporednic. Obe teoriji opredeljujeta kulture po kriterijih odnosa do narave, individualizma in kolektivizma ter časovne usmerjenosti. Časovno usmerjenost bi lahko primerjali tudi s Hofstedejevo razdelitvijo na dolgoročno in kratkoročno usmerjene kulture. V obeh primerih gre za pogled posameznikov v preteklost, sedanjost ali prihodnost. Vsak izmed avtorjev je kulturne značilnosti preučeval s povsem svojega zornega kota. Kulture so razdelili po različnih kriterijih in proučevali različne dimenzije kultur. Lahko pa bi rekli, da je vsem avtorjem skupno to, da so vsi med določenimi kulturami našli nekakšne povezave, ki so jih ločile od drugih kultur. Vsi avtorji poudarjajo pomembnost poznavanja posameznih kultur, še posebej pri medkulturnih srečanjih. Prav tako se s poznavanjem lastne kulture in ostalih, nam tujih kultur, lahko izognemo poslovnim neuspehom.

1.3 NACIONALNA KULTURA IN KONCEPT VEČPLASTNOSTI KULTURE

Nacionalna kultura je kontekst, v katerem posamezniki in podjetja delujejo. Znotraj nacionalne kulture lahko prihaja do razhajanj, vendar pa nacionalna kultura vsebuje neke skupne dejavnike, ki jo oblikujejo. To so jezik, izobraževalni sistem, vojska, politični sistem, športne reprezentance

z močno simbolično in čustveno vrednostjo in trg. Znotraj neke države pa lahko obstajajo tudi subkulture, ki se lahko v nekaterih elementih močno razlikujejo od nacionalne kulture (Hrastelj, 2001, str. 27). Nacionalna kultura ima precejšen vpliv tudi na način in uspešnost delovanja podjetij (Zagoršek, 2005, str. 2). Nacionalna kultura je razdeljena na več plasti. Ena izmed priljubljenih predstavitev kulture je Hofstedejev »čebulni diagram«, ki ga ponazarja Slika 4, s katerim je razvrstil bolj ali manj pomembne attribute kulture. Vsaka plast leži globlje pod površjem, v centru pa se nahaja nevidna sredica, ki je najbolj implicitna. Na površju se nahaja najbolj vidna plast in sicer »fizična plast«, ki je sestavljena iz fizičnih predmetov in izdelkov, ki jih ustvarjajo pripadniki določene kulture (npr. obleke, avtomobili, zgradbe, stroji, ceste). *Druga plast* pod površjem sestavljajo vzorci obnašanja, običaji in navade. Vzorci obnašanja predstavljajo različna dejanja, ki jih ljudje izvajajo z namenom zadovoljiti svoje potrebe in doseči cilje. Običaji so skupinske aktivnosti, ki so z vidika posamezne kulture potrebni, da se utrdijo in prenesejo družbene norme in vrednote iz roda v rod. To plast kulture lahko kot zunanji opazovalci vidimo, vendar pa lahko točen pomen vzorcev obnašanja in običajev razumejo le pripadniki določene kulture (Zagoršek, 2005, str. 3). *Tretja plast* kulture je sestavljena iz norm in vrednot, ter je odraz prvih dveh plasti. Norme so ideje določene kulture o ustreznem vedenju, ki jih uporabljajo pripadniki te kulture. Norme so potrebne zato, da nadzorujejo vedenje ljudi (Treven, 2001, str. 49). Vrednote so načela, ki usmerjajo naša življenja. Če so vrednote in norme usklajene oz. ko norme odražajo vrednote družbe, lahko rečemo, da je kultura razmeroma stabilna. V nasprotnem primeru pa se lahko zgodi, da družba razpade, kar se je zgodilo v bivših komunističnih državah Vzhodne Evrope (Zagoršek, 2005, str. 4). Zadnja, nevidna *središčna plast* kulture je sestavljena iz temeljnih prepričanj o človeški naravi in njegovem obstoju. Kulture se med seboj razlikujejo tudi po prepričanjih, ki se nanašajo na vzroke za določeno vedenje ali stanje.

Slika 4: Plasti kulture prikazane s »čebulnim diagramom«



Vir: H. Zagoršek, *Kulturni profil Slovenije ter implikacije za poslovanje podjetij*, 2005, str. 3.

1.4 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Vedno več pozornosti se namenja tudi organizacijski kulturi, saj je razumevanje delovanja le-te nujno za učinkovito poslovno komuniciranje. Preučevanje pojava organizacijske kulture ni novo. Barnard je že leta 1938 opozoril, da ima vsaka organizacija svoj sistem vrednot (Rozman & Koletnik & Kovač, 1993, str. 168). Organizacijska kultura je značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov. Kaže se v vrednotah in normah, ki so sprejete v organizaciji in določajo, kako naj se ljudje vedejo, kako naj medsebojno komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijajo. Te vrednote in norme delujejo na nezavedni ravni kot samoumnevna prepričanja, ki pogosto niso jasno izražena, pa vendar jih zaposlenci prevzamejo za svoja, ne da bi si jih skušali natančneje razložiti (Treven, 2001, str. 79). Organizacijska kultura je prisotna v vseh gospodarskih družbah in vpliva na uspešnost podjetja. Razviti organizacijsko kulturo pomeni, da morajo ljudje živeti skupaj, v interakciji, kar nekaj časa. Pomeni, da morajo deliti skupne negotovosti in razviti načine, kako te negotovosti uspešno obvladovati. Ljudje predstavljajo največje premoženje podjetja, so dragocen zaveznik organizacije ter bistven dejavnik uspeha in konkurenčne usposobljenosti podjetja (Kavšek, 2004, str. 43). Njihovo zadovoljstvo je pomemben dejavnik, ki vpliva na organizacijsko kulturo, zato morajo podjetja, če hočejo uspeti, vlagati v njihov razvoj, jih spodbujati, motivirati in izobraževati, kajti zaposlenci so vir uspeha.

1.5 ZNAČILNOSTI SLOVENSKE KULTURE TER IMPLIKACIJE ZA POSLOVANJE PODJETIJ

1.5.1 Značilnosti slovenske kulture

O slovenski kulturi je, na podlagi dolgoletnih opazovanj in izkušenj, obširno razpravljal Anton Trstenjak (1992) in doprinesel pomemben delež k poznavanju narodnega značaja Slovencev. Že leta 1886 pa je avtor Jan Lega navedel šest poglavitnih značajskih lastnosti Slovencev, in sicer so to bistroumnost, sovraštvo do tujega, odkritosrčnost in odločnost, veselost, pobožnost in gostoljubnost (Hrastelj, 2001, str. 41). V Prilogi 3 opisujem značajske lastnosti Slovencev, ki so se ohranile.

1.5.2 Kulturni profil Slovenije in implikacije za poslovanje podjetij

V tem podpoglavju bom opisala kulturološki profil Slovencev z vidika 3 raziskav v praksi in sicer po Hofstedejevi raziskavi, raziskavi projektne tima GLOBE ter po raziskavi iz leta 2005, ki je bila izvedena na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani. Pri nekaterih dimenzijah različne raziskave prihajajo do nasprotujočih si ugotovitev, zato je za pravilno interpretacijo potrebno razumeti okoliščine in način pridobivanja podatkov za Slovenijo (Zagoršek, 2005, str. 5).

Hofstede je svojo pionirsko študijo izvedel konec 70ih let v podružnicah podjetja IBM širom sveta. V takratni Jugoslaviji je podatke zbiral iz 3 republik, leta 2001 pa jih je na novo analiziral in predstavil po posameznih republikah, danes državah. Podatki njegove raziskave so zastareli še posebej zaradi velikih družbenih in ekonomskih sprememb v Sloveniji v obdobju tranzicije. Prav tako njegova raziskava temelji na zelo majhnem vzorcu (v njej je sodelovalo približno 100 Slovencev). Hofstedejeva raziskava ima pomanjkljivosti tudi v zvezi z metodologijo. Vprašljiva sta veljavnost in zanesljivost vprašalnika, nekatera vprašanja so nejasna. Nekatere dimenzije pa merijo celo več različnih konceptov.

Večino pomanjkljivosti Hofstedejeve raziskave je odpravil raziskovalni tim GLOBE leta 2004, ki je s pomočjo sodelavcev iz 62 držav razvil univerzalno veljaven vprašalnik o kulturi. Tako so nekatere dimenzije Hofstedejevega modela razdelili na več konceptualno poenotenih dimenzij. Razlika je tudi v tem, da so za vsako dimenzijo merili dve vrednosti in sicer obstoječe stanje (»navade«) ter želeno stanje (»vrednote«). V vsaki od 62 držav je bilo v vzorec vključenih med 200 in 400 srednjih managerjev iz več lokalnih podjetij, iz različnih panog (živilska, telekomunikacijska, finančna). Rezultate so predstavili na večstopenjski lestvici, od 1 do 7, ki so jo kasneje zaradi večje razumljivosti ter primerljivosti standardizirali na območju od 1 do 100. Torej državi z najnižjo vrednostjo na tej lestvici je dodeljen relativni indeks 1, državi z najvišjo vrednostjo pa indeks 100. Vse ostale države so uvrščene na vmesne vrednosti lestvice, odvisno od njihovih dejanskih rezultatov (Zagoršek, 2005, str. 5).

V letu 2005 je bila na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani v sodelovanju s Trompenaarsom izvedena raziskava, katere podatki dajejo zanesljivejšo in bolj sodobno sliko kulturnih značilnosti zaposlenih v podjetjih na območju Slovenije. Raziskava je zajela vzorec 563 strokovnjakov in poslovnežev, kateri so se udeležili strokovnih izpopolnjevanj na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani. Večina sodelujočih je imela univerzitetno izobrazbo in so bili stari med 30 in 50 let. Dve tretjini respondentov je zastopal ženski spol. Zaradi prostorske stiske sem v Prilogi 4 predstavila rezultate vseh 3 raziskav po posameznih dimenzijah kulture in jih implicirala na poslovanje slovenskih podjetij.

2 KULTURA IN MEDNARODNO POSLOVANJE

2.1 MEDKULTURNO POSLOVANJE

Pri vstopu oz. širjenju na tuje trge se morajo podjetja pravočasno podrobneje poučiti o medkulturnih razlikah in o kulturi nasploh, saj je nepoznavanje in ne sprejemanje kulturne drugačnosti premo sorazmerno z neuspehom. Napake stanejo podjetja veliko časa in denarja, da ponovno vzpostavijo dobre odnose in pa tudi enkratnih poslovnih priložnosti. Zaradi omejenih resursov so te priložnosti še toliko bolj pomembne. Številni, ki poslujejo s tujimi podjetji zmotno

mislijo da je dovolj, da se zavedajo kulturnih razlik in površinsko poznajo kulturo tuje države. Kultura je namreč kompleksen pojem in zahteva veliko pozornosti.

2.2 MEDKULTURNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje poteka med dvema sogovornikoma, ki izhajata iz enakega ali popolnoma različnega kulturnega okolja. O medkulturni komunikaciji govorimo takrat, ko med seboj komunicirajo ljudje iz dveh ali več različnih kultur. Kultura lahko ovira uspešno komunikacijo takrat, ko se ljudje iz različnih kultur ne odzovejo enako na isto situacijo, zato je dobro poznavanje kulture zelo pomemben del, ki ga moramo upoštevati pri uspešnem poslovnem komuniciranju. Težave pri medkulturni komunikaciji nastanejo zaradi razlik v jeziku, vrednotah, običajih in vedenju ljudi (Mesarič, 2005, str. 5). Posledično zaradi tega posameznik ne interpretira besed in dejanj ljudi iz drugih kultur enako, kot pri pripadnikih njegove kulture (Treven, 2001, str. 20).

Poslovanje v tuji državi pomeni, da bodo stranke, zaposleni in poslovni partnerji med sabo delili kulturo. Medkulturna komunikacija se nanaša na proces pošiljanja in sprejemanja sporočil med ljudmi, ki izhajajo iz različnih kulturnih okolij. To pomeni, da je komunikacija med podjetjem iz Velike Britanije in podjetjem iz ZDA medkulturna, čeprav imata enak jezik in kulturne podobnosti. Podobno velja tudi za komuniciranje med ameriškim podjetjem v ZDA in podružnico istega podjetja, ki se nahaja v Franciji (M. Rouse & S. Rouse, 2002, str. 254). Do medkulturne komunikacije lahko pride tudi v enem samem podjetju. Globalizacija je privedla tudi do tega, da v številnih organizacijah zaposlujejo ljudi, ki izhajajo iz različnih kulturnih okolij. V takih organizacijah morajo managerji za uspešno komuniciranje med zaposlenimi razviti občutek za razlike in biti pozorni do njih, ker bi sicer lahko predsodki ali nepoučenost o kulturi privedli do slabše učinkovitosti zaposlenih. Managerji si lahko pri tem pomagajo s programi usposabljanja, ki pomagajo pri spopadanju z multikulturno delovno silo (Treven, 2001, str. 21).

V okviru mednarodnega poslovanja in komuniciranja prihaja tudi do številnih konfliktov. Ljudje se med seboj družimo in sodelujemo. Neizogibna posledica različnih interesov, vedenj in mišljenj so številni konflikti, ki se jim stežka izognemo. Ko podjetja nastopajo na tujih trgih, zaradi medkulturnih razlik nastane še več konfliktov. Po besedah nekaterih avtorjev so konflikti lahko koristni, saj opozarjajo na razlike v mišljenju in interesih in če jih pravočasno opazimo, lahko pomenijo celo korak bližje k uspehu. Če pa konfliktov ne zaznamo ali jih celo namerno spregledamo, pa lahko prerastejo v težave, ki jih je težje reševati kot konflikte.

2.3 MEDKULTURNA POGAJANJA

Poslovna pogajanja so sestavni del poslovanja. Predstavljajo način, kako reševati konflikte med najmanj dvema stranema z namenom doseči skupno sprejemljivo rešitev. Pogajanja imajo dolgo zgodovino in več razsežnosti (Hrastelj, 2003, str. 262). Do pogajanj nas pripelje želja po neki stvari, ki je nimamo. Zato s procesom pogajanj vzpostavimo komunikacijo z nasprotno stranjo,

ki nam to stvar ponudi in želi za to določeno ceno, ki pa je zagotovo drugačna od tiste, ki smo si jo zamislili sami.

Število opredelitev pogajanj se množi, nespremenjene pa ostajajo njihove temeljne sestavine (Hrastelj, 2003, str. 263):

- pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki,
- stranki imata skupne, pa tudi različne interese,
- ko stranki vstopata v pogajalski postopek, je njun cilj doseči sporazum,
- čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum obojestransko koristen.

Kljub temu, da so si pogajanja znotraj enega kulturnega okolja in med različnimi okolji v marsičem podobna, se razlikujejo vsaj po enem dejavniku, t.j. različna kultura, ki ji pripadajo posamezni pogajalci. Kulturne razlike lahko ovirajo pogajanja med poslovneži, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij. Dobri pogajalci so pripravljene in poučeni o tujih kulturoloških ozadjih, kot so tradicija, navade in običaji. Ta poučenost omogoča lažjo vzpostavitev in pristnejši stik s pogajalci iz drugih dežel in kultur (Popovič, 2002, str. 15). Kulturološke usmerjenosti in vrednote se izražajo pri posameznikih in njihovih podjetjih ter imajo tudi posreden vpliv na potek in na izid medkulturnih poslovnih pogajanj.

Faze, ki jih mora upoštevati pogajalec, so (Hrastelj & Makovec, 2003, str. 265):

- raziskave, ki temeljijo na pisnih virih in razgovorih;
- seznaniti se z ugotovitvami raziskav in oblikovati začasne predloge;
- oblikovati načrte pogajanj;
- interakcija.

Na področju mednarodnih pogajanj so številni avtorji razvili svoje modele, ki so v pomoč mednarodnim pogajalcem pri obvladovanju medkulturnih razlik. Ker v diplomski nalogi obravnavam medkulturne razlike MSP pri vstopu na tuje trge, sem se odločila, da podrobneje predstavim model medkulturoloških pogajanj avtorjev Weiss in Strip. Avtorja Weiss in Strip sta podala najbolj celovit model medkulturnih pogajanj, ki pogajalcu v mednarodnih pogajanjih omogoča predvideti in pojasniti ravnanje nasprotno pogajalske strani ter mu pomaga pri sprejetju ustreznih odločitev pred, med in po pogajanjih (Moran & Strip, 1991, str. 90). Model omogoča pogajalcu da razširi svoje poznavanje kulture kateri pripada nasprotna pogajalska stran. Model ima štiri glavne sestavine, razdeljene v dvanajst spremenljivk, v katerih se odražajo medkulturni vplivi. V Tabeli 4 na strani 26 prikazujem segmente in spremenljivke modela medkulturoloških pogajanj po avtorjih Weiss in Strip. V Prilogi 5 podrobneje opisujem posamezne segmente in spremenljivke pogajalske matrike Weissa in Stripa.

Tabela 4: Segmenti in spremenljivke pogajanj modela Weiss in Strip

Segmenti	Spremenljivke
POLITIKA	<ul style="list-style-type: none"> • Pogajalska zamisel • Izbor pogajalcev • Vloga hotenj posameznikov • Protokol • Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi
INTERAKCIJA	<ul style="list-style-type: none"> • Kompleksnost jezika • Prepričevalni argumenti • Upoštevanje časa
PREMISLEK	<ul style="list-style-type: none"> • Podlaga za zaupanje • Nagnjenost k sprejemanju tveganj • Notranji sistemi sprejemanja odločitev
IZID	<ul style="list-style-type: none"> • Vsebina in oblika sprejemljivega sporazuma

Vir: Hrastelj, Makovec, Mednarodno trženje, 2003, str. 266.

Pogajalec dobi podobo o nasprotni pogajalski strani in o njeni pogajalski filozofiji z zaznamki po posameznih spremenljivkah. S pomočjo opisanega modela dobi delne odgovore na vprašanja kot so: kdo so pogajalski partnerji, zakaj so bili izbrani, kaj želijo pridobiti v procesu pogajanj, katere so njihove prioritete, kako se bodo odzivali, kakšne načine verbalnega in neverbalnega komuniciranja bodo uporabili, kako pomemben je čas zanje in kako dolgo bodo predvidoma trajala pogajanja, s čim si lahko pridobimo zaupanje, kakšen odnos imajo do tveganja, kdo bo sprejel končno odločitev in s kakšnim odgovorom se bodo zadovoljili. Predstavljena matrika je dinamičen model, ki pogajalcu dovoljuje dodajanje njegovih osebnih ugotovitev ali spremenljivk. Na ta način lahko resnično razume potrebe, motivacijo, pričakovanja in poglede tuje pogajalske strani. S selektivnim kategoriziranjem informacij lahko pogajalci razvijejo pogajalski profil, ki omogoča ponazoritev filozofije pogajanja nasprotne strani. Opisani model je zelo uporaben tudi v obliki računalniške aplikacije (Hrastelj & Makovec, 2003, str. 265). Pogajalski strani lahko na prenosnem računalniku v računalniški obliki pregledata in dopolnita podatke, ko je pogajalec že na poti k nasprotni pogajalski stranki ali med samim pogajalskim procesom. Podjetje si lahko uredi bazo podatkov, ki na eni strani vsebuje splošne informacije, na drugi strani pa lastna opažanja pogajalcev o posameznih kulturah.

2.4 MEDKULTURNE RAZLIKE V POSLOVANJU

Od faze prvega stika pa do sprejetja tuje kulture lahko pride do kulturnega šoka. Gre za fazo, ko nam gre drugačno na živce in ko bi vse najraje opustili, kajti nasprotni pogajalec je 'težak', nas ne sprejema. Vendar enako razmišlja naš nasprotni pogajalec o nas. Fazo kulturnega šoka lahko skrajšamo, če povabimo strokovnjaka ali svetovalca za medkulturne razlike, ki eni in drugi strani pomaga spoznati, da smo oboji normalni in da je faza kulturnega šoka neizogibna za vzpostavitev dobrega odnosa in odličnega poslovnega sodelovanja.

Obvladovanje kulturnih razlik - predvsem odnosa do vrednot, kot so čas, izražanje čustev, želja po zasebnosti in sproščenost v komunikaciji – je pogosto ključ do premagovanja meja, tako geografskih kot miselnih, v delovnih timih in poslovnih odnosih iz različnih geografskih okolij. Nekateri celo trdijo, da je nepoznavanje kulturne različnosti edina ovira in razlog za mednarodni poslovni neuspeh. Z drugimi besedami, nepoznavanje in nesprejemanje kulturne drugačnosti je premosorazmerno z neuspehom. Komunikacija s sodelavci in poslovnimi partnerji iz drugačnega kulturnega okolja zahteva prilagajanje tako na naši kot njihovi strani, zato je poznavanje pravil in delovanja medkulturnega menedžmenta postala nuja.

Pri uspešnem navezovanju poslovnih stikov s tujino se je najprej treba zavedati lastne kulturne pogojenosti. Po besedah Novakove je »v naravi človeka, da podzavestno misli, kako 'pravila igre' iz njegovega domačega okolja veljajo tudi drugod« (Rupnik, 2007).

Ena najbolj očitnih medkulturnih razlik je odnos do časa in usmerjenost na nalogo ali ljudi. Pomemben del poslovne interakcije predstavlja tudi vzpostavljanje zaupanja. V tradicionalnih katoliških evropskih deželah lahko zaznamo ležernejši odnos do časa, več je vljudnostnega kramljanja, večja pozornost se namenja poslovnim obedom. Vse našteto pa ima svojo funkcijo in sicer čim boljše začititi in spoznati ljudi preden vstopimo v zavezujoč poslovni odnos. Bolj ko se oddaljujemo iz Evrope in anglosaškega sveta, bolj pomembna je ta komponenta vzpostavljanja zaupanja. Vzrok je tudi zato, ker v teh oddaljenih državah ni ustreznih pravnih mehanizmov, ki bi ljudi ščitili v primeru zlorab.

V poslovnem okolju je pomemben tudi odnos do hierarhije. Obstajajo zelo hierarhična kulturna okolja, kjer se osebe z avtoriteto nadvse spoštuje in se jim ne sme nasprotovati, saj bi to pomenilo napad na njihovo osebno dostojanstvo. Pri komunikaciji je potrebno biti vljuden in v nespornih iznajdljivo indirekten. Resni pogovori pa se sklepajo le ob prisotnosti najvplivnejših oseb na obeh straneh. Opisan pristop je značilen za Daljni Vzhod, v malo manjši meri tudi za slovanski svet ter vzhodno in južno Evropo. Situacija je popolnoma nasprotna v skandinavskih državah ter ostali severni Evropi, kjer so bolj kot položaj pomembni ekspertno znanje in izkušnje ter zanesljivost pri izvajanju dogovorov.

2.5 IZVOR MEDKULTURNIH RAZLIK

Kulturne razlike se kažejo v lastnostih kot so narodnost, jezik, organiziranost, navade, običaji, postopki, izkušnje, cilji itd. Omenjene lastnosti so del psihologije človeka, ki se izraža skozi njegovo vedenje, vrednote, obnašanje, temelječ na kulturnih predpostavkah (Luce & Smith, 1987). Nerazumevanje in nepoznavanje tujih kultur nas privede do tega, da postanemo ujetniki lastnih kultur. Naenkrat ustaljeni vedenjski vzorci ne veljajo več, nadomestijo jih tuji in nerazumljivi (Moran & Strip, 1991, str. 47).

Manager, ki je zaposlen v tuji podružnici podjetja, mora pričakovati in biti pripravljen na velike in majhne razlike v vedenju posameznikov in skupin v podjetju. Te razlike izhajajo iz sociokulturnih spremenljivk, kot so religija, izobrazba, jezik in iz nacionalnih spremenljivk, kot

so gospodarski, pravni in politični dejavniki. Te kulturne spremenljivke določajo osnovne odnose do dela, časa, materializma, individualizma, sprememb itd. Odnosi pa naprej vplivajo na motivacijo in pričakovanja posameznikov glede dela in odnosov v skupini, ki končno vplivajo na pričakovani izid.

V realnosti pa obstajajo razlike tudi znotraj posameznih skupin nekega naroda. Govorimo o razlikah med posamezniki, ki obstajajo kljub temu, da so pripadniki iste skupine, organizacije ali regije. Te razlike so osebne lastnosti, navade in prepričanja, ki so tipična samo za posameznika in ga razlikujejo od drugih posameznikov. Zato moramo biti pri ocenjevanju posameznikov (njihovo vedenje, slog poslovanja in pogajanj) že vnaprej izredno previdni, saj nas lahko posploševanje zavede in pripelje do napačne predstave. Prav tako značilnosti ene kulture ne moremo posplošeno prenesti na vse pogajalce, ki izhajajo iz ene kulture oziroma so iste nacionalnosti.

3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Teoretičen del naloge je zasnovan na preučevanju literature in sekundarnih virov, tako domačih kot tujih avtorjev s področja MSP, kulture in medkulturnih ovir pri mednarodnem poslovanju. Da bi ugotovila s katerimi medkulturnimi ovirami se srečujejo slovenska MSP pri mednarodnem poslovanju, sem se odločila, da dejstva, ki sem jih ugotovila v okviru teoretičnega dela še empirično preverim.

V praktičnem delu diplomske naloge sem tako skušala priti do zaključkov o medkulturnih ovirah, s katerimi se slovenska MSP srečujejo pri mednarodnem poslovanju z Brazilijo, Nizozemsko in Rusijo. Omenjene tri države tako predstavljajo tudi raziskovalni fokus empiričnega dela moje naloge.

3.1 PREDSTAVITEV UPORABLJENE METODOLOGIJE

Za raziskavo sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja v obliki globinskih intervjujev z vnaprej pripravljenim vprašalnikom in sicer zato, ker tovrstne metode raziskovanja opisujejo in pomagajo razumeti pomen raziskovalnega problema in ne le pogostost nekega pojava (Carson, Gilmore & Perry, 2001, str. 65).

Kvalitativne metode raziskovanja imajo poseben pomen, ker združujejo racionalni in intuitivni pristop k raziskovanju problema, njihov glavni cilj pa je pridobitev globljega razumevanja situacije. Omenjen vidik je še kako pomemben pri raziskovanju kulturnih kontekstov, kjer je izvedba globinskih intervjujev zelo pogosta. Globinski intervjuji so tudi primerni za dogodke, ki so se resnično zgodili ter s človeškim odzivanjem nanje. Kvalitativne metode odgovarjajo na vprašanje, kako in zakaj se je nek pojav zgodil, kaj je nanj vplivalo ter kakšne so posledice (Carson, Gilmore & Perry, 2001, str. 66). Poleg tega pa bi izvedba (tudi) kvantitativne raziskave

v obliki vprašalnika po pošti zaradi značilnosti in zajema ciljne populacije (MSP na trgih Brazilijske, Nizozemske in Rusije) presega obseg diplomskega dela.

Pri kvalitativnih metodah se pojavlja problem zaupanja v pridobljene rezultate zaradi prisotnosti subjektivnosti raziskovalca, tako pri sami raziskavi kot interpretaciji rezultatov. Prav tako obstaja vprašanje, ali bi drug raziskovalec, ki bi raziskavo ponovil, prišel do enakih rezultatov. Zato je pomembno, da raziskovalec upošteva naslednja pravila (Carson et.al., 2001, str. 67):

- Predhodno je potrebno podrobno raziskati in oceniti obstoječo literaturo na temo, ki jo raziskujemo.
- Pazljivo je potrebno izbrati raziskovalno metodo in oceniti njeno primernost.
- Potrebno je pazljivo strukturiranje in analiziranje pridobljenih podatkov.

3.2 OSNOVNA RAZISKOVALNA METODA

Kot osnovno raziskovalno metodo sem uporabila globinski intervju, ki je najpogostejša tehnika pridobivanja podatkov v kvalitativnem raziskovanju. Z metodo globinskega intervjuja se poudarja pomembnost odprtega tipa vprašanj, saj se ne omejuje odgovorov anketiranca, temveč spodbuja anketirance, da povedo lastne misli, prepričanja in izkušnje. Pri globinskem intervjuju je cilj pridobiti kompleksne, poglobljene in individualizirane odgovore čim bolj natančno, konkretno spoznati neki vidik intervjuvančevih spoznanj, misli in izkušenj (Malnar, 2003, str. 48). Ločimo različne oblike globinskih intervjujev. Le-ta je lahko neformalen in nestrukturiran, podoben navadnemu pogovoru, lahko pa je bolj strukturiran in voden s strani raziskovalca. Poznamo tudi polstrukturirane globinske intervjuje (Kvalitativne raziskave, 2008). Pri raziskovanju sem uporabila voden in nestrukturiran intervju, ki mi je omogočil boljše informacije ter bolj podrobno in poglobljeno raziskovanje predmeta raziskave. Za globinski intervju sem se odločila tudi zato, ker so bili moji sogovorniki strokovnjaki na področju, na katerem delujejo, s specifičnimi znanji in individualiziranimi izkušnjami.

3.3 PRIPRAVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

3.3.1 Sestava vprašalnika

Pred izvedbo raziskave sem na podlagi podrobnega pregleda literature s področja preučevanja kulture in medkulturnega poslovanja sestavila vprašalnik za globinski intervju, ki se nahaja v Prilogi 6. Vprašalnik sem sestavila glede na raziskovalne cilje, in sicer:

- Katere so medkulturne ovire, s katerimi se MSP srečujejo pri vstopu na tuje trge?
- Kakšen vpliv imajo le-te na poslovanje MSP?

Pri sestavi vprašalnika sem se opirala predvsem na posamezne dimenzije Hofstedejeve kulturne tipologije. Vprašalnik je bil razdeljen na štiri dele. V prvem delu sem sogovornikom zastavila splošni vprašanji o funkciji v podjetju ter o vlogi pri vstopu na izbrani trg. Drugi del, sestavljen iz petih vprašanj, je obravnaval priprave na vstop na tuje trge. V tretjem delu so me zanimale kulturne značilnosti posamezne države (deset vprašanj). Četrty del je bil sestavljen iz treh vprašanj, kjer sem raziskovala medkulturno komuniciranje, neizogibni in sestavni del vsakega podjetja, ki deluje tudi na tujih trgih. Vseh dvajset vprašanj, skupaj s podvprašanji je bilo odprtega tipa brez vnaprej ponujenih možnih odgovorov. Ta tip vprašanj je sogovornikom dovoljeval, da so na čim bolj neomejen način izrazili svoj pogled na specifično temo oziroma prikazali svoje izkušnje z obravnavanega področja. Pred samo izvedbo globinskih intervjujev sem vprašalnik predhodno testirala na dveh osebah. S testiranjem sem ugotovila, da so vprašanja jasna in razumljiva, zato večji popravki niso bili potrebni.

3.3.2 Izvedba intervjujev

Pri izbiri ciljne populacije in sogovornikov sem se osredotočila na MSP po kriteriju števila zaposlenih (mala podjetja do 50 zaposlenih in srednje velika podjetja do vključno 250 zaposlenih). Dodaten pogoj je bil tudi, da so imeli sogovorniki neposreden stik s kulturo na izbranih trgih (brazilski, nizozemski, ruski trg). V Prilogi 7 sem na kratko predstavila Brazilijo, Nizozemsko in Rusijo. Seznam potencialnih slovenskih MSP, ki so prisotna na brazilskem, nizozemskem in ruskem trgu sem pridobila s pomočjo spletne podatkovne baze slovenskih izvoznikov Slo Export (<http://www.gzs.si/sloexport/>). Podjetja sem najprej kontaktirala po telefonu in po elektronski pošti posredovala nagovor za sodelovanje v raziskavi, ki se nahaja v Prilogi 8 ter vprašalnik, in se dogovorila za termin intervjuja. V času od junija do septembra 2008 sem izvedla pet globinskih intervjujev s petimi predstavniki (štirje moški in ena ženska različnih starostnih skupin) različnih slovenskih podjetij, ki imajo izkušnje in so strokovnjaki v mednarodnem poslovanju na izbranih trgih. Trije intervjuji so potekali na sedežu podjetja, eden na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani ter eden v baru blizu sedeža podjetja. Prvi trije intervjuji so potekali med delovnim časom, ostala dva pa izven delovnega časa. Intervjuje sem posnela na digitalni diktafon, kar je omogočilo bolj kakovostno komunikacijo s sogovorniki ter zapis in prepis vseh izjav. Najkrajši intervju je trajal 19 minut, najdaljši pa 1 uro in 22 minut. Prepise intervjujev in kratko predstavitev sogovornikov prilagam v Prilogi 9.

4 MEDKULTURNE OVIRE PRI MEDNARODNEM POSLOVANJU

Komunikacija s sodelavci in poslovnimi partnerji iz drugačnega kulturnega okolja zahteva prilagajanje tako na naši kot njihovi strani, zato je poznavanje pravil in delovanja medkulturnega menedžmenta postala nuja. V nadaljevanju diplomske naloge bom obravnavala medkulturne razlike pri mednarodnem poslovanju s katerimi se srečujejo sledeča slovenska mala in srednje

velika podjetja: Bartec Varnost d.o.o., Belinka d.d., Elektronika d.o.o., Gostol-Gopan d.o.o., Pipistrel d.o.o. Podjetja lahko nepoznavanje medkulturnih razlik privede do težav v poslovanju s tujimi poslovnimi partnerji. V okviru raziskave sem raziskovala poslovanje s tremi tipi kultur in sicer z brazilsko, nizozemsko in rusko kulturo. Za vsak tip kulture sem izvedla globinski intervju s po dvema predstavnikoma podjetja.

V Prilogi 10 sem na kratko predstavila intervjuvana podjetja. Glede na število opravljenih intervjujev ugotovitev ne moremo posploševati, kljub temu pa predstavljajo smernice za tista podjetja, ki aktivno razmišljajo o vstopu na tuje trge.

4.1 UGOTOVITVE GLOBINSKIH INTERVJUJEV IN POVEZAVA S TEORIJO

V praktičnem delu diplomske naloge sem hotela priti do zaključkov o razlikah med brazilsko, nizozemsko in rusko kulturo v mednarodnem poslovanju na podlagi izkušenj, ki jih imajo slovenski podjetniki.

4.2 IZSLEDKI IN ANALIZA ODGOVOROV

V nadaljevanju bom predstavila vsebinske ugotovitve raziskave. Želela sem ugotoviti, s katerimi medkulturnimi ovirami se srečujejo slovenska MSP pri vstopu na trge Brazilije, Nizozemske in Rusije ter kako le-te vplivajo na poslovanje MSP.

4.2.1 Vloga pri vstopu na tuje trge in konkretne zadolžitve intervjuvancev

Sogovornik za ruski trg je pri vstopu na ruski trg napredoval od vloge tehničnega svetovalca do vloge predstavnika podjetja v Moskvi. Pri začetnem vstopu na ruski trg je podjetje zastopal na sejmu v Moskvi, kjer je pripomogel k večji prepoznavnosti podjetja, delo je nadaljeval v izvozni dejavnosti njihovih proizvodov na ruski trg. Na poslovnih razgovorih v Rusiji je bil zadolžen kot tehnični svetovalec, nadzornik montaže ter zagovornik kakovosti proizvodov podjetja, nato je v štiriletnem mandatu nadaljeval delo predstavnika podjetja v Moskvi. Sogovornico za ruski trg so v podjetju zaposlili kot koordinatorja za rusko tržišče z namenom povečati prodajo v Rusiji in v državah bivše SZ. V tej vlogi je koordinirala naročila, proizvodnjo in marketing s predstavnikom v Rusiji ter izvajala začetniške operativne aktivnosti pri vstopu na ruski trg (sodelovanje na sejmih, izvajanje prezentacij in organiziranje izobraževanj za tuje kupce). Prvi sogovornik za brazilski trg je prve stike z brazilskimi kupci navezal na sejmu v Nemčiji, kjer so si izmenjali kontakte, nato pa je kasneje v Brazilijo potoval zasebno in potovanje izkoristil tudi za sklenitev posla. Drugi sogovornik je bil pri vstopu na brazilski in nizozemski trg zadolžen za certifikacijo in registracijo njihovih proizvodov ter za šolanje in uvajanje kupcev. Drugi sogovornik za nizozemski trg je imel vlogo tehnične podpore, nizozemskim kupcem je predstavil izdelek in sodeloval pri prvi sklenitvi posla.

4.2.2 Vrste medkulturnih ovir in vpliv na poslovanje

Oba sogovornika za ruski trg sta mnenja, da med Slovenci in Rusi ni velikih medkulturnih ovir, po mnenju sogovornice bi lahko prej govorili o medkulturnih razlikah kot pa o ovirah. Sogovornik je mnenja, da imamo Slovenci kot Slovani velike prednosti pred drugimi narodi, saj "zelo hitro navezujemo stike, hitro in radi postanemo prijatelji." Prav tako meni, da jezik ni ovira, ker se ga po nekaj mesecih intenzivnega sodelovanja z Rusi hitro naučiš. Edina moteča medkulturna ovira je bila za sogovornika nagnjenost k pijači, namreč v času SZ "je bilo to, da si spil steklenico vodke pogoj." Oba sogovornika sta enotnega mnenja, da danes ta stereotip ne velja več. Oba sta se težje privadila ruski hrani. Za sogovornico so bile moteče tudi navade Rusov pri obnašanju, saj na javnih mestih ne upoštevajo opozoril ali prepovedi. Druga večja razlika sta po mnenju sogovornice natančnost in velike zahteve ruskih poslovnih partnerjev, predvsem je to veljalo v času bivše SZ. Rusi so kot trgovci izjemno natančni-vedno preberejo vsa navodila in zastavljajo podrobna vprašanja o izdelkih. V času SZ so se Rusi zelo dobri zavedali dejstva, da je veliko podjetij iskalo priložnost na ruskem trgu, kar so izkoriščali pri neizpolnjevanju pogodbenih obveznosti.

Prvi sogovornik za brazilski trg pravi, da je Brazilija zelo multikulturna država, poslovno je sodeloval le z Japonci zato je "težko dati nek vzorec o brazilski kulturi nekemu, ki se odpravlja tja." Medtem ko drugi sogovornik pojasnjuje, da lahko o medkulturnih razlikah za njihovo podjetje govorimo z vidika prodaje ali operativne rabe njihovih proizvodov. "Z vidika prodaje kulturnih razlik ni bistveno zaznati", pravi, vendar se opazijo pri sami sklenitvi posla in sicer z vidika plačila-Brazilci želijo proizvod v celoti plačati šele ob dobavi, zato jih je avansno plačilo šokiralo. Pri uvajanju kupcev sogovornik zaznava razlike predvsem v državah, kjer je družba hierarhična in se srečuje s problemom avtoritete ter pristopa do kupca. Pojasnjuje, da je z brazilskimi kupci potrebno biti zelo previden in posreden. Za nizozemske poslovne partnerje pojasnjuje, da medkulturnih ovir ni zaznati, s čimer se strinja tudi drugi sogovornik za nizozemski trg.

4.2.3 Napake pri vstopu na tuje trge

Po mnenju sogovornika za ruski trg so osnovne napake, ki jih lahko podjetja naredijo pri vstopu na njihov trg "podcenjevanje njihovega znanja, njihove kulture in njih kot osebnosti." Rusom nikakor ne smemo dati občutka, da jih obravnavamo kot drugorazredni trg ter ne smemo si privoščiti neizpolnjevanja danih obljub. Po letu 1991 je na trgu Ruske federacije zaznati velike spremembe, ki imajo vpliv na vsa področja življenja, tudi na poslovni svet. Prehod iz socializma v tržno gospodarstvo se je zaključil in to je v ruski poslovni svet prineslo zahodni način dela, poslovanja in obnašanja. Osnovne napake na ruskem trgu so po mnenju sogovornice arogantno obnašanje, prevzetost in vsiljivost. Slovenskim podjetjem svetuje naj pri vstopu na ruski trg sodelujejo rusko govoreči zaposleni, ki se spoznajo na panogo podjetja. Dodaja še, da je

potrebno poznati vse specifične ruskega tržišča (velikost trga, kulturne navade) ob vsem tem upoštevati tudi dejstvo, da so Rusi od časa bivše SZ do danes na določenih področjih izjemno napredovali, npr. na področju oglaševanja, dizajna in tega ne gre podcenjevati.

Prvi sogovornik za brazilski trg poudarja, da je lahko bistvena napaka nepoznavanje njihovega jezika, saj je tako težko skleniti posel. Predvsem to velja za poslovanje z manjšimi podjetji, v večjih korporacijah večinoma uporabljajo angleški jezik. Po mnenju drugega sogovornika je prva napaka ta, da prehitro kloniš idejam brazilskih kupcev, saj poskušajo na vsak način vsiliti svoj način poslovanja. Drugo napako lahko naredimo pri osebnem stiku – če z njimi nismo prijazni, skoraj osladni ("brazilski" način) in če se skušamo pogovarjati na evropski način. Slovenskim podjetjem svetuje, da se z brazilskim kupci pogovarjajo na "brazilski" način, ob tem morajo ohraniti svoja načela. Tretja ovira v Braziliji je, če smo vegetarijanci, saj v Braziliji "jedo meso z mesom v mesni omaki." Na Nizozemskem lahko, po njegovem mnenju naredimo največjo napako, če zamujamo z dobavnimi roki in pravi da "je bila to zadnja dobava, ki so jo imeli." Drugi sogovornik meni, da pri Nizozemcih kulturni izvor poslovnih partnerjev ni pomemben, zato do medkulturnih napak ne prihaja. Prvi sogovornik slovenskim podjetjem svetuje, da so pri poslovanju z Nizozemci zelo profesionalna, saj to pričakujejo od vsakogar. Ključna sta tudi doslednost in kvaliteta.

4.2.4 Priprave pred vstopom na tuje trge

Sogovornik za ruski trg pravi, da so pred vstopom na ruski trg potekala dolgotrajna pogajanja. Rusi so bili zahtevni pogajalci, na pogajanjih je bilo potrebno imeti pripravljene odgovore na vprašanja s tehničnega vidika, o cenah, popustih in jih znati utemeljiti. V času SZ je bilo poznavanje pravih ljudi izrednega ali celo ključnega pomena za uspešen vstop na tamkajšnji trg. Podjetje, v katerem je zaposlena sogovornica, je na trg vstopilo s predstavnikom, ki so ga dobili hitro, vendar se je prvi posel sklenil šele po 6 mesecih. Oba sogovornika sta omenila, da so imeli pri vstopu na ruski trg največ težav zaradi neprepoznavnosti slovenskih blagovnih znamk in naše države kot države izvora. Sogovorniki za brazilski in nizozemski trg so enotno odgovorili, da pred vstopom na tuje trge niso imeli posebnih priprav. Prvi sogovornik za brazilski trg razloži, da so se s kupci srečali na sejmu, kjer so izmenjali kontakte in kasneje sklenili posel, prav tako je poslovne partnerje spoznal drugi sogovornik za nizozemski trg, ki še dodaja, da so pogajanja stekla v 3 mesecih. Sogovornik za brazilski in nizozemski trg pojasnjuje, da so morali pred vstopom na tuja trga zagotoviti le certifikacijo in registracijo njihovega izdelka na omenjenih trgih. Nihče od intervjuvancev pred vstopom na tuje trge ni opravil tržnih raziskav.

4.2.5 Vzpostavljanje prvih kontaktov s tujimi poslovnimi partnerji

Sogovornik za ruski trg je povedal, da so v času SZ prve kontakte z ruskimi kupci navezali preko posrednikov (izvozne hiše), po uspešnem začetnem poslovanju so odprli lastno predstavništvo.

Takrat so k uspehu na ruskem trgu zelo pripomogla poznanstva in veze. Sogovornica je dejala, da prvi direktni vstop na ruski trg preko agenta ni bil učinkovit, zato so se kasneje poslužili predstavništva, ki se je izkazalo za zelo uspešno. Sogovorniki za brazilski in nizozemski trg so prve kontakte s tujimi kupci navezali na sejnih v tujini, kar se je kasneje izkazalo za uspešno potezo.

4.2.6 Ovire v jeziku, kulturnih vrednotah in navadah

Sogovornik za ruski trg pravi, da bi težko navedel večje kulturne razlike med Rusi in Slovenci, saj smo si zelo podobni. Največja kulturna razlika so predvsem kulturne vrednote, kar pojasni s primerom, da so Rusi izjemno "civiliziran" narod, izjemno so poučeni o lastni kulturi in zgodovini svojega naroda, izjemno veliko berejo. Rusi zelo cenijo, če vidijo, da ima sogovornik določena znanja o ruski literaturi, zgodovini, vražah in običajih. Poznavanje teh elementov omogoči, da si pridobimo določeno prednost pred drugimi poslovnimi partnerji. Jezik mu ni predstavljal težav, prav tako ne sogovornici za ruski trg, ki še dodaja, da tudi kulturne vrednote, navade, običaji in delovni čas niso bili ovira. Prvi sogovornik za brazilski trg meni, da je poleg specifičnosti jezika v Braziliji največja ovira čas. Pravi, da si je za brazilskega kupca potrebno vzeti čas in se mu posvetiti, ker "v Braziliji posle sklepaš z ljudmi, ne s podjetji." Prav tako se razlikujejo njihove navade kar pojasnjuje s primerom povabila na dom, "če te povabijo k sebi domov, je vljudno, da povabilo sprejmeš." Drugi sogovornik se strinja, da večjo oviro v Braziliji predstavljajo njihove navade in tudi poslovni običaji. Dodaja še, da imajo Brazilci tendenco pretentati poslovnega partnerja. Oba sogovornika za nizozemski trg sta enotno odgovorila, da nizozemska kultura ne predstavlja ovir z vidika jezika, kulturnih vrednot, navad in poslovnih običajev.

4.2.7 Značilnosti tujih poslovnih partnerjev

Sogovornik za ruski trg pravi, da so bili ruski poslovni partnerji v času SZ zelo "zaprti" ljudje, dokler niso tujega poslovnega partnerja dobro poznali, s časom so postali bolj zaupljivi in dobri prijatelji. V današnji Rusiji je težava v tem, da je veliko kupcev bajno bogatih, počutijo se zelo superiorne in zato je z njimi težko poslovati. Prav tako je ruski kupec postal tehnično najbolj zahteven in pozna vse detajle o blagu, ki je na trgu na razpolago, zato ima to velik vpliv na pogajanja. Sogovornica meni, da so ruski kupci zelo prijateljski, direktni in prijazni, pripravljeni so se pogovarjati tudi o osebnih zadevah, zato pogajanja niso bila preveč težavna. Kljub temu so bili začetki bolj težki, saj so "hoteli izkoristiti našo željo po prihodu na ruski trg."

Prvi sogovornik opisuje brazilске poslovne partnerje kot "odprte, prijazne in zelo komunikativne...nenaklonjene formalnostim." Drugi sogovornik za brazilске pogajalce pravi, da potrebujejo veliko časa, preden so prepričani o izdelku in se odločijo za sklenitev posla. Prav

tako želijo na vsak način doseči svoje in ne upoštevajo prodajalčevih pogojev. "Nizozemski poslovni partnerji so odprti in direktni," se strinjata oba sogovornika za nizozemski trg.

4.2.8 Poslovna darila in korupcija

"Rusi so rojeni za podkupovanje, prav tako njihovi posli," je mnenja sogovornik za ruski trg, "in to je lahko danes pri poslovanju z njimi velik problem, saj jim je popolnoma sprejemljivo, da se posli sklepajo po ilegalni poti." Pojasnjuje, da je bilo še več korupcije prisotne v času SZ, ko so bili nakupi državni. Prav tako so težave pri dajanju poslovnih daril, saj danes ne zadostujejo več cigare ali viski, kot v času SZ. Danes se posli sklepajo z bogataši in poslovna darila, ki si jih izmenjujejo med seboj so "ranga, ki si jih slovenska podjetja ne morejo privoščiti." Sogovornik meni, da pri "B2B" poslovanju korupcija ni prisotna, saj kupec točno ve, kaj potrebuje in to tudi kupi, lahko pa je prisotna pri prodaji blaga široke potrošnje, česar pa sogovornica ni potrdila. Sogovornica je mnenja, da so darila nekaj običajnega in pričakovanega.

V Braziliji so poslovna darila običajna, predvsem pri sodelovanju z manjšimi podjetji, kjer so odnosi bolj osebni in prijateljski, je pojasnil prvi sogovornik. Drugi sogovornik pravi, da se z brazilskimi in nizozemskimi kupci ne obdarujejo, vendar vsaki stranki podarijo standardni paket pozornosti, nad katerim so prijetno presenečeni. Oba sogovornika se strinjata, da je korupcija v Braziliji prisotna in drugi sogovornik pojasnjuje, da je bolj kot pri prodaji prisotna pri pridobivanju ustreznih dovoljenj in dokumentacije pri brazilskih oblasteh. Drugi sogovornik za nizozemski trg je mnenja, da Nizozemci poslovnih daril ne pričakujejo, darila se izmenjavajo le kot znak dobre volje oz. geste. Na nizozemskem trgu sogovornika nista imela izkušenj s korupcijo. Vsi intervjuvani sogovorniki so enotno odgovorili, da tuji poslovni partnerji daril niso dojemali kot znak podkupovanja.

4.2.9 Kulturne vrednote tujih poslovnih partnerjev

V času SZ so Rusi cenili poštenost in to, da so lahko verjeli na besedo, prav tako je bil pomemben kulturni odnos, je zaupal sogovornik za ruski trg. Danes po njegovem mnenju prevladujejo moške vrednote. S tem se delno strinja tudi sogovornica, vendar je mnenja, da so še vedno prisotne ženske vrednote, saj se cenijo dobri odnosi in sodelovanje, le o solidarnosti bi težko govorili.

Pri Brazilcih na poslovni ravni prevladujejo moške vrednote, na neformalni ravni pa ženske vrednote, pojasnjuje prvi sogovornik. Drugi sogovornik meni, da v Braziliji bolj prevladujejo ženske vrednote, saj izjemno cenijo dobre odnose in to, da se jim posvetiš. Medtem ko na Nizozemskem prevladujejo predvsem moške vrednote, ne pričakujejo osebnega odnosa, čeprav jim zanesljivost poslovnih partnerjev pomeni veliko. Drugi sogovornik meni, da pri Nizozemcih prevladuje kombinacija moških in ženskih vrednot.

4.2.10 Vpliv vrednot družbeni položaj, status, družina na poslovanje

Družbeni položaj in status imata po mnenju sogovornika za ruski trg precejšen vpliv na poslovanje, medtem ko ga družina nima, saj "družine kot vrednote ne cenijo." Medtem ko je sogovornica nasprotnega mnenja. Meni, da družbeni položaj in status nimajo bistvenega pomena in dodaja še, da so Rusi v poslovnem okolju pripravljeni razpravljati tudi o družinskem življenju, medtem ko sogovornik tega v poslovnem okolju še ni doživel.

Sogovornika za brazilski trg se strinjata, da so družbeni položaj, status in družina zelo pomembne vrednote v Braziliji in imajo vpliv na poslovanje. Prvi sogovornik pravi, da so "te vrednote pomembne, ker izražajo neko sigurnost in zaupanje pri poslovnem sodelovanju." Mnenji sogovornikov se razhajata pri razpravljanju o družinskem življenju v poslovnem okolju, namreč prvi sogovornik meni, da družinsko življenje ni ločeno od poslovnega okolja in poslovni pogovori hitro nanesejo na neformalne pogovore. Dodaja še, da je "zgolj s formalnostmi težko vzpostaviti bolj osebne odnose, ki so pri sklepanju poslov najpomembnejši." Drugo sogovornik pravi, da se o družini v brazilskem poslovnem okolju ne razpravlja, prav tako Nizozemci (po mnenju obeh sogovornikov) ločujejo zasebno življenje od poslovnega okolja in o družinskih zadevah razpravljajo le v neformalnem okolju. Oba sogovornika za nizozemski trg se strinjata, da družbeni položaj in status Nizozemcem nista pomembna, drugi sogovornik še dodaja, da jim tudi nazivi niso pomembni, temveč štejejo dosežki. Družinski vpliv na poslovanje je po njegovem mnenju opazen predvsem pri ženskah, ki po rojstvu otrok za določen čas ne hodijo v službo ampak se posvetijo njihovi vzgoji.

4.2.11 Individualizem/kolektivizem

"Skupinska mentaliteta je bila prisotna, a je umrla," je mnenja sogovornik za ruski trg, medtem ko sogovornica pravi, da si Rusi "prizadevajo tako za interese svoje ožje družine kot za interese širše skupnosti." Pojasnjuje, da se pozitiven odnos do kolektivizma izraža predvsem v njihovih družinah, zaznati ga je mogoče tudi v podjetjih med zaposlenimi. Prav tako si sogovornika nista enotna pri odgovoru o sprejemanju odločitev-sogovornik je mnenja, da se odločitve sprejemajo individualno, na najvišjem nivoju (lastnik oz. direktor podjetja), sogovornica pa ima izkušnjo, ko njihovi poslovni partnerji odločitve sprejemajo skupaj.

Sogovornika za brazilski trg se strinjata, da so Brazilci izrazito kolektivistično usmerjeni. Prvi sogovornik pojasnjuje, da se to v korporacijah odraža na nižjih nivojih, višje ko gremo po hierarhični lestvici, bolj prihaja do izraza individualizem. Prav tako se oba strinjata glede sprejemanja odločitev pri Brazilcih-odločajo se zelo individualno. Prvi sogovornik za nizozemski trg je mnenja, da so Nizozemci usmerjeni bolj individualno in tudi odločitve sprejemajo kot posamezniki, kar je verjetno posledica specifičnosti njihovega izdelka, ki ga kupujejo. Medtem drugi sogovornik razloži, da so po njegovih izkušnjah Nizozemci bolj

nagnjeni k skupinski mentaliteti. Odločitve pa sprejemajo kot posamezniki, če imajo za to pooblastila in se predhodno še s kom posvetujejo.

4.2.12 Odnos do hierarhije in avtoritete

V ruski družbi je po sogovornikovem mnenju prisoten zelo hierarhičen odnos, do avtoritete in hierarhije "imajo prestrašen odnos. Vmes je prisoten strah, strah za bodočnost." Sogovornica je enakega mnenja in dodaja, da je razlika v posedovanju moči zelo prisotna, tako na političnem področju kot pri poslih, ki se financirajo iz državnega proračuna.

"Brazilija je država, kjer sta avtoriteta in hierarhija zelo izraziti," pojasnjuje prvi sogovornik in dodaja še, da "se točno ve, kam kdo spada." Drugi sogovornik je enakega mnenja in pojasnjuje še, da Brazilci avtoriteto zelo spoštujejo-nadrejeni spoštujejo podrejene in obratno, odnosi so zelo ločeni, ampak ni poniževanja. Za nizozemske poslovne partnerje se prvi sogovornik ni mogel opredeliti, ker z njimi ne sodelujejo dolgo, medtem ko je drugi sogovornik mnenja, da Nizozemcem avtoriteta in hierarhija ne pomenita veliko, prav tako družba ni hierarhična.

4.2.13 Vpliv religije na poslovanje

Vsi intervjuvanci so na vprašanje o vplivu religije na poslovanje odgovorili, da v nobeni izmed držav religija tujih poslovnih partnerjev ni imela vpliva na poslovanje in predstavlja le del njihovega življenja.

4.2.14 Pogajalske lastnosti tujih poslovnih partnerjev

Sogovornik za ruski trg je mnenja, da so ruski poslovni partnerji relativno malo oz. srednje solidni in zanesljivi, vendar tega ne smemo posploševati na celoten ruski narod. Sogovornica je razložila, da so bili ruski kupci nezanesljivi, nesolidni in se niso držali dogovorov le na začetku sodelovanja. Danes imajo kupca, ki je popolno nasprotje opisanemu in dodaja "vse je odvisno od poslovnega partnerja, od tega, koga dobiš na drugi strani." Sogovornik ruske kupce z vidika pogajalskih lastnosti opisuje kot izredno ostre, trde in nesramne, zelo izsiljevalske vendar tudi kot strokovne pogajalce. Od partnerja zahtevajo izredno hiter odziv, medtem ko si sami vzamejo čas, lahko bi rekli celo, da zavlačujejo. S to taktiko želijo doseči, da bi nasprotna stran popustila. Sogovornica se prav tako strinja, da so kot pogajalci trdi in dodaja, da se ne prepirajo ampak svoj prav vedno dokažejo z argumentom. Po mnenju prvega sogovornika so Brazilci kot poslovni partnerji nezanesljivi in te poskušajo goljufati vse dokler z njimi ne vzpostaviš prijateljskih in zaupanja vrednih odnosov. Pogajanja lahko potekajo v nedogled. Drugi sogovornik pojasnjuje, da so zanesljivi saj se dogovorov držijo, ko so enkrat dorečeni. Kot pogajalci so zelo poslušni a

trdi, hočejo vsiliti svoje ideje. Na pogajanja so zelo slabo pripravljene in nimajo argumentov. Medtem ko z nizozemskimi kupci pogajanje skorajda nimajo, saj oni zelo konkretno in direktno povedo, kaj potrebujejo in če jim izdelek in pogoji poslovanja ustrezajo, posel tudi sklenejo. Pojasnjuje tudi, da so zanesljivi in se vedno držijo dogovorov in (plačilnih) rokov, kar potrjuje tudi drugi sogovornik. Drugi sogovornik dodaja še, da so Nizozemci tudi solidni pogajalci, fleksibilnost pa je potrebna z obeh strani.

4.2.15 Odnos do zaupanja

Sogovornika za ruski trg sta enotnega mnenja, da ruski kupci iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih in prijateljstvu, sogovornica še dodaja, da je za to potreben čas-poslovni odnos se gradi počasi.

Prvi sogovornik za brazilski trg meni, da Brazilci iščejo temelje zaupanja v prijateljstvu, medtem ko drugi sogovornik pravi, da temelje zaupanja iščejo v človeku. To pojasni z razlago, da so Brazilcem izredno pomembni družina, človeški stik, prijateljstvo in zelo pomembno je, da "slišijo glas človeka po telefonu", zato z Brazilci preko elektronske pošte in faksa ne komunicirajo. Prvi sogovornik pravi, da se posli sklepajo v ustni obliki, drugi sogovornik pojasni, da poslovne dogovore sklepajo samo v pisni obliki tako z Brazilci kot z Nizozemci. Nizozemci po mnenju drugega sogovornika iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih, kar pojasni s tem, da s poslovnimi partnerji sodelujejo že nekaj let, poslovne dogovore pa sklepajo v obliki ponudb in katalogov. Štirje sogovorniki od petih so odgovorili, da se poslovni dogovori s tujimi poslovnimi partnerji sklepajo v pisni obliki. Prvi sogovornik za brazilski trg je povedal, da dogovore sklepajo ustno.

4.2.16 Odnos do tveganja

Štirje sogovorniki od petih so odgovorili, da so poslovni partnerji obravnavanih kultur tveganju nenaklonjeni. Sogovornik za ruski trg še pojasni, da "če Rusi poslujejo s tujim denarjem, bodo tvegali, sicer pa ne." Prvi sogovornik za brazilski trg na vprašanje ni mogel odgovoriti, ker brazilske kulture s tega vidika ne pozna.

4.2.17 Komuniciranje s tujimi poslovnimi partnerji

Sogovornik za ruski trg pravi, da lahko novi poslovni partnerji govorijo na dolgo in široko, preden povedo bistvo, poslovni partnerji, s katerimi so že predhodno sodelovali, se izražajo jasno in neposredno. Sogovornica se strinja, da se izražajo jasno, direktno in povedo, kaj hočejo. Brazilski poslovni partnerji se izražajo zelo jasno in direktno, meni prvi sogovornik, medtem ko

se drugi sogovornik s tem ne strinja in pravi, da ne povedo direktno, kar mislijo in tudi radi zelo ovinkarijo. V tem pogledu so po njegovem mnenju nizozemski kupci popolno nasprotje, saj se izražajo zelo jasno in neposredno, s čimer se strinja tudi drugi sogovornik za nizozemski trg.

4.2.18 Kulturni šok

Vseh 5 intervjuvancev je odgovorilo, da nimajo izkušenj s kulturnimi šoki na obravnavanih trgih. Sogovornica za ruski trg pojasnjuje, da "ko prvič vstopaš na nek trg, so stvari nove, drugačne in tam nihče ne pokaže, da ga je nekaj šokiralo...ali da ga je kaj presenetilo. Razlike med kulturami je potrebno vzeti v zakup, kot del njihove kulture." Prvi sogovornik za brazilski trg je dodal, da so Brazilci zelo prilagodljivi in nezamerljivi, so zelo odprti in tolerirajo npr. jezikovne napake.

4.2.19 Pomen formalnih oz. neformalnih stikov

Po mnenju sogovornice za ruski trg so na začetku sodelovanja z ruskimi poslovnimi partnerji vzpostavljajo formalni stiki, sčasoma, ko se bolje spoznavajo in sodelujejo, stiki prehajajo tudi na neformalno raven in druženja. Oba sogovornika se strinjata, da je pomembno investiranje časa in denarja v dolgoročna partnerstva z Rusi, vendar je odvisno, za kakšna vlaganja gre-v lastno predstavništvo, v oglaševanje ipd. Oba sogovornika z Rusi redne stike vzdržujeta po telefonu ter z osebnimi obiski poslovnih partnerjev, organizirajo tudi poslovne konference, ki so kombinacija izobraževanja in turizma.

Prvi sogovornik za brazilski trg je prepričan, da so neformalni stiki pri Brazilcih najpomembnejši, oba sogovornika se strinjata, da je potrebno investirati predvsem čas. Drugi sogovornik pojasnjuje, da se v njihovi panogi s končnimi kupci tako v Braziliji kot na Nizozemskem izoblikujejo neformalni stiki in druženja, kupci jih priložnostno tudi obišejo, medtem ko imajo z dobavitelji na obeh trgih bolj formalne stike in komunicirajo predvsem po telefonu. Drugi sogovornik za nizozemski trg pojasnjuje, da Nizozemci cenijo neformalne stike v obliki obiskov in neformalnih druženj. Povedal je tudi, da so nizozemski kupci zelo pozorni in ob posebnih priložnostih vedno pošljejo voščilo ali darilo. Med seboj redno komunicirajo in imajo dobre odnose. Sogovornik se strinja tudi, da je pomembno investirati čas in denar v dolgoročna partnerstva, vendar je predpogoj kvaliteten izdelek saj v nasprotnem primeru Nizozemci niso zainteresirani za sodelovanje.

4.3 PRIPOROČILA SLOVENSKIM MSP

o Brazilija

Za brazilske kupce si je potrebno vzeti čas in se jim posvetiti, saj se v Braziliji posle sklepa z ljudmi in ne s podjetji. Temelje zaupanja iščejo v prijateljstvu oz. v človeku-izredno pomembni

so jim družina, človeški stik, prijateljstvo in to, da slišijo glas človeka po telefonu, zato preko elektronske pošte in telefaksa neradi komunicirajo. Družbeni položaj, status in družina so zelo pomembne vrednote in imajo vpliv na poslovanje. Hierarhija in avtoriteta sta zelo izraziti, vendar avtoriteto spoštujejo-nadrejeni spoštujejo podrejene in obratno. Kot poslovni partnerji so odprti, prijazni in zelo komunikativni. Z vidika pogajanj potrebujejo veliko časa, preden so prepričani o izdelku in se odločijo za nakup, prav tako želijo na vsak način doseči svoje in ne upoštevajo prodajalčevih pogojev, zato lahko naredimo veliko napako, če prehitro klonimo njihovim idejam in načinu poslovanja. Kot pogajalci so zelo poslušni, a trdi, hočejo vsiliti svoje ideje in pogajanja lahko potekajo v nedogled. Na pogajanja so slabo pripravljene in nimajo pripravljenih argumentov.

V komunikaciji zelo radi ovinkarijo in ne povedo jasno in direktno, kaj želijo. Neformalni stiki in druženja so zelo pomembni, v dolgoročna partnerstva je potrebno investirati predvsem čas. Kulturne razlike se opazijo predvsem pri sklepanju poslov, npr. šokira jih avansno plačilo. Ovire lahko predstavljajo njihove navade in poslovni običaji, nezanesljivost, imajo tudi tendenco pretentati poslovnega partnerja vse dokler z njim ne vzpostavijo prijateljskih in zaupanja vrednih odnosov. Njihova zanesljivost se pokaže šele, ko so dogovori dorečeni. Bistvena napaka pri vstopu na brazilski trg je nepoznavanje njihovega jezika, le-to lahko predstavlja veliko oviro za sklenitev posla. Prav tako se je z njimi potrebno pogovarjati na "brazilski" način, ne evropski, a ob tem ohraniti svoja načela. Z brazilskimi kupci je potrebno biti zelo prijazen, skoraj osladen, z neposrednostjo jih lahko užalimo. Posli se sklepajo v pisni ali v ustni obliki, odvisno od vrste in vrednosti posla. Pri poslovanju so tveganju nenaklonjeni. Pred vstopom na brazilski trg tržne raziskave niso potrebne, prvi stik je priporočljivo navezati na sejnih v tujini. Korupcija je prisotna predvsem pri brazilskih oblasteh, če je potrebno pridobiti posebna dovoljenja ali dokumentacijo za prodajo izdelka. Poslovna darila so običajna, predvsem pri sodelovanju z manjšimi podjetji, kjer so odnosi bolj neformalni in prijateljski in lahko pripomorejo k sklenitvi posla.

○ *Nizozemska*

Pri nizozemskih poslovnežih medkulturnih ovir ni zaznati. Kot poslovni partnerji so odprti in neposredni, z vidika pogajalskih lastnosti so solidni, zelo konkretno in neposredno povedo, kaj potrebujejo in če jim izdelek in pogoji poslovanja ustrezajo, posel tudi sklenejo. So tudi zanesljivi in se vedno držijo dogovorov. Temelje zaupanja iščejo v medsebojnih odnosih, osebnih odnosov pa pri poslovanju ne pričakujejo, saj ločujejo poslovno življenje od zasebnega. Družbeni status in položaj nista pomembna, temveč štejejo dosežki. Hierarhija in avtoriteta jim ne pomenita veliko. V komunikaciji se izražajo zelo jasno in direktno. Cenijo neformalne stike v obliki neformalnih druženj, večerij in obiskov. V dolgoročna partnerstva je pomembno investirati čas in denar, vendar je predpogoj kvaliteten izdelek, saj v nasprotnem primeru za sodelovanje niso zainteresirani. Pri poslovanju so tveganju nenaklonjeni. Posle sklepajo v pisni obliki. Poslovna darila niso pričakovana ampak se izmenjujejo zgolj kot znak dobre volje oz. geste. Kulturni izvor poslovnih partnerjev jim ni pomemben. Pri poslovanju z Nizozemci sta poleg kvalitetnega izdelka oz. storitve potrebna tudi profesionalnost in doslednost. Največjo

napako pri poslovanju z njimi lahko naredimo, če zamujamo z dobavnimi roki. Prvi stik z njimi in predstavitev izdelka je priporočljivo izvesti na sejnih v tujini, pred vstopom na trg tržne raziskave niso potrebne.

- *Rusija*

Z Rusi smo si s kulturnega vidika zelo podobni, imamo sorodno kulturo in skupne korenine. Ruska kultura gradi na odnosih ("slovanska duša"), hitro in radi navezujejo stike in prijateljstva. Poslovni odnos se gradi počasi, za to je potreben čas. Znanje ruskega jezika je zelo dobrodošlo pri poslovanju z Rusi in lahko se ga hitro naučimo. Rusi so izjemno poučeni o lastni kulturi in zgodovini svojega naroda in zelo cenijo, če vidijo, da ima sogovornik določena znanja o ruski literaturi, zgodovini, vražah in običajih. Poznavanje teh elementov omogoči, da si pridobimo določeno prednost pred drugimi poslovnimi partnerji. Nikakor jih ne smemo obravnavati kot drugorazredni trg ter si privoščiti neizpolnjevanja danih obljub. Prav tako ne smemo podcenjevati njihovega znanja, kulture in njih kot osebnosti. Prehod iz socializma v tržno gospodarstvo se je zaključil in to je v ruski poslovni svet prineslo zahodni način dela, poslovanja in obnašanja, česar pri poslovanju z njimi ne gre zanemariti. Danes je v Rusiji velika težava v tem, da je veliko ruskih kupcev bajno bogatih in se počutijo zelo superierne, zato je z njimi težko poslovati. Velik problem pri poslovanju predstavlja tudi problem podkupovanja ter tendenca k sklepanju poslov po ilegalni poti. Družbeni položaj in status imata velik vpliv na poslovanje, avtoriteta in hierarhija sta močno prisotni. Ruski poslovni partnerji so izredno natančni in imajo velike zahteve, kar je vidno tudi pri pogajanjih. So zahtevni pogajalci, pri pogajanjih je potrebno imeti pripravljene odgovore na vsa njihova vprašanja in jih znati utemeljiti. So tudi izredno ostri, trdi, izsiljevalski in nesramni pogajalci, vendar strokovni. Od partnerja zahtevajo izredno hiter odziv, medtem ko si sami vzamejo čas, lahko bi rekli celo, da zavlačujejo. S to taktiko želijo doseči, da bi nasprotna stran popustila. Pri pogajanjih se ne prepirajo ampak svoj prav vedno dokažejo z argumentom. Izjemen vpliv na pogajanja ima dejstvo, da so postali tehnično najbolj zahtevni kupci in poznajo vse detajle o blagu, ki je na razpolago na trgu, zato je temeljita priprava na pogajanja izrednega pomena. Lahko so nezanesljivi, nesolidni in se dogovorov ne držijo, predvsem na začetku poslovanja, vendar tega ne smemo posploševati na celoten narod. Temelje zaupanja iščejo v medsebojnih odnosih in prijateljstvu. V komuniciranju se izražajo jasno, direktno in povedo, kaj hočejo. Na začetku poslovnega sodelovanja se vzpostavljajo predvsem formalni stiki, sčasoma pa lahko prehajajo na neformalno raven in druženja. Prve stike lahko z njimi navežemo na sejnih v tujini, po določenem času uspešnega poslovanja se za uspešno potezo izkazuje lastno predstavništvo na tamkajšnjem trgu. Posli se sklepajo v pisni obliki. V dolgoročna partnerstva je potrebno investirati čas in denar, vendar je odvisno za kakšna vlaganja gre-lastno predstavništvo, oglaševanje ipd. Redni stiki se lahko vzdržujejo po telefonu ter z osebnimi obiski, priporočljivo je tudi organiziranje poslovnih konferenc, kjer se združita izobraževanje in turizem. Pred vstopom na njihov trg tržne raziskave niso potrebne.

SKLEP

Mednarodno poslovanje iz dneva v dan pridobiva na pomenu. Svetovni trendi v gospodarstvu težijo k globalizaciji tržišča in k prostemu pretoku blaga in delovne sile. Poslovanje sedaj ni več omejeno zgolj na lastno tržišče, temveč podjetja vstopajo na praviloma večja tuja tržišča, kar ne velja samo za velika podjetja (korporacije) ampak vse bolj tudi za MSP. Posledica tega je, da so podjetja izpostavljena poslovanju v vse bolj pestrem kulturnem okolju, le-to predstavlja za domače podjetnike drugačen izziv kot poslovanje v monokulturnem okolju.

Kulturološka razsežnost je vedno manj obrobna tema mednarodnega poslovanja, saj dejavno vpliva na njegovo rast in razvoj. Raziskave o vzrokih neuspešnosti nekaterih oblik mednarodnega poslovanja so pokazale, da so prav kulturološki dejavniki na prvem mestu med vzroki za neuspešnost v mednarodnem poslovanju. Racionalno mednarodno poslovanje tako ni le večnacionalno ampak tudi večkulturološko, zaradi intenzivnih stikov udeležencev, ki izhajajo iz različnih kultur pa tudi transkulturološko (Hrastelj, 2001, str. 22-23).

Kulturo oblikujejo norme, vrednote, prepričanja, navade in cilji, ki so v ljudeh globoko zasidrani in se odražajo prek kulturno sprejetih načinov življenja. Zaradi različnih pogojev in okolij, v katerih se posamezne kulture razvijajo, se le te med seboj razlikujejo. Na razlike med pripadniki različnih kultur in znotraj iste kulture vsekakor vplivajo tudi značajske lastnosti vsakega posameznika.

V svojem diplomskem delu sem prikazala, kako pomembno je poznavanje tuje kulture za uspešno mednarodno poslovanje. Z metodo globinskega, nestrukturiranega intervjuja sem raziskovala (1) katere so medkulturne ovire, s katerimi se MSP srečujejo pri vstopu na tuje trge ter (2) kakšen vpliv imajo le-te na poslovanje MSP. Izbrana metoda mi je omogočila prikazati izkušnje zaposlenih v slovenskih podjetjih, ki sodelujejo z brazilskimi, nizozemskimi in ruskimi poslovnimi. Teoretična spoznanja sem analizirala in primerjala z izkušnjami slovenskih podjetnikov v praksi ter na podlagi ugotovitev napisala nasvete za slovenske podjetnike, ki razmišljajo o vstopu na obravnavane trge.

Na podlagi podrobnega pregleda literature s področja preučevanja kulture, medkulturnega poslovanja in obdelave globinskih intervjujev sem prišla do zaključka, da je zavedanje in dobro poznavanje kulturnih razlik pri mednarodnem poslovanju zelo pomembno. Potrebno je seznanjenje in dobro poznavanje značilnosti kultur, s katerimi sodelujemo, njihovega zgodovinskega ozadja in sprememb, prepletenih s poznavanjem razmer sodobnega mednarodnega poslovanja, če želimo doseči cilj uspešnega poslovanja na tujih trgih. Seveda pa tudi odlično poznavanje tuje kulture, s katero nameravamo poslovati, ne more biti zagotovilo za uspeh. Predstavlja pomembno predznanje za uspešen začetek.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, J. N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. (3rd ed.) Cincinnati (Ohio): South-Western College Publishing.
2. Belak, J. (1998). *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Gubno: MER Evrocenter.
3. Carson, D., Gilmore, A. & Perry, C. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage Publications Ltd.
4. Deresky, H. (2002). *International Management, Managing Across Borders and Cultures*. (4th ed.) Upper Saddle River: Pearson Education.
5. Herskovitz, J. (1955). *Cultural Antropology*. New York: Knopf.
6. Hoecklin, L. (2003). Culture: what it is, what it is not and how it directs organizational behaviour. V *Cross-Cultural Management: Managing Cultural Differences*, 2 (str. 75-104). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
7. Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
8. Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
9. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrstini novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
10. Hrastelj, T. (2003). Kulturološka in etična razsežnost mednarodnega trženja ter pogajanja v mednarodnem trženju. V *Mednarodno trženje* (str. 49 -310). Ljubljana: GV založba.
11. *Izveček iz Priporočila Komisije 2003/361/ES z dne 6.5. 2003 o opredelitvi mikro, majhnih in srednje velikih podjetij*. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/material/Zakoni/Opredelitev%20majhnih%20in%20srednje%20velikih%20podjetij.pdf>.
12. Kadič, E. (2008, 4. avgust). *Globalizacija- Pogled na družbeno tančico, katere niti so vedno gosteje prepletene*. Najdeno 24. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://edvardkadic.blog.si/2008/08/04/globalizacija-edvard-kadic/>
13. Kaučič, P. (2003, 10. marec). *Izbor podjetnika leta 2003*. Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/>.
14. Kavšek, A. (2004). *Organizacijska kultura v podjetju Hipot P & EMS d.o.o.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Keegan Warren, J.& Schlegelmilch Bodo, B. (2001). *Global Marketing Management*. London: Pearson Education Limited.
16. Kezunovič, M. (2003). *Slovenija in Evropska unija – o pogajanjih in njihovih posledicah*. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje.
17. Košmerl, U. (2006). *Vpliv kulturne različnosti na mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kvalitativne raziskave. Najdeno 24. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_c.php#1.

19. Ličen, D. (2006). *Ovire pri internacionalizaciji malih podjetij pri vstopanju na tuje trge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Luce, L. F. & Smith, E. (1987). *Toward Internationalism*. Cambridge: Newbury House.
21. Makovec Brenčič, M. (2003). Analiza okolij mednarodnega trženja, v katerih delujejo mednarodno rastoča podjetja. V *Mednarodno trženje* (str. 27-69). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G. & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Malnar, B. (2003). *Raziskovalni seminar*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Mesarič, A. (2005). *Pasti poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Moran, T. R. & Stripp, G. W. (1991). *Successful International Business Negotiations*. Huston: Gulf Publishing Company.
26. *MSP so steber podjetništva v EU*. Najdeno 18. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/gospodarstvo/konkurenca/>.
27. Musek, J. (1994). *Psihološki portret Slovencev*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
28. *The New SME Definition. User Guide and model declaration (2003/361/EC)*. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu http://www.ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf.
29. *Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com*. Najdeno 29. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/>.
30. *Podatkovna baza slovenskih izvoznikov Slo Export*. Najdeno 27. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/sloexport/>.
31. *Podjetja, Slovenija 2005*. Najdeno 23. januarja 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=485.
32. *Podjetja, Slovenija 2006, začasni podatki*. Najdeno 23. januarja 2008 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=895.
33. *Poglobljeni individualni intervju*. Najdeno 23. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_c.php#1.
34. Popovič, P. (2002). *Pogajanja v mednarodnem trženju – vpliv kulturoloških dejavnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. *Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 1995-2005 – popravek*. Najdeno 23. januarja 2008 na spletnem naslovu www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1410.
36. *Poslovni imenik Bizi.si*. Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/>.
37. *Predstavitev države Nizozemska*. Najdeno 2. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/hol/predstavitev/>.
38. *Predstavitev podjetja Bartec Varnost d.o.o.* Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.bartec.si/slovenia/>.
39. *Predstavitev podjetja Belinka d.d.* Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.belinka.si/>.
40. *Predstavitev podjetja Elektrona d.o.o.* Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.elektrona.si/>.

41. *Predstavitev podjetja Gostol-Gopan d.o.o.* Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.gostol-gopan.si/>.
42. *Predstavitev podjetja Pipistrel d.o.o.* Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.pipistrel.si/intro>.
43. *Razlaga samostalnika "estetika"*. Najdeno 16. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Estetika>.
44. Rebernik, M., Duh, M., Močnik, D., Tominc, P., Pušnik, K., Rus, M., Krošlin, T. & Bradač, B. (2006). *Slovenski podjetniški observatorij 2005*. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
45. Rouse, M. & Rouse, S. (2002). *Business Communications, A Cultural and Strategic Approach*. London: Thomson Learning.
46. Rozman, R., Koletnik, F. & Kovač J. (1993). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
47. Rupnik M. (2007, 10. september). Medkulturne razlike v poslu. *Dnevnik*, str. 5.
48. Schwartz, H. (1992) Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. V M. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology*, 25. New York: Academic Press.
49. *Slovenija postaja vse bolj zanimiva za Nizozemsko*. Najdeno 2. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ozs.si/obrtnik/prispevek.asp?IDpm=1523&ID=4454>.
50. *Towards better Structural Business and SME Statistics*. (2005). OECD Statistics directorate.
51. *Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu*. (2003). Ljubljana: Center za mednarodno konkurenčnost (CIC).
52. Svetličič, M., Jaklič, A. & Burger, A. (2007). Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises from Selected Central European Economies. *Eastern European Economics*, 45 (4), 36-65.
53. Tomanovič, M. (1999). Pomen malih srednjih podjetij v Sloveniji pri vključevanju v Evropsko unijo. *International Business & Economics Research Journal*, 4 (1).
54. Treven, S. (2001). *Medorganizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
55. *Trompenaars, Hampden-Turner, Culture for Business*. Najdeno 17. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.7d-culture.com/welcome/index.htm>.
56. Trstenjak, A. (1991). *Misli o slovenskem človeku*. Ljubljana: Založništvo Slovenske knjige.
57. Zagoršek, H. (2005). Kulturni profil Slovenije ter implikacije za poslovanje podjetij. Prispevek pripravljen za Študijske dneve kadrovskih menedžerjev in strokovnjakov. Radenci.
58. *Uredba komisije (ES). (št. 70/2001, Priloga 1)*. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001R0070:SL:HTML>.
59. *Zakon o gospodarskih družbah – ZGD, uradno prečiščeno besedilo*. Najdeno 10. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.ip-rs.si/zakonodaja/zakon-o-gospodarskih-druzbah/>.

PRILOGE

Priloga 1

Statistični podatki o poslovanju slovenskih MSP, po velikosti in po dejavnosti za obdobje 1995-2005 ter za leto 2006

- *Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 1995-2005 - popravek*

Zaradi napake pri izračunu bruto dodane vrednosti v stroških faktorjev za referenčno leto 2005 Prvo objavo ponovno objavljamo. Popravljeni podatki so v tabeli Dodana vrednost v stroških faktorjev (mio SIT) po velikosti in po dejavnosti, 2005 in imajo zvezdico (*). Več kot 99 % podjetij je bilo majhnih in srednje velikih podjetij

V obdobju med leti 1995 do 2005 so v opazovanih dejavnostih (področja C – rudarstvo, D – predelovalne dejavnosti, E – oskrba z elektriko, plinom in vodo, F – gradbeništvo, G – trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, H – gostinstvo, I – promet, skladiščenje in zveze ter K – poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve) močno prevladovala majhna in srednje velika podjetja (tj. taka, ki imajo do 249 oseb, ki delajo). V letu 2005 je bilo med 88.618 podjetji v opazovanih dejavnostih 278 velikih podjetij (t.j. takih, ki so imela 250 ali več oseb, ki delajo).

- *V predelovalnih dejavnostih so majhna in srednje velika podjetja prevladovala le številčno*

V letu 2005 so velika podjetja v predelovalni dejavnosti ustvarila več kot polovico (55,6 %) vseh prihodkov od prodaje. V tej dejavnosti so velika podjetja ustvarila tudi več kot polovico (52,9 %) dodane vrednosti v stroških faktorjev. V dejavnosti poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve pa so velika podjetja v letu 2005 ustvarila le 6,3 % vseh prihodkov od prodaje. V tej dejavnosti so leta 2005 velika podjetja ustvarila 11,2 %* dodane vrednosti v stroških faktorjev.

- *Velika podjetja so zaposlovala največ oseb v predelovalnih dejavnostih*

V letu 2005 je bilo od vseh oseb, ki so delale v velikih podjetjih, zaposlenih v predelovalnih dejavnostih 108.435 oseb, to je 19 % vseh oseb, ki so delale v opazovanih dejavnostih v tem letu, in skoraj polovica vseh oseb, ki delajo v predelovalnih dejavnostih (46,6 %) (Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 1995-2005-popravek).

Tabela 1 na strani 2 prikazuje število podjetij po velikosti za obdobje 1995-2005.

Tabela 1: Število podjetij po velikosti, 1995-2005

Leto	Skupaj	Velikost podjetij glede na število oseb, ki delajo	
	Skupaj	1-249	250+
1995	80.122	79.778	344
1996	82.360	82.045	315
1997	84.634	84.323	311
1998	85.516	85.211	305
1999	86.000	85.698	302
2000	85.923	85.617	306
2001	85.926	85.625	301
2002	87.316	87.008	308

Vir: Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 1995-2005-popravek

V Tabeli 2 so prikazani prihodki od prodaje (v mio SIT) po velikosti in po dejavnosti za leto 2005.

Tabela 2: Prihodki od prodaje (mio SIT) po velikosti in po dejavnosti, 2005

Dejavnost	Skupaj	Velikost podjetij glede na število oseb, ki delajo				
	Skupaj	1-9	10-19	20-49	50-249	250+
C Rudarstvo	53.314	3.283	3.918	z	z	z
D Predelovalne dejavnosti	4.985.317	432.969	218.532	357.522	1.205.363	2.770.930
E Oskrba z elektriko, plinom, vodo	481.680	45.981	12.950	z	z	342.965
F Gradbeništvo	1.101.554	280.500	115.151	158.245	279.807	267.851
G Trgovina; popravila motornih vozil	5.179.114	1.179.404	535.345	791.042	1.259.106	1.414.216
H Gostinstvo	266.820	104.664	31.185	32.303	59.722	38.947
I Promet, skladiščenje, zveze	1.108.217	299.907	73.757	94.633	165.440	474.480
K Nepremičnine, najem, posl. stor.	1.237.119	541.432	137.241	181.992	298.791	77.664

Vir: Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 1995-2005-popravek

Tabela 3 prikazuje dodano vrednost v stroških faktorjev (mio SIT) po velikosti in po dejavnosti za leto 2005.

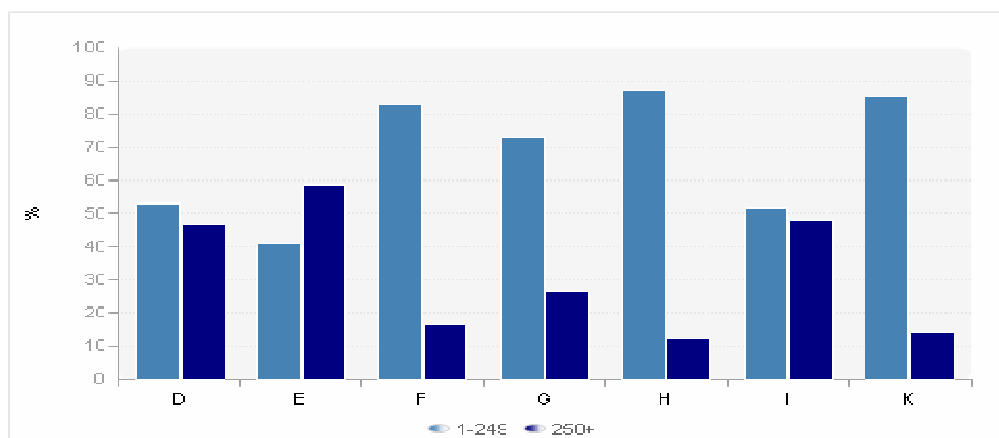
Tabela 3: Dodana vrednost v stroških faktorjev (mio SIT) po velikosti in po dejavnosti, 2005

Dejavnost	Skupaj	Velikost podjetij glede na število oseb, ki delajo				
	Skupaj	1-9	10-19	20-49	50-249	250+
C Rudarstvo	27.733	1.115	1.470	z	z	z
D Predelovalne dejavnosti	1.390.158	134.081	66.725	109.012	345.225	735.114
E Oskrba z elektriko, plinom, vodo	150.163*	1.999*	4.584	z	z	102.802
F Gradbeništvo	285.058*	86.581*	32.997*	41.769*	60.831	62.881
G Trgovina; popravila motornih vozil	696.214*	197.497*	92.710	97.004	124.683	184.320
H Gostinstvo	106.934*	33.620*	11.945	12.568	28.205	20.596
I Promet, skladiščenje, zveze	357.060*	38.218*	17.399*	25.837	42.584	233.022
K Nepremičnine, najem, posl. stor.	403.184*	180.223*	47.060*	62.019*	68.583	45.300

Vir: Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 1995-2005-popravek

Slika 1 prikazuje delež števila oseb, ki delajo po velikosti in po dejavnosti za leto 2005.

Slika 1: Delež oseb, ki delajo po velikosti in po dejavnosti, 2005



Vir: Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 1995-2005-popravek

Delež podjetij (C-K) po statističnih regijah in pravnoorganizacijskih oblikah, Slovenija, 2006 (začasni podatki)

16. maj 2007, Prva objava (Podjetja, Slovenija 2006, začasni podatki)

V Sloveniji je bilo v letu 2006 evidentiranih v področjih dejavnosti C–K 98 440 podjetij, to je za 3,2 % več, kot jih je bilo preteklo leto. Z vidika pravnoorganizacijskih oblik se je najbolj povečalo število družb z omejeno odgovornostjo (za 4,6 %) in samostojnih podjetnikov posameznikov (za 3 %).

- *Porast družb z omejeno odgovornostjo in samostojnih podjetnikov posameznikov*

V letu 2006 je bilo v področjih dejavnosti C-K Standardne klasifikacije dejavnosti (SKD) evidentiranih 98 440 podjetij, od tega 92,8 % mikro, 5,7 % majhnih, 1,3 % srednje velikih in 0,3 % velikih podjetij. Število podjetij se je na letni ravni povečalo za 3,2 %; najbolj je naraslo število družb z omejeno odgovornostjo, za 4,6 %, in samostojnih podjetnikov posameznikov, za 3 %.

- *Vse več podjetij v gradbeništvu in finančnem posredništvu*

Iz leta v leto se povečuje število podjetij v dejavnosti gradbeništvo, finančno posredništvo in nepremičnine, najem in poslovne storitve. V letu 2006 je bilo tako v dejavnosti gradbeništvo in finančno posredništvo evidentiranih za okrog 10 % več podjetij kot v preteklem letu. Drugače pa so še vedno najštevilnejša podjetja, ki so evidentirana v dejavnosti trgovina in popravila motornih vozil ter nepremičnine, najem in poslovne storitve (v vsaki od omenjenih dejavnosti je evidentiranih okrog 23 % vseh opazovanih podjetij).

- *Gostota podjetij največja v osrednjeslovenski regiji*

V osrednjeslovenski regiji je bilo v letu 2006 evidentiranih 33,1 % podjetij, to je za 4 % več podjetij kot v preteklem letu. S 13,8 in 11,0 % podjetij sta sledili podravska in savinjska regija, v ostalih regijah pa je bilo evidentiranih manj kot 10 % podjetij. Število podjetij se je v opazovanem letu najbolj povečalo v obalno-kraški (za 4,6 %) in gorenjski regiji (za 3,7 %).

- *Družbe prevladujejo v osrednjeslovenski regiji, drugod samostojni podjetniki posamezniki*

Glede na pravnoorganizacijsko obliko prevladujejo v večini statističnih regij samostojni podjetniki posamezniki; le v osrednjeslovenski regiji so najštevilnejše družbe, in sicer jih je 54,8 %. Samostojnih podjetnikov posameznikov je v tej regiji 42,1 %, v večini regij pa jih je okrog 70 %.

V Tabeli 4 je prikazano število podjetij glede na število oseb, ki delajo, ter po dejavnosti in pravnoorganizacijski obliki za leto 2006 (začasni podatki).

Tabela 4: Število podjetij po velikosti glede na število oseb, ki delajo, ter po dejavnosti in pravnoorganizacijski obliki, Slovenija, 2006 (začasni podatki)

Dejavnost	Skupaj	Velikost podjetij glede na število oseb, ki delajo			
		Mikro	Majhna	Srednja	Velika
		0-9	10-49	50-249	250+
Skupaj-podjetja	98.440	91.306	5.597	1.254	283
C Rudarstvo	133	101	25	5	2
D Predelovalne dejavnosti	17.924	15.606	1.573	588	157
E Oskrba z elektriko, plinom, vodo	344	260	34	37	13
F Gradbeništvo	16.549	15.419	955	156	19
G Trgovina; popravila motornih vozil	23.197	21.721	1.251	200	25
H Gostinstvo	7.350	6.884	406	49	11
I Promet, skladiščenje, zveze	9.230	8.763	378	70	19
J Finančno posredništvo	1.301	1.177	84	22	18
K Nepremičnine, najem, posl. stor.	22.412	21.375	891	127	19
Podjetja - pravne osebe, skupaj	39.746	33.768	4.482	1.213	283
Podjetja - fizične osebe, skupaj	58.694	57.538	1.115	41	-

Vir: Podjetja, Slovenija 2006, začasni podatki.

Podjetja, Slovenija, 2005

12. oktober 2006, Prva objava (Podjetja, Slovenija 2005)

V letu 2005 je bilo v Sloveniji v področjih dejavnosti C–K evidentiranih 95 399 podjetij, to je za 1,8 % več kot v preteklem letu.

- *Prevladovala podjetja, organizirana kot fizične osebe*

V letu 2005 je bilo v področjih dejavnosti C-K (SKD) evidentiranih 95 399 podjetij, od tega 40,2 % pravnih in 59,8 % fizičnih oseb. Pretežni del teh podjetij se je ukvarjal z dejavnostmi trgovina in popravilo motornih vozil (24,2 %), poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve (22,4 %) ter predelovalne dejavnosti (18,7 %). Največ oseb je delalo v podjetjih, ki so bila

organizirana kot pravne osebe (81,1 %), čeprav so bila številnejša tista, ki delujejo kot fizične osebe.

- *Dobri dve tretjini celotnega prihodka ustvarila podjetja v predelovalni dejavnosti in trgovini*

Od skupno 609 699 oseb, ki delajo v teh podjetjih, jih je več kot polovico (57,4 %) delalo v predelovalnih dejavnostih in v dejavnosti trgovina ter popravila motornih vozil. Ta podjetja so ustvarila dobri dve tretjini celotnega prihodka (68 %). Glede na pravnoorganizacijsko obliko podjetij pa so večino prihodka ustvarile pravne osebe (92,5 %).

- *Več kot polovica vseh oseb, ki so delale v podjetjih, zaposlena v srednjih in velikih podjetjih*

Z vidika velikosti podjetja glede na število v njih zaposlenih oseb v Sloveniji prevladujejo mikro- in majhna podjetja (98,5 %). Kljub temu pa ustvarijo največ prihodka srednja (22,5 %) in velika podjetja (38,0 %). Podjetja z več kot 50 osebami, ki delajo (tj. srednja in velika podjetja) so zaposlovala dobro polovico (55,6 %) vseh oseb, ki delajo v podjetjih.

- *Število podjetij iz leta v leto narašča, prav tako tudi njihov prihodek*

Opažamo, da je bilo v zadnjih treh letih število podjetij vsako leto večje: v letu 2005 jih je bilo skoraj za 2 % več kot leto prej in za dobre 4 % več kot v letu 2003. Temu ustrezno se je povečeval tudi ustvarjeni prihodek. Ta je bil v letu 2004 za 11 % višji kot v letu 2003 in v letu 2005 za 8,8 % višji kot v letu 2004. Število podjetij se je povečalo predvsem v dejavnostih finančno posredništvo, poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve ter gradbeništvo.

Tabela 5 na straneh 6 in 7 prikazuje število in delež podjetij, oseb, ki delajo, ter delež prihodkov po dejavnosti in pravnoorganizacijskih oblikah za leto 2005.

Tabela 5: Število in delež podjetij, oseb, ki delajo, ter prihodkov po dejavnosti in pravnoorganizacijskih oblikah, Slovenija, 2005

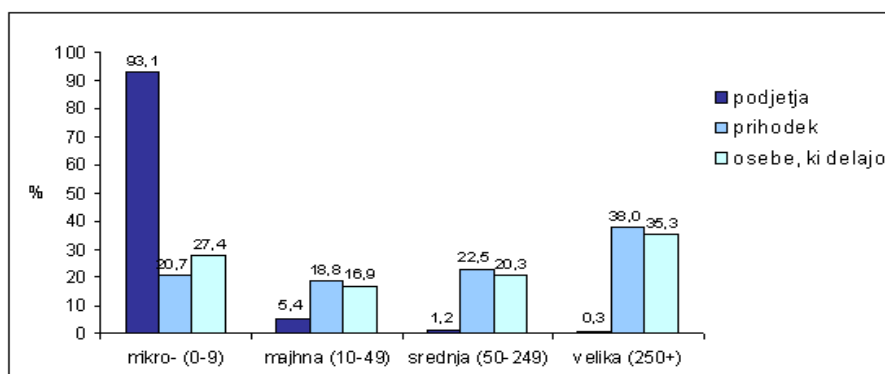
	Podjetja		Osebe, ki delajo		Prihodek	
	Število	%	Število	%	Mio SIT	%
Skupaj-podjetja	95.399	100,0	609.699	100,0	14.973.725	100,0
Dejavnosti						
C Rudarstvo	131	0,1	4.051	0,7	53.466	0,4
D Predelovalne dejavnosti	17.827	18,7	239.392	39,3	5.009.511	33,5
E Oskrba z elektriko,	340	0,4	11.652	1,9	492.167	3,3

	Podjetja		Osebe, ki delajo		Prihodek	
	Število	%	Število	%	Mio SIT	%
plinom, vodo						
F Gradbeništvo	15.043	15,8	68.052	11,2	1.108.302	7,4
G Trgovina; popravila motornih vozil	23.121	24,2	110.170	18,1	5.161.450	34,5
H Gostinstvo	7.233	7,6	31.514	5,2	269.229	1,8
I Promet, skladiščenje, zveze	9.201	9,6	53.541	8,8	1.117.001	7,5
J Finančno posredništvo	1.175	1,2	21.638	3,5	468.571	3,1
K Nepremičnine, najem, posl. stor.	21.328	22,4	69.689	11,4	1.294.026	8,6
Pravnoorganizacijske oblike						
Podjetja - pravne osebe	38.330	40,2	494.340	81,1	13.854.881	92,5
Podjetja - fizične osebe	57.069	59,8	115.359	18,9	1.118.844	7,5

Vir: Podjetja, Slovenija 2005.

Slika 2 prikazuje delež podjetij (po dejavnostih od C do K), njihovega prihodka in oseb, ki delajo v teh podjetjih, po velikostnih razredih podjetij glede na število oseb, ki delajo v njih, za leto 2005.

Slika 2: Delež podjetij (C-K), njihovega prihodka in oseb, ki delajo v teh podjetjih, po velikostnih razredih podjetij glede na število oseb, ki delajo v njih, Slovenija 2005



Vir: Podjetja, Slovenija 2005.

Priloga 2

Internacionalizacija MSP v Sloveniji

Raven internacionalizacije Slovenije in MSP

Na podlagi izbranih indikatorjev integracije menjave blaga in storitev lahko vidimo, da postaja Slovenija vedno bolj integrirana v mednarodno okolje in da je raven integracije večja od povprečja držav EU. V Tabeli 6 je prikazana integriranost menjave blaga in storitev slovenskih podjetij v mednarodnem okolju v letu 2004.

Tabela 6: Integriranost menjave blaga in storitev slovenskih podjetij v mednarodnem okolju 2004

	SLO	EU 25	EU-zone	Češka Rep.	Estonija	Ciper	Latvija	Litva	Madž.	Poljska	SLO
Realna rast BDP v stalnih cenah - % sprememba glede na preteklo leto	4,6	2,4	2	4	6,2	3,7	8,5	6,7	4	5,3	5,5
Integriranost menjave blaga*	50,8	9,4	n.a	62,8	61,8	20,7	40,8	46,9	56,6	34,8	69,4
Integriranost menjave storitev*	9,5	3,3	n.a	8,8	20,2	28,6	10,9	9	10,1	5,3	8,7
Intenzivnost tujih neposrednih investicij**	1,6	0,8	1,2	2,3	5,3	5,8	2,8	2,1	2,4	1,4	1,6

* Indeks integriranosti menjave blaga in storitev: kvocient med povprečno vrednostjo uvoza in izvoza storitev in BDP, pomnožen z 100.

** Kvocient med povprečno vrednostjo vhodnih in izhodnih neposrednih naložb in BDP.

Vir: M. Rebernik et al., Slovenski podjetniški observatorij 2005, 2006, str. 76.

O ravni internacionalizacije MSP v Sloveniji lahko sodimo le na osnovi bilančnih podatkov podjetij ter redkih raziskav, ki so večinoma usmerjene v proučevanje neposrednih tujih naložb velikih podjetij (Rebernik et al., 2006, str. 76). Če sodimo o stopnji internacionalizacije na podlagi deleža ustvarjenih prihodkov na tujih trgih, lahko rečemo, da je ta stopnja slovenskih podjetij relativno nizka. Skoraj 70 % slovenskih podjetij namreč prodaja svoje izdelke in storitve le na domačem trgu in le ena tretjina jih prodaja tudi v tujini. To so uspešna podjetja, ki zaposlujejo skoraj četrtno zaposlenih (71,4 % leta 2003) in ustvarijo največji del skupnega letnega prihodka (78,6 %) in dodane vrednosti (77,3 %). Stopnjo internacionalizacije slovenskega gospodarstva prikazuje Tabela 7 na strani 9.

Tabela 7: Indikatorji internacionalizacije slovenskega gospodarstva

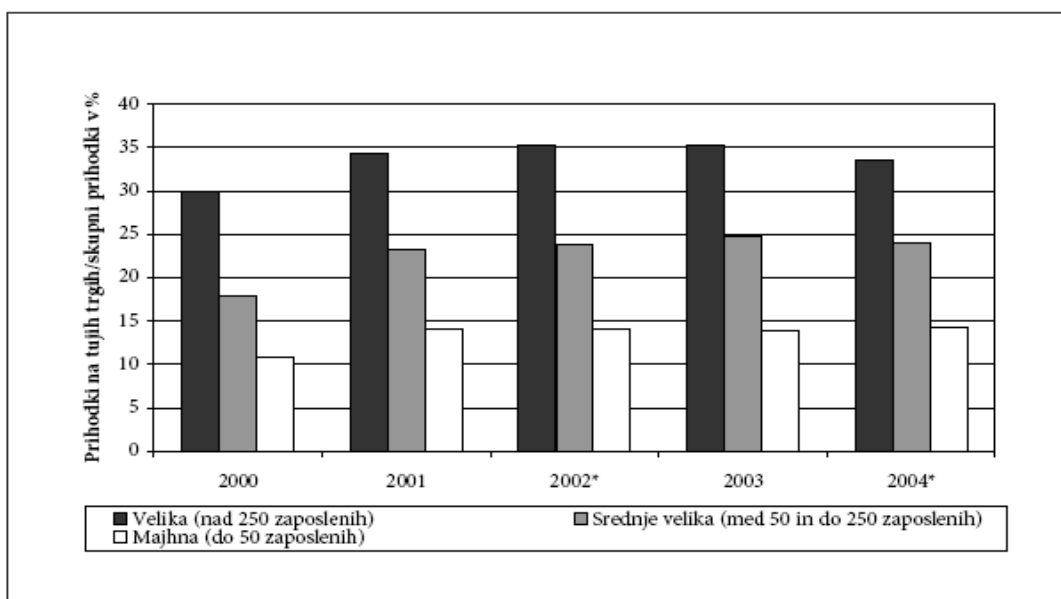
	1993	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prodaja na tujih trgih/celotna prodaja (v %)*	-	-	-	-	26,73	27,5	28,1	28,8	26,6
Uvoz blaga in storitev (realna rast v %)	17,6	11,3	10,4	8	7,6	3	4,9	6,8	12,4
Izvoz blaga in storitev (realna rast v %)	0,6	1,1	6,7	1,6	13	6,3	67	3,2	12,6
Tok vhodnih nep. Investicij kot % bruto fiksne kapitala	4,7	4,4	4,5	1,9	2,8	7,9	32,3	2,9	-
Tok izhodnih nep. Investicij kot % bruto fiksne kapitala	0,04	0,1	-0,1	0,9	1,4	3,1	1,9	4,8	-
Fond vhodnih nep. Investicij kot % BDP	3,8	8,9	12,1	14,5	15,3	16,4	18,7	15,6	-
Fond izhodnih nep. Investicij kot % BDP	1,5	2,5	2,3	3	4	4,9	6,8	6,5	-

* Opomba: brez samostojnih oseb

Vir: M. Rebernik et al., Slovenski podjetniški observatorij 2005, 2006, str. 77.

Po drugi strani pa so podatki z vidika prodaje proizvodov in storitev na tujih trgih bolj optimistični in kažejo, da postajajo slovenska podjetja bolj internacionalizirana. To nam prikazuje razmerje med prihodki na tujih in domačih trgih, ki se pri vseh velikostnih strukturah podjetij povečuje (Slika 3 na strani 10). Najbolj so izvozno usmerjena velika podjetja, ki ustvarjajo na tujih trgih tretjino svojih prihodkov (32,9 % leta 2003), sledijo srednje velika podjetja, ki ustvarjajo na tujih trgih približno 23 % prihodkov, najmanj pa so izvozno usmerjena mala podjetja, ki ustvarijo 12 % prihodkov na tujih trgih.

Slika 3: Razmerje med prihodki na tujem in prihodki na domačem trgu slovenskih podjetij 2002-2004



Opomba: * V letih 2001 in 2004 so se kriteriji za razvrstitev podjetij v mala, srednje velika in velika podjetja spremenili (Uradni list RS, 45/01, 59/01, 139/04).

Vir: UMAR 2005 na osnovi podatkov AJPES.

Vir: M. Rebernik et al., Slovenski podjetniški observatorij 2005, 2006, str. 77.

Vrste in motivi internacionalizacije MSP

Od vseh možnih načinov internacionalizacije slovenska MSP uporabljajo predvsem enostavne oblike internacionalizacije, torej neposreden izvoz, uvoz, izvoz preko posrednika. Zelo redko pa se poslužujejo bolj kompleksnih oblik, kot so franšizing in neposredne investicije. Rezultati reziskave iz leta 2003, ki je zajela 161 internacionaliziranih in 86 neinternationaliziranih slovenskih MSP kažejo, da se skoraj $\frac{3}{4}$ podjetij na tujih trgih pojavlja z eno ali dvema oblikama internacionalizacije. Najbolj pogosto so slovenska MSP na mednarodnih trgih prisotna z izvažanjem izdelkov in storitev (66 % anketiranih), sledijo uvoz (27 %), izvoz preko posrednika (15 %) in pogodbeno sodelovanja (12 %) (Rebernik et al., 2006, str. 78).

Slovenska MSP pri nastopu na tuje trge le redko sledijo dolgoročnim strateškim *motivom*, poglavitni motiv so poslovni razlogi. Drugi najpogostejši motiv je zapolnjevanje tržnih niš, sledi mu priložnost zadovoljevanja potreb potrošnikov. Med najmanj pomembne motive za internacionalizacijo sodita izkoriščanje priložnosti zaradi prodaje po nižji ceni in priložnost znižanja stroškov poslovanja.

MSP poslujejo na relativno majhnem številu trgov. Največji del slovenskih MSP prodaja izdelke oz. storitve v 1 in največ v 3 državah (39,8 %). Le 4,3 % slovenskih MSP pa prodaja v 21 in več

državah. Najmanj so slovenska MSP prisotna v ZDA in Kanadi, največ pa so prisotna v sledečih državah: Italija, Avstrija, Nemčija, sledijo države bivše Jugoslavije in Rusija ter ostale države EU. Razlog za nastop na relativno majhnem številu tujih trgov je posledica relativno nizke kompleksnosti internacionalizacije in nizke ravni znanja v slovenskih MSP (Rebernik et al., 2006, str. 78).

Slovenska MSP potrebujejo v povprečju eno do dve leti, da pričnejo nastop na tuj(e) trg(e), pri čemer delež prihodkov s prodajo na tujih trgih ne presega 5 ali 10 % ustvarjenih prihodkov. Vendar pa nekatera MSP beležijo hitro rast letnega prihodka od prodaje na tujih trgih in sicer 10 % rast letno v prvih treh letih in 20 % rast letno od tretjega do četrtega leta. V teh podjetjih prihodki od prodaje na tujih trgih predstavljajo pomemben delež v strukturi prihodkov.

Večina slovenskih MSP neposredne izhodne naložbe *financira* z lastnimi sredstvi in pogosto brez zavarovanj naložbe. Za to obstajata 2 razloga, dolgotrajni administrativni postopki in strah pred razkritjem naložbe konkurentom na domačem trgu.

Ovire za internacionalizacijo MSP

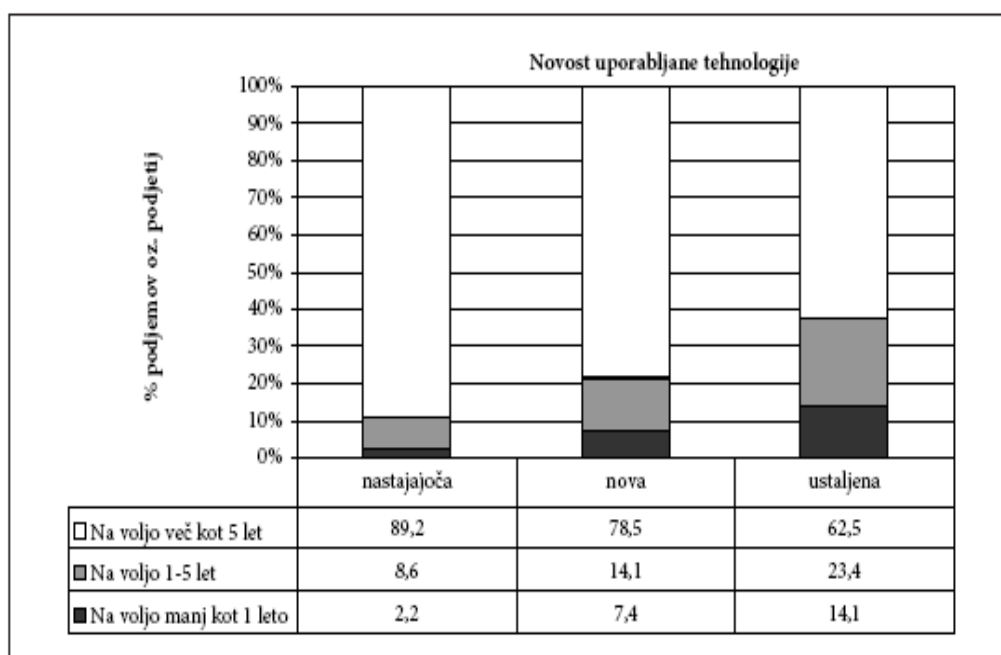
V procesu internacionalizacije se vsako podjetje srečuje s številnimi ovirami. Slovenska MSP se pri nastopu na tuje trge srečujejo z institucionalnimi ovirami in s še bolj pomembnimi ovirami, ki so pomanjkanje izkustvenega znanja, razvojne ambicije slovenskih podjetnikov in nizka tehnološka opremljenost.

Raven izkustvenega znanja je v Sloveniji kot tranzicijski državi v primerjavi z bolj razvitimi ekonomijami, nizka. Pridobivanje vseh treh dimenzij znanja je povezano z visokimi stroški in ga je tudi težko načrtovati.

Razvojne ambicije so v procesu internacionalizacije za MSP pomembne. Odločitev o tem, ali bo podjetje nastopilo na tujem trgu temelji predvsem na pripravljenosti podjetnika za rast njegovega podjetja. Raziskava podjetništva v Sloveniji kaže, da so ambicije podjetnikov po rasti v povprečju višje, ko ustanovijo podjetje, močno pa se zmanjšajo, ko se podjetje stara in postaja vse bolj izkušeno.

Na internacionalizacijo MSP vpliva tudi *raven tehnološkega razvoja podjetij*. Le-ta je v Sloveniji nizka, saj slovenska podjetja v največji meri uporabljajo tehnologijo, ki je na voljo že pet ali več let. Ugotovitev velja predvsem za nastajajoča in nova podjetja. Le nekaj več kot 7 % novih podjetnikov je prepričanih, da imajo tehnologijo, ki še ni bila na voljo pred enim letom. Slika 4 na strani 12 prikazuje novost uporabljene tehnologije v Sloveniji v letu 2005.

Slika 4: Novost uporabljane tehnologije 2005



Vir: M. Rebernik et al., Slovenski podjetniški observatorij 2005, 2006, str. 80.

Priloga 3

Značajske lastnosti Slovencev

Značajske lastnosti Slovencev, ki so se ohranile lahko opredelimo v naslednjih točkah (Hrastelj, 2001, str. 41):

- Slovenci smo **majhen narod in obmejni narod**, zato smo tudi ohranili določeno stopnjo nezaupanja do tujcev. Občutek majhnosti vodi do občutka ogroženosti in nezaupanja do tujcev. Zaradi majhnosti vedno bolj izgubljam identiteto (Musek, 1994, str. 174). V katerokoli smer pogledamo, skoraj vidimo drugo državo. Kot številčno majhen narod lahko čutimo velik vpliv drugih držav okoli nas, še posebej ob mejah, saj se je tam potrebno še bolj prilagajati sosednjim državam. Slovenci smo tudi preseljevalni narod, saj stalno prehajamo čez mejo (Košmerl, 2006, str. 6). Manjka nam tudi narodne zavesti, saj nimamo pravega središča, ki bi nas vleklo k sebi, ampak se nenehno primerjamo s sosednjimi narodi in se jim prilagajamo. Številčna majhnost ter obmejnost slovenskega naroda imata vpliv tudi na občutek manjvrednosti, ki se kaže tudi v prilagajanju jezika, saj s tujci ne poskušamo govoriti v svojem jeziku.
- Slovenci smo »**napadalen**« **narod**, ta napadalnost pa je po besedah Hrastelja »povezana z individualizmom in da je še posebej poudarjena po letu 1991 (Hrastelj, 2001, str. 41).« Napadalnost in agresivnost Slovencev pa se v večini žal ne kaže v pozitivnem pomenu besede, ampak gre za avtogresivnost in nevoščljivost.
- Slovenci smo **sprt narod**, kar je razvidno iz usodnih zgodovinskih trenutkov, velikih odločitvah in političnih preobratih, kjer nismo držali skupaj zaradi premajhne narodne zavesti. Trstenjak (1992, str. 88) pravi, da je vzrok razklanosti slovenske zavesti v značilni slovenski načelnosti oziroma zvestobi principom. Vsak je zvest le svojim prepričanjem. Vendar pa je za majhen narod potrebno, da je enoten, če hoče preživeti.
- Slovenci smo **individualisti**, takšni smo postali predvsem po osamosvojitvi, leta 1991. Postali smo bolj kratkoročno usmerjeni in pomembni so nam materialni dosežki ter materialne dobrine. Kljub individualizmu pa dajemo prednost sebi in svoji družini.
- Slovenci smo **storilnostno naravnani**. Pridnost, poštenost in delavnost se že nekaj stoletij štejejo za značilnosti slovenskega naroda, v preteklosti pa so te lastnosti veljale predvsem za slovensko kmečko prebivalstvo. S časom se omenjene lastnosti spreminjajo in izgubljajo svoj prvotni pomen, ki se je pripisoval slovenskemu narodu v preteklosti.

V navedenem prikazu značajskih lastnosti slovenskega naroda se prepletajo kulturološki in psihološki dejavniki. Slednji na dolgi rok vplivajo na kulturološke dejavnike.

Velik prispevek je k preučevanju slovenske kulture prispeval tudi Janek Musek, ki je razpravljal o psihološkem značaju Slovencev. Za slovenski narod je na podlagi raziskave Hans-Jürgen Eysencka (1994) določil sledeče lastnosti osebnosti:

- introvertiranost nasproti ekstrovertiranosti,
- čustvena stabilnost (neevroticizem) nasproti čustveni labilnosti,
- nepsihoticizem nasproti psihocitizmu.

Dimenziji *introvertiranosti in ekstrovertiranosti* sestavljajo družabnost, aktivnost, impulzivnost, nagnjenost k tveganju, nagnjenost k razmišljanju in čut odgovornosti. Po rezultatih raziskav sodeč smo Slovenci relativno introvertiran narod v primerjavi z mediteranskimi in latinskimi narodi ter v primerjavi z Američani (ZDA). Tudi znotraj narodnosti bivše Jugoslavije smo bili najbolj introvertiran narod (Musek, 1994, str. 66). Pri vseh navedenih ugotovitvah moramo upoštevati, da je tako statistično povprečje in da obstajajo Slovenci, ki od tega povprečja odstopajo.

Dimenzijo *čustvene stabilnosti* sestavljajo uravnoveženost, mirnost, dobro razpoloženje, samozaupanje, obvladanost ter gotovost. *Čustveno labilnost* pa sestavljajo napetost, zaskrbljenost, tesnoba, nesproščenost, razdražljivost in občutki krivde. Slovenci po čustveni stabilnosti spadamo v skupino srednjeevropskih narodov, Avstrijcev in Nemcev in smo nekoliko bolj čustveno stabilni kot mediteranski in južni jugoslovanski narodi (Musek, 1994, str. 69).

Sestavine dimenzije *psihoticizem in nepsihoticizem* so agresivnost, dominantnost, prizadevanje, težnja po manipuliranju z drugimi, avanturizem, dogmatizem in moškost, ki so višje pri psihoticističnih osebah. Nepsihoticistične osebe pa so blage, strpne in previdne napram psihoticističnim osebam, ki predstavljajo grobost, trdost in napadalnost. Slovenci veljamo za bolj agresivne, sebične in ambiciozne. Višje vrednosti psihoticizma imamo tudi glede na narode nekdanje Jugoslavije (Musek, 1994, str. 71). Razlog je lahko v tem, da smo obmejni narod in se zato počutimo ogrožene in obdane s tujci. Razlog je lahko tudi v številčni majhnosti slovenskega naroda in je bila skozi generacije agresivnost, trdost ter nepopustljivost posameznikov potrebna, da smo se kot narod obdržali.

Po besedah Hrastelja (2001, str. 42) povzemam nekatere značilnosti slovenske kulture, o kateri je avtor v svojem delu tudi razpravljal:

- Slovenci smo redoljubni in težimo po organiziranosti.
- Učimo se tujih jezikov in smo geografsko razgledani, saj se zavedamo svoje majhnosti in potrebe po prilagajanju.
- Smo nezaupljivi do tujine, kar je razvidno tudi iz odpora do naložb tujega kapitala.
- Smo prepirljivci in se zavedamo svoje šibke pogajalske moči, ki je v mednarodnih pogajanjih ne pokažemo.
- Slovenci smo individualisti in nenaklonjeni koopeativnemu sodelovanju.
- Skušamo biti tudi dominantni in imamo težave s sprejemanjem kompromisov.

Priloga 4

Kulturološki profil Slovencev z vidika 3 raziskav (rezultati raziskave)

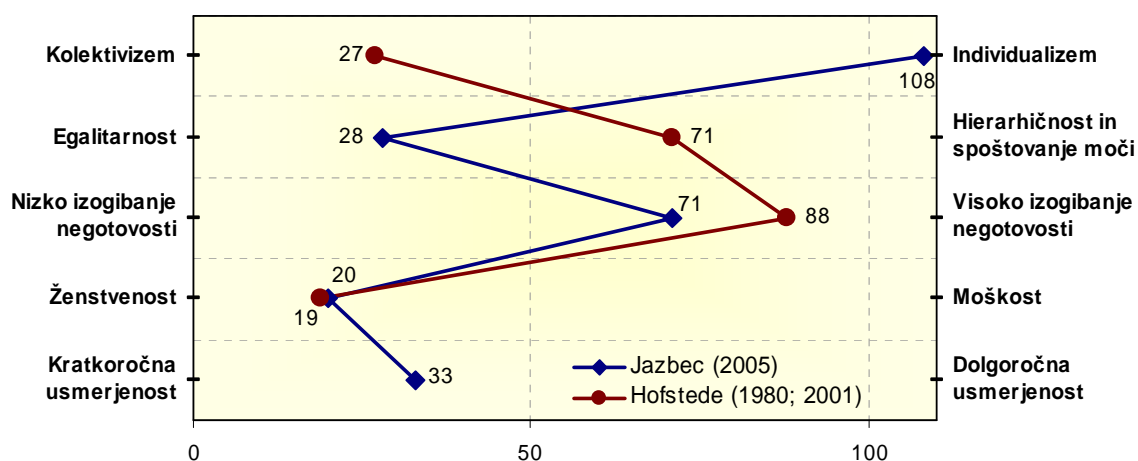
V tej prilogi bom opisala kulturološki profil Slovencev z vidika 3 raziskav v praksi in sicer po Hofstedejevi raziskavi, raziskavi projektnega tima GLOBE ter po raziskavi iz leta 2005, ki je bila v sodelovanju s Trompenaarsom izvedena na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani. V nadaljevanju sledijo rezultati vseh 3 raziskav po posameznih dimenzijah kulture in implikacije za poslovanje slovenskih podjetij.

A) Individualizem – kolektivizem

Ta dimenzija ima močne implikacije za poslovanje podjetij. V kolektivistično usmerjenih družbah se odločitve sprejemajo na ravni skupin ali odborov. Prisotna je tudi močna pripadnost skupini. Plačilo temelji na dosežkih celotne skupine in ne posameznika. V individualistično usmerjenih družbah se zaposleni počutijo kot neodvisen del podjetja, ki mu v zameno za plačilo ali nagrado prispeva svoje veščine, znanje in sposobnosti. Odnosi niso dolgoročni, spodbujajo se tudi kreativnost, svoboda ter medsebojno tekmovanje. Odločitve se sprejemajo na ravni posameznika, vodenje pa je usmerjeno na nalogo in ne na posameznega zaposlenca (Zagoršek, 2005, str. 6).

Po originalni raziskavi Hofstedeja sodi Slovenija med relativno kolektivistično usmerjene družbe (indeks 27). Po novejši raziskavi (Jazbec, 2005) pa spada med izjemno individualistično usmerjene države (indeks presega 100). Rezultati obeh raziskav so si zelo nasprotujoči, vzroke lahko iščemo v dejanskih spremembah kulture v državi ali pa v uporabi različnih vzorcev. Slika 5 prikazuje položaj Slovenije na dimenziji individualizem-kolektivizem.

Slika 5: Kulturne značilnosti Slovenije po dimenzijah Hofstedeja



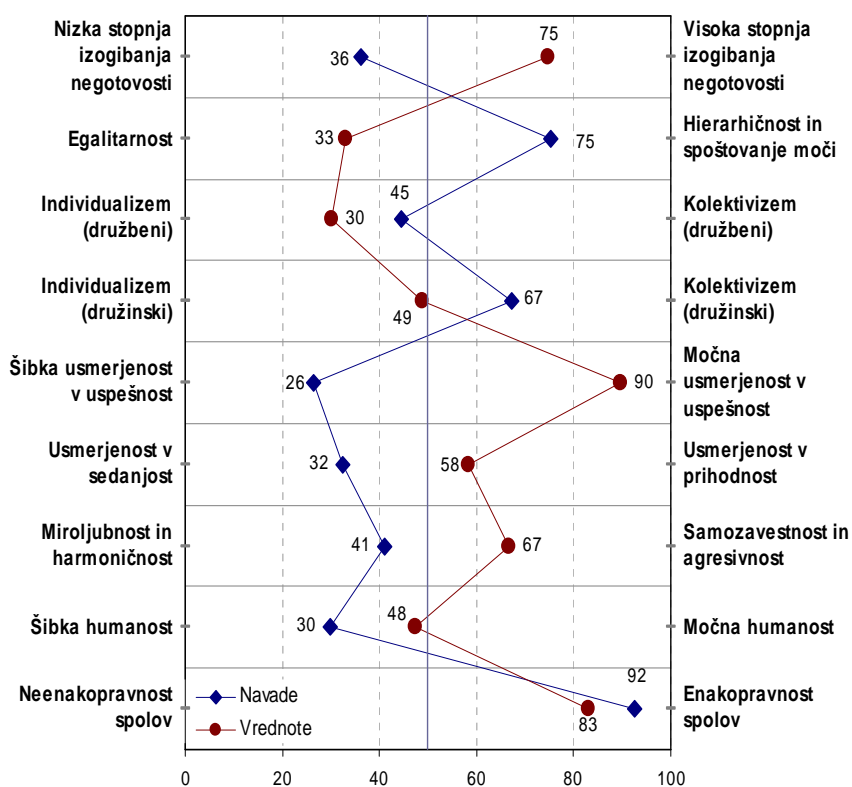
Vir: H. Zagoršek, *Kulturni profil Slovenije ter implikacije za poslovanje podjetij*, 2005, str. 6.

Raziskovalni konzorcij GLOBE je to isto dimenzijo razdelil na 2 kategoriji, glede na to, kako je opredeljena skupina, kateri posameznik pripada:

- o *družbeni kolektivism*, ki predstavlja stopnjo, do katere družbeni in organizacijski vzorci vedenja spodbujajo in nagrajujejo kolektivno razdelitev virov ter skupinsko družbeno dejavnost,
- o *družinski kolektivism* odraža stopnjo, do katere je za posameznika primerna pripadnost družini oz. podobno manjši skupini.

Rezultati raziskave GLOBE prikazujejo, da smo Slovenci na ravni družbe rahlo individualistično usmerjeni (indeks 45), na ravni družine pa smo kolektivistično usmerjeni (indeks 67) (Slika 6). Na obeh ravneh, družbeni in družinski, pa si želimo še več individualizma.

Slika 6: Kulturne značilnosti Slovenije po dimenzijah raziskave GLOBE



Vir: H. Zagoršek, *Kulturni profil Slovenije ter implikacije za poslovanje podjetij*, 2005, str.8.

Po rezultatih raziskave, ki je bila izvedena leta 2005 na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani, so raziskovalci prišli do podobnih ugotovitev pri obravnavani dimenziji. Ugotovljena je bila tudi precejšnja podobnost med odgovori v vseh državah bivše Jugoslavije. Slovenija je na lestvici od 1 do 100 dobila 57 točk, kar nam pokaže rahlo kolektivistično usmerjenost družbe.

Empirične raziskave kažejo, da pri obravnavani dimenziji, kolektivizem-individualizem, prihaja v slovenski družbi do večjih premikov. Iz kolektivistično usmerjene družbe se Slovenci s pospešeno hitrostjo pomikamo k individualizmu, ta trend pa se bo v prihodnosti še nadaljeval in stopnjeval.

B) Porazdelitev moči temelji na stopnji neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu. Ta dimenzija opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti še priznavajo kot normalno.

Pri različnih raziskavah prihaja do razhajanj med ugotovitvami tudi pri tej dimenziji. Po Hofstedeju sodi slovenska družba med države z dokaj neenakomerno porazdelitvijo moči (indeks 71). Ugotovitve iz raziskave na Ekonomski Fakulteti (Jazbec, 2005) pa kažejo na majhno razliko v porazdelitvi moči (indeks 28) in na relativno visoko egalitarnost. Raziskava GLOBE pa v celoti potrjuje ugotovitve Hofstedejeve raziskave. Tudi slovenski managerji ugotavljajo, da v poslovnih odnosih še vedno prevladuje hierarhičnost. To si lahko razložimo s primerom, da se podrejeni pogosto bojijo izraziti svoje nestrinjanje z odločitvijo nadrejenih. Po drugi strani pa obstaja težnja po razslojevanju v družbi ter zmanjševanju hierarhičnosti v podjetjih.

Premiki v smer bolj enakopravno porazdeljene moči so že vidni, a še vedno niso tako izjemno intenzivni, kot so premiki od kolektivizma k individualizmu.

C) Izogibanje negotovosti se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo. Kulture, ki se zelo izogibajo negotovim situacijam, želijo videti svojo prihodnost v načrtovani in strukturirani obliki, medtem ko so posamezniki kulture, ki je naklonjena sprejemanju negotovosti, pripravljeni odgovorno sprejemati izzive in negotovosti prihodnosti.

Slovenija sodi po Hofstedeju v države z visoko stopnjo izogibanja negotovosti (indeks 88). Podobne ugotovitve sledijo iz raziskave na Ekonomski Fakulteti (indeks 71). Zelo podobnega mnenja so tudi glavni slovenski direktorji. Slovenci smo vzgojeni v smeri ubogljivosti, pridnosti in poslušnosti, izogibamo se delanju napak.

Nekoliko nasprotujoči so rezultati raziskovalnega tima GLOBE (indeks 36). Po ugotovitvah te raziskave sodimo Slovenci med države z nizko stopnjo izogibanja negotovosti. Po drugi strani pa *indeks vrednot* znaša 75, kar pomeni, da si želimo večjo stopnjo stabilnosti, strukturiranosti in predvidljivosti kot je imamo sedaj.

Do razlik med ugotovitvami raziskav je lahko prišlo zaradi uporabljene metodologije merjenja obravnavane dimenzije.

D) Moškost-ženskost je dimenzija, ki je povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi. Moške vrednote predstavljajo dosežke, herojstvo, delo in materialni uspeh. Nasprotno pa ženske vrednote predstavljajo dobre odnose, sodelovanje in splošno kakovost življenja. Ta dimenzija je

bila med raziskovalci deležna največjega števila kritik, saj po eni strani govori o enakosti spolov, po drugi strani o skrbnosti in sodelovanju, po tretji strani pa o usmerjenosti v dosežke ter (materialne) uspehe. Raziskovalci projektnega tima GLOBE so zaradi teh pomanjkljivosti dimenzijo razdelili na tri kategorije:

- *enakopravnost spolov,*
- *asertivnost,*
- *humanost.*

Enakopravnost spolov predstavlja stopnjo, do katere družba spodbuja enakopravnost obeh spolov na vseh ravneh. *Asertivnost* prikazuje stopnjo, do katere so pripadniki določene družbe samozavestni, agresivni in konfliktni v medsebojnih odnosih. Asertivno usmerjena družba ali posameznik želi na vsak način uveljaviti svoje mnenje, neasertivno usmerjeni pa so pri izražanju lastnih mnenj veliko bolj umirjeni, neagresivni in obzirni do občutkov drugih ljudi. *Humanost* predstavlja stopnjo, do katere družba in organizacije spodbujajo in nagrajujejo posameznike za vedenje, ki je pravično, nesebično in prijazno.

Ugotovitve raziskav Hofsteda (indeks 19) in Jazbeca (indeks 20) so skoraj enake. V slovenski družbi naj bi prevladovale ženske vrednote, na primer pomoč drugim, zaščita okolja, dobri odnosi med ljudmi, solidarnost ter kakovost življenja. Za Slovenijo je značilna visoka enakopravnost med spoloma (zasedamo 4. mesto med vsemi državami, po raziskavi GLOBE). Prav tako smo manj asertivno usmerjeni (stopnja asertivnosti je nekoliko nižja od povprečja). Slovenski družbi so pomembni enakopravnost, solidarnost ter kakovost življenja, medtem ko so tekmovalnost, dominantnost in ambicioznost manj cenjene lastnosti posameznika.

V dimenziji humanosti se slovenski narod po raziskavi GLOBE uvršča na nizko stopnjo (indeks 30). Ta ugotovitev nam pove, da v slovenski družbi prevladuje samointeres nad altruizmom. Tudi moč in materialne dobrine so pomembnejše od pristnega stika in povezanosti s sočlovekom. Želena stanje (vrednote) pri tej dimenziji kažejo, da si želimo biti Slovenci bolj humana družba, kot smo trenutno (indeks 48).

E) Časovni horizont je dimenzija, ki se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmerjenost določene kulture, in izhaja iz filozofije Daljnega Vzhoda. Odraža, koliko je določeni kulturi pomembna preteklost, sedanjost in prihodnost. Slovenska družba se uvršča med države, ki niso preveč usmerjene v prihodnost (indeks 33).

Hofstede dolgoročnost opredeljuje kot stopnjo, do katere so se pripadniki določene družbe pripravljani odreči kratkoročnim koristim ali donosom v prid dolgoročnih. Ugotovitve raziskave na Ekonomski Fakulteti kažejo, da je Slovenija bolj kratkoročno usmerjena družba (indeks 33) (Zagoršek, 2005, str. 11). Prizadevamo si za kratkoročne užitke, za ugodje v sedanjosti ter v zadovoljevanje potreb po materialnih dobrinah. V študiji mladih ter starejših managerjev v

podjetjih ugotovitve kažejo, da sta prihodnost in sedanost skoraj enako pomembni (prihodnost 37,6 %, sedanost 36,3 %), malo manj pa je pomembna preteklost (26,1 %). Omenjeni rezultati prikazujejo relativno šibko usmerjenost slovenske družbe v prihodnost.

Zgoraj omenjene povzetke ter ugotovitve raziskav lahko strnemo v nekatere osnovne značilnosti slovenske družbe:

- pospešeni premik od kolektivismu v smer individualizma,
- hierarhičnost v družbi in podjetjih ter sprejemanje neenakomerne porazdelitve moči,
- velika težnja po stabilnosti, izogibanju negotovosti,
- preferiranje kratkoročnih koristi ter šibka usmerjenost v prihodnost,
- visoka enakopravnost med ženskim in moškim spolom,
- majhna asertivnost (cenijo se solidarnost, harmonija ter enakopravnost v družbi), nizka stopnja humanosti, saj prevladujejo samointeres, materializem ter sebičnost.

Priloga 5

Segmenti in spremenljivke pogajalske matrike Weissa in Stripa

1. **POLITIKA** opredeljuje vitalne interese strank in opisuje običajen tok ukrepov in dejanj, ki varujejo in pospešujejo te interese. V mednarodnem trženju lahko izbiramo med tremi do štirimi možnostmi: izolacijo na domačem trgu, tekmovanjem na globalni ravni, posameznih trgih, v segmentih in nišah, z oblikovanjem strateških zvez in z njihovimi kombinacijami (Hrastelj & Makovec, 2003, str. 265). Vse naštetе možnosti zahtevajo mednarodna pogajanja.
2. **INTERAKCIJA** predstavlja obdobje, v katerem si pogajalski strani oz. stranke izmenjujejo podatke, t.j. predloge in nasprotne predloge. Proces interakcije je stalen tok dejanj, besed in gibov z namenom prepričati nasprotno stran. Strokovnjaki pravijo, da so pomembne zlasti prve minute pogajanj, ko se skuša z začetnimi intonacijami vzbuditi poslovni interes, nasprotno pogajalsko stran se poziva k sodelovanju, začrta se pogajalski okvir itd. Med pogajanjem imajo pogajalci v rezervi tudi spodbujevalce, ki jih aktivirajo po potrebi. Tok informacij med pogajalskim procesom dovoljuje in omogoča pogajalcu, da spozna pričakovanja nasprotne strani.
3. **PREMISLEK** je faza v pogajalskem procesu, v kateri pogajalci ocenijo interakcijo in hkrati prilagodijo svoje razumevanje zahtev nasprotne strani. Pogajalci tako svoje predloge dopolnijo, s čimer si prizadevajo preseči konfliktnе interese. V tej fazi prilagodijo tudi lastne preference in pričakovanja.
4. **IZID** predstavlja zadnji segment pogajalske matrike in se nanaša na končni dogovor, ki ga stranki v toku pogajanj dosežeta. Pogajanje je uspešno. Če pogajalski strani prideta do sporazuma, lahko pa je tudi neuspešen v primeru, ko dogovor pač ni možen (Moran & Strip, 1991).

Priloga 6

Vprašalnik

Splošna vprašanja

1. Najprej bi Vas povprašala po Vaši funkciji v podjetju. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?
2. Kakšna je bila vaša funkcija/vloga pri vstopu na izbrani trg? Kakšne so bile vaše konkretne zadolžitve?

Priprave na vstop na izbrani trg

1. Na katere konkretne ovire oz. težave ste naleteli z vidika kulturnih razlik med Slovenijo in izbranim trgom? Kako so te razlike ovirale vaše poslovanje? Katere so bile razlike in kako ste jih premostili?
2. Katere so tiste napake, ki jih po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem izbrane kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?
3. Kakšne priprave so potekale pred vstopom na tuj trg in pred začetkom pogajanj? Koliko časa ste namenili pripravam? Ali ste pred vstopom na tuj trg opravili tudi tržne raziskave (ovire za vstop na trg, značilnosti kulture, poslovnih običajev, poslovnega bontona)?
4. Kako ste vzpostavili prvi kontakt s poslovnimi partnerji v izbrani državi –posredno preko agenta ali neposredno? Se je odločitev izkazala za uspešno ali bi se danes odločili drugače?
5. Ali bil lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas...)?

Kulturne značilnosti na izbranem trgu

1. Kakšni so (izbrana kultura) kot poslovni partnerji – odprti, iskreni in direktni ali so hladni, neosebni in formalni? Kakšen vpliv je imelo to na pogajanja o vstopu na izbrani trg?
2. Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v izbrani državi – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v izbrani državi predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

3. Katere vrednote prevladujejo pri poslovnih partnerjih in v njihovi nacionalni kulturi , ženske (dobri odnosi, sodelovanje, solidarnost, pomoč drugim) ali moške vrednote (dosežki, uspehi, denar, konkurenca, pridobivanje materialnih dobrin)?
4. Kakšen vpliv imajo vrednote, kot so družbeni položaj, status in družinski vpliv na poslovanje v izbrani kulturi? Ali so pripravljeni v poslovnem okolju razpravljati o njihovem osebnem, družinskem življenju?
5. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini?
Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?
6. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi. Kakšen odnos imajo (izbrani) poslovni partnerji do avtoritete in hierarhije v poslovnem okolju? Se vam zdi njihova družba zelo hierarhična, obstaja velike razlike o porazdelitvi moči?
7. Kakšen vpliv ima religija na njihov način razmišljanja in poslovanja – je njihov način življenja ali le spremlja normalno življenje? Ali je pomen religije v izbrani državi kako vplival na vaše prilagajanje pri vstopu na njihov trg?
8. Kako bi opisali izbrano kulturo kot poslovne partnerje, so solidni, zanesljivi in se držijo dogovorov? Kako bi jih opisali kot pogajalce, so trdi pogajalci, prepirljivi ali so fleksibilni in zanesljivi? Kako je to vplivalo na vstop vašega podjetja na izbrani trg?
9. Kakšen je odnos (izbranih) poslovnih partnerjev do zaupanja – iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih oz. v prijateljstvu ali iščejo zaupanje v pravnem sistemu? Ali se poslovni dogovori sklepajo pisno v obliki pogodb ali ustno?
10. Kakšna je njihov splošen odnos do tveganja (naklonjenost oz. nenaklonjenost tveganju)? Kako je to vplivalo na vstop na izbrani trg?

Medkulturno komuniciranje

1. Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?
2. Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?
3. Kakšen pomen pripisujejo formalnim oz. neformalnim stikom (vzpostavljanje prijateljskih odnosov, neformalna druženja)? Ali je pomembno investiranje denarja in časa v močna in dolgoročna partnerstva in kako to pomaga pri sklepanju poslov? Kako v vašem podjetju vzdržujete redne stike s tujimi poslovnimi partnerji?

Priloga 7

Predstavitev držav obravnavanih tipov kultur

1) BRAZILIJA

Brazilija je po površini primerljiva z ZDA in je tako po velikosti kakor tudi po številu prebivalcev, ki jih šteje nekaj manj kot 190 milijonov, peta največja država na svetu in zato z vidika tržnega potenciala predstavlja privlačen in donosen trg. Obseg blagovne menjave med Slovenijo in Brazilijo je v letu 2003 znašal le 1% celotne menjave naše države s svetom. Sicer se 2/3 poslov izvede preko tretjih držav (največ preko nemških in avstrijskih posrednikov), vendar pa je neposrednega sodelovanja z Brazilijo še vedno relativno malo. Zaradi oddaljenosti, politične in gospodarske nestabilnosti, kulturne in jezikovne drugačnosti je Brazilija relativno nepoznana za slovenska podjetja.

2) NIZOZEMSKA

Nizozemska meri le 41.526 kvadratnih kilometrov in ima 16,5 milijona prebivalcev, zato je tudi najgostejše naseljena evropska država (90 odstotkov vseh prebivalcev živi v mestih). Je ena izmed najbogatejših držav in spada med vodilne trgovske sile na svetu. Nizozemsko gospodarstvo sodi med prvih deset najmočnejših ekonomij sveta, hkrati pa je šesto najmočnejše v EU (Predstavitev države Nizozemska, 2008). Prav tako država predstavlja popularno poslovno lokacijo z eno najbolj ugodnih poslovnih klim na svetu. Gospodarski odnosi med Nizozemsko in Slovenijo so zelo dobri in državi že sodelujeta na številnih področjih. Nizozemski podjetniki si vse bolj želijo poslovnega sodelovanja s Slovenijo, za našo državo pa je odpiranje poslovnih možnosti na Nizozemskem zelo dobra priložnost, predvsem zato, ker se v zadnjem času tradicionalna trga - nemški in italijanski - precej krčita (Slovenija postaja vse bolj zanimiva za Nizozemsko, 2008).

3) RUSIJA

Tržišče Ruske Federacije (RF) velja že nekaj časa za zelo privlačno. Stabilna rast BDP, velike stopnje rasti (npr. pri hladilnikih in pomivalnih strojih krepko čez 100 odstotkov), dejstvo, da je Ruska federacija največja država na svetu (17.075.400 km²) s 145,5 milijona prebivalcev (popis 2002) idr., so "zaslužni", da je Ruska federacija ena najpomembnejših destinacij za tuje neposredne naložbe (Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu, 2003). Mnoga slovenska podjetja že dalj časa dosegajo na ruskem trgu dobre rezultate, veliko jih načrtuje prodor na tamkajšnji trg. Trije najpomembnejši dejavniki privlačnosti ruskega trga so kulturna bližina, velikost trga in dobičkonosnost. Vendar pa je po drugi strani ruski trg izredno specifičen in v mnogih pogledih težaven in tvegan trg (zapleteni in dolgotrajni birokratski

postopki, nepredvidljive spremembe zakonodaje, razširjena korupcija, nenaklonjenost določenih elitnih krogov tujemu kapitalu itd.).

Priloga 8

Nagovor, ki je bil poslan sogovornikom pred izvedbo globinskega intervjuja

Spoštovani,

Sem Sandra Juvan, absolventka Ekonomske Fakultete v Ljubljani, dodiplomski študij, smer trženje. Trenutno pišem diplomsko delo z naslovom *Medkulturne ovire pri mednarodnem poslovanju majhnih in srednje velikih podjetij na izbranih trgih*, v okviru katere želim opraviti tudi raziskavo v podjetjih, ki poslujejo na tujih trgih. Na Vas se obračam s prošnjo sodelovanja zaposlenca oz. osebe, ki je aktivno udeležena pri mednarodnem poslovanju z izbranim trgom.

Ker si želim poslovanje z omenjeno državo raziskati tudi v praksi, z vidika medkulturnih razlik, bi mi Vaše izkušnje, opažanja ter pogledi na poslovanje s podjetji v izbrani državi služili kot odlično izhodišče za nadaljnjo analizo ter primerjavo teoretičnih spoznanj z Vašimi izkušnjami. Diplomsko delo bi tako služilo tudi kot priročnik slovenskim podjetnikom, ki o vstopu na tuje trge aktivno razmišljajo oz. se nanj pripravljajo.

V ta namen Vam pošiljam okvirni vprašalnik, ki ga bom uporabila za globinski intervju z Vami. Kot dogovorjeno se na sedežu vašega podjetja oglasim v *petek, 29.9. 2008 ob 9:00*.

Najlepše se Vam zahvaljujem za Vaš čas in trud, ki ste ga namenili prebiranju vprašalnika.

Z lepimi pozdravi,

Sandra Juvan

Priloga 9

Predstavitev sogovornikov in prepisi intervjujev

Intervjuvani sogovorniki imajo v podjetjih različne vloge. Prvi sogovornik za ruski trg je bivši direktor podjetja, kjer je bil zaposlen 31 let, funkcijo vodenja podjetja pa je opravljal 6 let. Sogovornica za ruski trg je v podjetju zaposlena 12 let in je direktorica prodajnega področja za trge EU in trge bivše Sovjetske Zveze.

Prvi sogovornik za brazilski trg je v podjetju zaposlen 10 let in opravlja funkcijo vodje marketinga. Drugi sogovornik za brazilski in nizozemski trg ima v podjetju vlogo skrbnika za testiranje in certificiranje izdelkov na tujih trgih in s podjetjem sodeluje že sedmo leto. Drugi sogovornik za nizozemski trg je v podjetju zaposlen 10 let in opravlja funkcijo produktnega vodje.

Podjetje Gostol-Gopan d.o.o., g. Alojz Rot (sogovornik za ruski trg)

Datum in kraj intervjuja: 4.8.2008, NG, sedež podjetja. Trajanje: 1h 19 min 58 s.

Splošna vprašanja

- 1. Najprej bi Vas povprašala po Vaši funkciji v podjetju. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?*

"Jaz sem v tem trenutku, pred dvema dnevi v podjetju ravno zamenjal funkcijo direktorja podjetja Gostol-Gopana. V nadaljevanju bom vodil projekt odpiranja novih tržnih poti in novih tržišč, predvsem na poudarku na vzhodnih trgih. Na Gostolu sem začel delati leta 1971 s presledkom enega leta, ko sem bil v vojski. Pet let sem delal kot direktor predstavništva Leka v Moskvi. Po osnovni izobrazbi sem strojnik. Začel sem kot konstruktor na razvoju tunelskih peči, nadaljeval sem delo kot vodja konstrukcije in potem kot vodja celotne projektivno razvojne dejavnosti. S tega delovnega mesta so me nekako pregovorili, da sem odšel za 4 leta zastopati Gostol v Moskvo, takrat še v okviru zunanje trgovinske firme Astro Mašine Impex, ki so bili premajhni za lastno predstavništvo. Po štirih letih dela v Moskvi sem se vrnil na Gostol na delovno mesto šefa prodaje in po 1 letu in pol prevzel mesto vodenja podjetja do leta 2002. Šest let sem vodil firmo, s 1. avgustom letos je to mesto prevzel g. Božič, jaz pa sem se do nadaljnjega dogovoril za vodenje projekta odpiranja novih tržnih poti in novih tržišč. Poudarek je predvsem na tem, da bi še tiste nepokrite dele trgov, kjer smo tradicionalno prisotni, pokrili. Vendar so preveliki, da bi jih do zdaj pokrili. Zato bo potrebno najti nove načine in poti, kako jih pokriti. Npr. sedaj imamo predstavništvo v Moskvi, predstavništvo v Kijevu, firmo v Moskvi in pač pokrivamo tisto, kar se

iz Moskve da pokriti. Imamo tudi 2 dealerja, ki sta bolj dislocirana. Obstajajo pa še cele pokrajine, predvsem na jugu, kjer bi se dalo veliko prodati, del Sibirije, kjer je mogoče še veliko narediti. Potrebno je poiskati način, kako ta področja tudi pokriti. Potem imamo še področja bivše Sovjetske Zveze (SZ), ki jih zdaj ne pokrivamo toliko, npr. Moldavija, kjer še nimamo predstavnika (ker nas je premalo zaposlenih). Zdaj bom imel nekoliko več časa in se bom lahko posvetil temu projektu, ki mi predstavlja nek izziv, neko zelo zanimivo področje."

2. *Kakšna je bila vaša funkcija/vloga pri vstopu na ruski trg? Kakšne so bile vaše konkretne zadalžitve?*

"Moje konkretne zadalžitve, ko smo vstopali na ruski trg. To se bova preselila daleč v zgodovino. Naš takratni direktor, g. Brumat je že leta 1971 oz. 1972 ocenjeval, da je takratna SZ potencialno zelo zanimiv trg za naš tip proizvodnje. Začeli so s skromnim sejmom v Kijevu, kjer so predstavili mešalnike, neke manjše stroje. Ampak z enim sejmom ne moreš priti na trg. In potem so se iskale možnosti, kako na ta trg priti. Imeli smo 2 problema. V SZ smo bili še nepoznani in takrat je bilo s SZ klirinško trgovanje, to pomeni, da toliko blaga kot je šlo iz Jugoslavije v SZ, ga je tudi iz SZ moralo priti v Jugoslavijo. Zato so se vsako leto ustvarjale liste blaga, ki ga bo Jugoslavija prodala SZ in obratno. In na to listo s spiskom svoje opreme je bilo zelo težko priti. Pekarsko opremo je takrat v tej listi prodajala neka druga tovarna iz Sarajeva, ki ima precej podoben program kot Gostol. In ker so imeli Srbi s SZ boljšo navezo kot mi, je bilo na to listo izredno težko priti. Zato smo začeli iskati zveze in se obrnili na zagrebško izvozno hišo Avto Mašine Impex (takrat je izvoz moral iti preko specializiranih izvoznih hiš). Začeli smo jih prepričevati, da so naše tunelske peči boljše od srbskih. Jaz sem takrat delal na razvoju peči kot konstruktor in ko so se začeli prvi pogovori z ruskimi partnerji, da bi morda naredili zamenjavo na tej listi in nanjo uvrstili tudi naše peči, sem bil na razgovore povabljen kot tehnični strokovnjak. In to je bil moj prvi stik z Rusijo, nekje leta 1974. Dokazovali in opisovali smo naše konstrukcije in na koncu smo prišli do dogovora, da jim postavimo eno naših tunelskih peči. To je velik stroj veste, to ni stroj, ki bi ga dal v žep. To je peč, dolžine 27 metrov, širine 3,5 metra, skozi katero teče mreža (skozi ogrevan tunel) in speče 1 tono kruha v 1 uri. Mi smo jim postavili peč, dogovorili smo se za karakteristike in kolikšen mora biti produkt te peči. Če bo rezultat v redu, bi nam za peč plačali. Če pa rezultat ne bi ustrežal dogovorjenemu, bi peč vzeli nazaj. To je bil Gostolov rizik. Jaz sem bil takrat še mlad inženir in to je bil prvi stroj, ki sem ga skonstruiral in naredil. V Jugoslaviji je v tem času doma teklo 7 ali 8 takih peči, se pravi, da smo bili kar zelo "korajžni." To so bili moji prvi stiki in potem sem v SZ hodil na razgovore, podpisovati papirje in usklajevati, kako se bo zadeva testirala. In ko se je montirala prva peč (v Litvi), sem bil ob zaključku montaže tja poslan za nadzor, da bo peč zmontirana v skladu s pravili in ne bi prišlo do skritih napak, ki jih še sami ne bi poznali. Potrebno je bilo tudi dokazovati kvaliteto. Ob tem je bilo kup doživetij-od tega, da je bila peč naročena za pšenične kruhe, testirali pa so jo na rženih, kar je popolnoma različna stvar. To smo potem na licu mesta eksperimentirali. Predstavljamte si, da sem bil star 26 let in sem postavil prvo peč, potem je bilo treba eksperimentirati in moral sem si izmisliti karkoli, da bi se peč prodala in ne vrnila nazaj v

Jugoslavijo. Moram reči, da smo imeli kar precej sreče. Ruski tehnologi so nam šli precej na roke, da so nam nekatere nejasnosti okrog tehnologije tudi razložili. Na koncu smo dobili izjemen rezultat in smo v naslednjih 2 oz. 3 letih z liste popolnoma izrinili konkurenčno podjetje iz Sarajeva. In to je bilo takrat večji prodor. Naslednje leto smo jim prodali 3 peči, potem 5, nato smo začeli postavljati celotne linije (ne samo peči, ampak tudi stroje za zames, pripravo in obdelavo testa). Tako smo po 10 oz. 15 letih dobrega trdega dela v Rusiji podpisali pogodbo za konstrukcijo kompletne, ogromne pekarnice v Moskvi. To je bila že pogodba v vrednosti 8 milijonov tolarjev. Vrednost naslednje pogodbe je bila že nekaj čez 19 milijonov tolarjev. Počasi smo odprli svoje predstavništvo.

Torej moja pot v Rusijo je bila od tehničnega svetovalca do dokazovanja kapacitet. Potem pa se je avtomatično povečeval tudi pritisk-jaz nisem bil trgovec, ampak konstruktor in od mene bi v celem dnevu slišali šest besed. Bil sem izjemno zaprt tip človeka. Potem so me delno "prisili," da se odločim za predstavnika. Odprlo se mi je kup novih znanj, kup novih pogledov. Postal sem bistveno bolj komunikativen, danes me je potrebno že kdaj utišati (smeh), tako da sem se precej spremenil."

Priprave na vstop na ruski trg

- 3. Na katere konkretne ovire oz. težave ste naleteli z vidika kulturnih razlik med Slovenijo in Rusijo? Kako so te razlike ovirale vaše poslovanje? Katere so bile razlike in kako ste jih premostili?*

"Moram reči, da imamo s tega vidika Slovani- Slovenci, Srbi- velike prednosti pred tujci. Z Rusi zelo hitro navezujemo stike, zelo hitro in radi postanemo prijatelji. S tega vidika moram reči, da nismo imeli kakšnih večjih težav. Tudi jezik ni velika ovira, ker se po 3 oz. 4 mesecih bolj intenzivnega dela zelo dobro naučiš govoriti in so (Rusi) tudi zelo tolerantni okrog tega in ti pomagajo. Tako da s strani ruske kulture nisem občutil nobenih ovir, ta kultura je bila velika prednost kot na katerem drugem trgu. Mogoče je bilo bolj opazna njihova lastnost nagnjenja k pijači. Npr. na tem področju pa težko navežeš stike- težko sediš v družbi ruskih prijateljev, če ne vlivaš vase vodke. To je veljalo za SZ. Danes je to drugače. Danes ruski poslovnež dela s svojim denarjem, v času SZ pa se je ravnalo z državnim denarjem. In včasih so za pogajanja porabili 15 minut in nato 3 ure za to, da je to pogodbo poslal in "zalil." Zdaj ni več tega. Zdaj mladi poslovneži pijejo vino, pijejo kulturno in v zelo zmernih količinah in nikoli med delom. Včasih je bilo to, da si spil steklenico vodke pogoj.

Potem jaz sem se težko navadil njihove hrane in standardov v hotelih, posebno v manjših mestih, kjer pa so imeli mednarodne hotele, je bilo v redu.

Vsaj v času SZ si se kot tujec lahko počutil zelo varno, kar je bilo po eni strani dobro, po drugi pa moteče. Skrbeli so zate, nadzirali so te in nisi se svobodno gibal. Npr. ko sem bil še predstavnik v Moskvi in sem hotel iti izven moskovske krožne avtoceste, si moral 3 dni prej napisati zahtevo. Tam so zabeležili, da sem napisal prijavo in dobil sem 1 kopijo, 1 pa so obdržali oni. Če pred datumom odhoda nisi dobil prepovedi, je to pomenilo, da lahko greš in s

seboj si moral imeti kopijo potrjene prijave. Potem so obstajala področja oziroma mesta, kamor kot tujec sploh nisi smel vstopiti. To so bila zaprta mesta. Danes tega ni več.

V SZ je bila velika skupina Jugoslovanov, ampak jaz sem si iskal prijatelje med Rusi, med domačini. In to iz različnih slojev družbe. Tako sem se naučil veliko jezika in njihovih navad. Rusi so izredno cenili, če sem med razgovorom pokazal, da poznam (vsaj delno) njihovo kulturo, njihove specifikke ali izrek. To so bile zame takoj plusi, dodatne točke. In še danes izjemno cenijo to, da se potruдиš in se pogovarjaš v njihovem jeziku, kljub temu, da mlada generacija obvlada angleščino. Rusi niso hudo zamerljivi, če "usekaš" kakšno malo mimo. In tudi ti nikoli ne bodo popravili napake, če jih posebej ne prosiš.

V poslu res veliko pomaga, če poznaš in vidiš njihov način življenja, kako delajo in živijo."

"Kako ste premostili kulturno navado pitja vodke?" 'Sem se navadil (smeh). To je bila zelo taka specifična. Ko se je družina zbrala, si moral vodji mize že na začetku povedati ali piješ ali ne piješ. In to pomeni out out, ali sploh ne piješ ali pa piješ. Ni bilo možno, da bi bil samo malo. Rusi nikoli ne dvignejo kozarca brez zdravice, ker če to storiš, je to za njih pijanstvo, v nasprotnem primeru pa kultura. In potem, ko nekdo pove zdravico, kozarce nagnejo do dna. In če kozarca nisi izpraznil do dna, je vodja mize vprašal "Ali se naš tovariš ne strinja z željo govornika?" Dejal sem, da se strinjam z dušo in srcem. Ampak to si moral pokazati-tako, da si pijačo izpil do dna. Po 4 letih sem bil srečen, da se nisem prelevil v alkoholika, saj se je mnogim to zgodilo."

4. *Katere so tiste napake, ki jih po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem ruske kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na ruski trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?*

"Že v času SZ je bilo prisotno in še danes veliko ljudi Ruse podcenjuje. Pravijo npr. "Ah, to so pa Rusi. Sekundarni trg. Tako ali tako nič ne vedo in lahko jim vse prodamo." Podcenjevanje Rusov je osnovna napaka. Čeprav je bilo v času SZ tako, da so imeli Rusi res izjemno malo informacij. Ampak danes so po celem svetu. Danes imajo internet, imajo vse. Nikakor si ne smeš privoščiti podcenjevanja njihovega znanja, njihove kulture in njih kot osebnosti. Nikakor si ne smeš dovoliti, da jim nekaj obljubiš in potem tega ne narediš. Čeprav se ti v obratni smeri pri njih to lahko zgodi. Npr. Rusi zelo radi "kasnijo," zamujajo s kakšno odločitvijo iz takšnih ali drugačnih razlogov. In nikakor jim ne smeš dati občutka, da jih obravnavaš kot drugorazredni trg. To so osnovne napake, ki jih lahko narediš pri sodelovanju z Rusi."

5. *Kakšne priprave so potekale pred vstopom na tuji trg in pred začetkom pogajanj? Koliko časa ste namenili pripravam? Ali ste pred vstopom na tuj trg opravili tudi tržne raziskave (ovire za vstop na trg, značilnosti kulture, poslovnih običajev, poslovnega bontona)?*

"Morate vedeti, da je bilo poslovanje s takratno SZ popolnoma različna stvar kot je danes poslovanje z Rusijo. V času SZ je bila ena sama uvozna organizacija, ki je uvažala npr. pekarsko opremo. To je bila organizacija, kjer so se zbrali visoko specializirani strokovnjaki za področja, kar so uvažali. Imeli so npr. predelavo paradižnika, predelavo grozdja, proizvodnjo kruha. S področja pekarstva so imeli specialiste, ki so o pekarstvu vedeli vsaj toliko, kot smo vedeli mi in naši inženirji. Poleg tega so imeli to znanje nadgrajeno z zunanjetrogovinsko akademijo, kjer so jih naučili vse in še malo več o pogajanjih, cenah in psihologiji. Mene je v začetku to šokiralo in sem mislil, da je to slučaj. Na pogajanja smo prihajali mi k njim in oni k nam. Npr. ruski pogajalec se je na pogajanjih vedno usedel tako, da je imel za hrbtom okno in pred seboj steno. In tako ga nikoli nisem mogel videti v oči in jasno videti njegovega obraza ampak sem ga videl le kot silhueto. Med pogajanja se tudi nikoli niso posvetovali med seboj ali govorili med seboj rusko govorili o poslu. Vedno so predpostavljali (tudi če si z njimi govoril preko prevajalca), da jih razumeš. Npr. mi si dostikrat dovolimo in vmes med pogajanja s tujci rečemo kaj v slovenskem ali hrvaškem jeziku.

Pri pogajanjih si moral imeti pripravljene vse odgovore tudi s tehničnega vidika. Zelo si jih razočaral, če na neko vprašanje nisi vedel odgovora. Npr. pri pogajanjih skoraj nikoli ni prišel v poštev odgovor, da boš nekaj preveril in sporočil kasneje. Takoj je bil "rating" nižji. Potem cene in vse zadeve si moral imeti pripravljene in jih znati utemeljiti. Moral si tudi vedeti, koliko popusta pričakujejo Rusi od tebe. Ruski pogajalci, ki so se pogajali s tujci, so imeli zastavljene neke cilje, ki so jih morali doseči. Zato so vsa pogajanja (govorimo v času SZ, ko smo mi vstopali na rusko tržišče) v startu vsebovala višje cene, kot si jih dejansko pričakoval. Samo od tega, koliko si svojega poslovnega partnerja poznal, je bilo odvisno, koliko si te cene nastavil bližje голу. Jaz sem dolga leta v Rusiji sodeloval z nekim gospodom Milovićem, s katerim sva se po 2 letih tako dobro poznala in "ujela", da sva ponavadi najprej razčistila in dorekla stvari o tehniki, šele potem je gospod dejal "No, dajva reči še kakšno o ceni." Potem sva na listke napisala vsak svojo ceno in ko sva ga dala na mizo, je bila razlika morda nekaj procentov. Potem se je ponavadi zgodilo tako, ali se bomo pogajali ali bomo raje prihranili čas. Ustavila sva se na sredini cene. On je vedel, da je dosegel tisto, kar je moral doseči, jaz pa sem bil še vedno na "varni" strani.

Zelo pa so Rusi zamerili, če so zaslutili, da si jih hotel pretentati. In če si domneval, da oni ne poznajo cene na svetovnem trgu.

Tržne raziskave...odkrito povedano mi za rusko tržišče raziskav nismo delali, pa tudi težko se je prišlo do tržnih podatkov. Mi smo poznali podatke iz vsakoletnih nakupov, vedeli smo tudi, kolikšna je poraba kruha v Rusiji. Morate vedeti, da je bil v Rusiji kruh najcenejše živilo in so ga ogromno pokupili tudi za živalsko krmo. In za toliko kruha speči več, kakšno opremo bodo potrebovali. Zelo preprosto razmišljanje je enkrat pokazalo, da...recimo da imajo v Rusiji cca. 8000 velikih pekarn, kjer imajo toliko in toliko linij. In če bi samo 10% teh linij letno obnavljali in bi teh 10% dobil Gostol, ne bi zmogli vsega proizvesti, torej trg je bil takrat neskončen. Drugo vprašanje pa je cena, ali smo mi lahko cenovno zanimivi ali ne. To smo ugotovili zelo

hitro. Mi smo bili v Rusiji zanimivi iz 2 razlogov. Prvič, ker so nam plačevali opremo z blagom (barter menjava) v tako imenovanih klirinških dolarjih. (Klirinški dolar je bil fiktivna valuta, v kateri se je vodilo poslovanje med obema državama. Po nazivni vrednosti je bil enak ameriškemu dolarju. služil pa je temu, da so na koncu leta naredili "balance" in če je bila na koncu razlika med izvozom in uvozom do pol milijona, ni bilo problema, če pa je bila razlika večja, se je kompenziralo. Rusi nikoli niso dovolili, da bi bil "balance" na koncu negativen, ampak da je bil uvoz enak izvozu.). Rusi so naše blago plačevali v nafti in so zaradi tega tudi priznavali bistveno višje cene. Ko pa se je to trgovanje s kliringom kasneje ustavilo, se je barter ustavil. To je bilo po razpadu "Juge" oziroma malo prej. Potem se je začelo plačevanje v ameriških dolarjih in so se cene, ki so jih bili pripravljene Rusi plačati, precej znižale. Potem se je vedno pokazalo, da smo bili mi, Slovenci neprimerno cenejši kot ostali proizvajalci, jezikovno dostopnejši, razumljivi po duši in razmišljanju in imamo še danes veliko prednost pred ostalimi narodi. V letu 2002/2003 smo v uradnem izvozu v pekarski industriji v Rusiji zasedali prvo oz. drugo mesto na ruskem trgu."

6. *Kako ste vzpostavili prvi kontakt s poslovnimi partnerji v Rusiji – posredno preko agenta ali neposredno? Se je odločitev izkazala za uspešno ali bi se danes odločili drugače?*

"Prve izkušnje, prva "tipanja" so bila skozi sejem, potem pa skozi zunanjetrgovinske hiše-zagrebska izvozna hiša Astro Mašine Impex. Oni so bili tretji največji izvozniki iz Jugoslavije v Rusijo in so imeli tam stike, naveze. Sicer drugače nisi mogel priti tja direktno. Torej začinjali smo preko izvoznih hiš. Zagrebška izvozna hiša je bila izjemno močno predstavništvo na ruskem trgu in tam zaposleni (15 ali 16 ljudi) so pozornost posvečali velikim poslom in če so prodali naših 9 peči ali pa jih niso, se niso sekirali, saj so živeli od provizij velikih poslov (nekaj milijonov dolarjev). Naše peči pa niso bile "velik posel" (Vrednost naših peči je bila napram drugim izdelkom, ki so se prodajali preko izvozne hiše, majhna.)Tokrat sem se z direktorjem Gostola pogovarjal, da na takšen način ne bomo prišli čez tristo ali štiristo tisoč dolarjev prometa, ker se nihče z nami ni ukvarjal. Če bi hoteli prodati več, bi morali v predstavništvo poslati nekoga, ki bo odvisen od te hiše in ki bo vedel, da se bo po 4 letih vrnil nazaj v to hišo (Tokrat namreč več kot 4 leta nisi mogel delati v tujini.). Čez 2 dni me je tajnica direktorja že klicala, da se je direktor odločil zame in da grem v Moskvo. Takrat sem imel malo sreče in pravi trenutek, ko je šla v Moskvi neka velika tovarna v remont. Zbral sem ekipo (ljudje, ki so bili zaposleni pri ministrstvu za kmetijstvo in prehrano) in skupaj smo ocenili stanje, dali smo jim ponudbo in dobili posel v vrednosti 8 milijonov dolarjev, prvi velik posel za Gostol. Takrat je bilo zelo dobro, če si imel veze in poznanstva. Sam sem uspel navezati zelo dobre stike z ekipo, ki je bila zaposlena na ministrstvu za kmetijstvo in prehrano, tako da so preferirali našo opremo. Na drugi strani sem imel zelo dobre odnose v (ruski) uvozni hiši. Namreč ministrstvo je dalo naročilo uvozni hiši, uvozna hiša pa se je potem komercialno pogajala.

Danes je to popolnoma drugače-vsakdo lahko direktno izvaža v Rusijo oz. oni lahko direktno uvažajo. Na vseh sejmih je danes največ ruskih kupcev. Včasih smo se pogovarjali z 10 ljudmi in dobili posel za ves letni promet podjetja, danes pa se pogovarjamo s 100 ljudmi, da dobimo

desetino posla, ki ga pričakujemo. In zato sem se odločil, da odstopim funkcijo direktorja Gostola in se podam v ta projekt na vzhodnih trgih. Imamo nekaj pekarn, ki so nam tradicionalni kupci in oni nakupijo vse, kar potrebujejo. Potem pa moramo iskati še nove."

7. *Ali bil lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na ruskem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas...)?*

"Veste, ruski narod je izjemno civiliziran. Oni dajo že v osnovni šoli (čeprav danes to upada) velik poudarek na kulturni način govorenja, poznavanje lastne kulture in zgodovine. Če rečete desetletnemu dečku naj vam 10 minut govori o npr. Dostojevskem, vam bo 10 minut predaval tako, da se boste samo čudili.

Potem Rusi izjemno veliko berejo in to jim je ostalo še iz prejšnjih časov, ko niso upali govoriti. In če niso nič govorili, niso mogli povedati nič grdega. In če niso govorili nič grdega, jih ni nihče ovadil. In če jih ni nihče ovadil, niso šli v Sibirijo. Torej Rusi so se bali eden drugega, mož se je bal žene, otroci so se bali staršev, starši so se bali otrok. To bi bile kulturne razlike. Težko bi navedel kakšne druge večje kulturne razlike, zelo smo si podobni-zelo radi se družimo, ...

Mogoče edino to, kar te lahko šokira-npr. če greste zvečer v katerokoli gledališče, naj si bo Čehov ali Bolšoj, je dvorana polna. Ampak ni polna penzionistov in sedemdesetletnikov, polna je mladih ljudi. To pa je bistvena razlika med nami. Zelo redko boste videli našega mladeniča, ki bo šel gledat balet. Čeprav se to zadnje čase v Rusiji močno spreminja. Morate vedeti, da še 10 let nazaj Rus ni vedel, kaj je to ameriški film, kaj je to Divji Zahod, kavbojka, kaj je to kriminalka, reklama na televiziji. Niti slučajno niso tega vedeli. Danes pa imajo vse kot pri nas. Pa tudi 10 ali 20 let nazaj, kar nisi prinesel s seboj v Rusijo, tega nisi imel. Trgovine so imele konzerve, jabolka, krompir in čebulo. Veste kako so kupovali čevlje? Če niso imeli prave številke zate, so ti jih vseeno prodali in rekli, da poišči nekoga, ki jih bo zamenjal s tvojimi. Danes pa greš po Moskvi in je tako, kot v Trstu. Dobiš vse. Razlika je tudi v tem, da so bili včasih vsi Rusi revni, nihče ni bil beden-niste videli človeka ležati na cesti, niste videli berača na cesti. Vsi so imeli kakršno takšno streho nad glavo, pa čeprav je bila to tista "komunalna kvartira", kjer so v stanovanju domovali 2 družini in še samec po vrhu.

Danes pa imate na eni strani bajno bogate ljudi...ravno zadnjič sem na televiziji poslušal, ko je imel voditelj intervju z ženami moskovskih bogatašev. Voditelj je postavil vprašanje, koliko mesečno porabijo za obleko. In so dejale, da dosti, konkretne vsote pa niso hotele takoj povedati. Potem so povedale, da okrog trideset tisoč, petdeset tisoč EUR mesečno. O tem lahko jaz samo sanjam celo leto, pa npr. nisem na slabi poziciji.

Na drugi strani pa imate danes ljudi, ki si ne morejo kupiti četrt litra mleka in ene žemlje. Oni so imeli prej (v času bivše SZ) stanovanja, elektriko, ogrevanje in to jih je stalo 5 ali 10% njihove plače in je bilo dobesedno zastoj. Potem so pa, tko kot pri nas, prodali stanovanja in Rusi so jih začeli kupovati kot nori in to je bil problem. Takrat so zgradili na tisoče petnadstropnih blokov s štirimi ali petimi vhodi, v vsakem nadstropju so bila štiri stanovanja in kopalnica v kleti-ena za

vse. In to so imeli potem za 15 ali 20 let, dokler se niso zgradila normalna stanovanja. Še danes so tam in nekatera dobesedno razpadajo. Ta stanovanja so Rusi danes začeli prodajati, za eno ali dve plači. Ampak kaj se je potem zgodilo? Ko je začela puščati centralna napeljava, je Rus poklical strokovnjaka za to, da bi prišel popraviti. Odgovor pa je bil: "Ja, pošljite denar, pa bomo prišli. To je zdaj vaše, ni več državno." In to je bil potem šok zanje. Zdaj imate polno bednih, polno beračev na cesti, ki brskajo po smetnjakih in tega včasih nisi videl. Na drugi strani pa so bogati, ki imajo zlate pipe itd. Ko sem bil še v Leku v službi, smo povabili ruske poslovne partnerje na večerjo. In so rekli: "Ok, ampak lokal bomo izbrali mi." In so ga izbrali. Glejte, Lek ni firma, ki bi bila skopa ampak je zelo bogata firma. In tudi kreditne kartice so bile "dobro podprte". Na večerji smo bili 3 zaposleni iz Leka in 3 gostje. In z vsemi kreditnimi karticami nismo mogli pokriti računa."

Kulturne značilnosti v Rusiji

8. *Kakšni so Rusi kot poslovni partnerji – odprti, iskreni in direktni ali so hladni, neosebni in formalni? Kakšen vpliv je imelo to na pogajanja o vstopu na ruski trg?*

"V času SZ so bili, dokler te niso poznali, zelo zaprti. Ampak ko smo se enkrat spoznali in so nas vzeli za svoje, ko so ugotovili, da jih ne goljufamo, smo bili lahko z njimi zelo dobri prijatelji. In to so tudi pokazali. Danes pa je (v Rusiji) največji problem ta, da je veliko kupcev zelo bogatih in se počutijo tako superiorne, da je zaradi tega težko delati z njimi. Npr. nedavno smo bili povabljeni na petdesetletnico lastnika neke večje pekarnice. Za darilo smo mu prinesli neko sliko, nekaj "primerne", ampak njegovi prijatelji so mu za petdesetletnico kupili jahto. Torej ta odnos je danes težko vzpostaviti. Jaz sem npr. dolgo časa živel v Rusiji in me takšna stvar šokira.

Vpliv na pogajanja - danes tisti, ki misli da bo v Rusiji dosegel ekstra ceno in da bo naredil super posel, naj pozabi. Al da bo npr. v Rusiji prodal drugorazredno blago, naj pozabi. Rus je danes tehnično najbolj zahteven kupec, pozna vse detajle o tem, kar se na trgu danes da dobiti. Poskušal te bo "ožeti do zadnjega". In če mu ne boš dal natančno tistega ali malo več, kar si mu prodal, boš imel velike težave (ti ne plačajo blaga). Noben Rus ti danes ne bo plačal avansa, noben ne bo odprl akreditiva. Vsi hočejo imeti neko bančno garancijo ali 10 oz. 15% neplačanega, tako da imaš lahko velike težave. In še nekaj, pri investicijski opremlitvi je tako, da zelo veliko zapadlih kupcev tolerira zamudo, medtem ko Rus ti bo že od prvega dne naprej zaračunaval "penale". V tem pogledu so Rusi težki kupci."

9. *Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v Rusiji – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v Rusiji predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?*

"Rusi so rojeni na podkupovanje, prav tako njihovi posli. Oni pravijo temu "UTM-under table money." Včasih Rus sploh ni hotel poslovati z Rusom in prav zaradi tega smo imeli v svojem predstavništvu v Rusiji slovenskega direktorja. Slovensko podjetje kot delniška družba tam ne more nikogar direktno podkupiti. Danes pa pride Rus k tebi in te vpraša "Kaj bom imel jaz od tega?" in ni važno, če okrog posluša še 20 ljudi. In ti mu lahko razlagaš, da ima lahko karkoli, samo najti mora nek način, ki bo pri nas legalen. Včasih je lahko to velik problem."

"Poslovna darila-včasih je bilo tako, da nisi mogel priti na razgovor z Rusom, če mu nisi prinesel polne torbe vinjaka. Danes to ni več tako, viski ni zadosti, tudi cigare ne. Takšne pozornosti ne igrajo vloge pri poslu. Zdaj so poslovna darila, ki si jih oni dajejo med sabo, ranga, ki si ga slovenska podjetja ne morejo privoščiti.

In pa včasih je bilo v SZ tudi tako, da si moral imeti dober občutek, kaj komu ponuditi. Danes je pa tako, da moraš imeti občutek komu dati in komu ne. In v SZ se je tudi zgodilo, da smo preko ambasade dobili kakšno darilo nazaj, kar je pomenilo tudi, da si šel iz Rusije nazaj domov in darila so bila strogo prepovedana. Danes pa ti Rus pove, kaj hoče imeti in potem vidiš ali lahko ali pa ne moreš. In danes ni nikomur nerodno, da bi povedal, da hoče od posla tudi osebno kaj imeti. To je lahko zelo velik problem v poslovanju in če nimaš pravega občutka, imaš lahko težave z našo zakonodajo in z njihovo."

"Korupcija je bila prisotna v časih, ko so bili nakupi državni. Takrat si se lahko "priliznil" uvozniku ali pa ministrstvu. Danes pa Rus kupuje vsak zase in lastnik ve, kaj rabi in kaj ne in ga nimaš kaj podkupovati. Jaz gledam z vidika "B2B" poslovanja. Zdaj če pa govorimo o prodaji blaga široke potrošnje, kjer skušaš prodati svoje blago v velikih količinah na ruske trgovske police, potem je korupcija verjetno prisotna, je potrebna. Npr. v pubih – vino je v Rusiji zelo drago. Slovenija ga prideluje zelo poceni, pripravljena pa ga je prodati za...Mislim v Rusiji nikjer ne vidiš slovenskega vina, v Rusiji je zelo drago. In tam našega vina ne najdeš, ker obstaja tam klan, ki kontrolira vinski "biznis". Ne vem, koliko bi moral vložiti, da bi prišel zraven."

10. Katere vrednote prevladujejo pri poslovnih partnerjih in v njihovi nacionalni kulturi , ženske (dobri odnosi, sodelovanje, solidarnost, pomoč drugim) ali moške vrednote (dosežki, uspehi, denar, konkurenca, pridobivanje materialnih dobrin)?

"Mislim, da so bolj "soft". Cenijo kulturni odnos. V SZ so izjemno cenili poštenost, to, da so lahko verjeli na besedo. Če ti je nekdo rekel, da bi šel s tabo v izvidnico (torej, da je pripravljen iti s teboj v nevarnost ker ve, da bosta pazila eden na drugega), potem si vedel, da lahko z njim res odkrito igraš in da tudi on s tabo odkrito igra. Danes je pa verjetno, tako kot povsod drugje, merilo denar."

11. Kakšen vpliv imajo vrednote, kot so družbeni položaj, status in družinski vpliv na poslovanje v ruski kulturi? Ali so pripravljeni v poslovnem okolju razpravljati o njihovem osebnem, družinskem življenju?

"Družbeni položaj ima prav gotovo vpliv na poslovanje. Zelo zelo pomembno je, kaj se predstaviš, kdo si. Npr. pri Rusih je bilo vedno tako, da se direktor ni pogovarjal z nikomer razen z direktorjem. In če začitijo, da imaš nek hierarhičen položaj, boš veliko lažje nekam prišel, kot pa brez tega.

Potem družina, družina ni bila v Rusiji nikoli neka močna kategorija, vsaj v SZ ne. To pa iz preprostega razloga-oni so imeli zelo dobro razvito skrb za otroke. Imeli so tako imenovane "tedenske" vrtece, ko si v ponedeljek zjutraj peljal otroka v vrtec, v soboto popoldan so ga pripeljali nazaj. Tako npr. sploh niso vedeli, zakaj imajo otroke. Normalno je bilo tudi, da sta šla mož in žena na dopust vsak po svoje in sicer zato, ker si dopusta niso mogli določiti. Vsako leto si za dopust prišel na vrsto naslednji mesec in mož in žena se nikoli nista mogla uskladiti. Pojma zvestobe ni, zelo malo so se poročali in tudi hitro ločevali. Rusinje so govorile ali da se bodo poročile ali pa ne, ali da bodo imele otroke, ker "na stara leta" bo moral nekdo skrbeti zanje in jih preživeti. Jaz imam občutek, da družine kot vrednote ne cenijo. Težko bi to rekel za "današnje" mlade Ruse, tega ne vem.

Na razgovorih sem zelo redko naletel na to, da bi se pogovarjali bolj osebne teme, o družini. In zelo redko doživiš, da bi te nekdo povabil k sebi domov. Privatno ja, ni težko navezati stika, ampak če si ti z nekom in misliš, da bi te lahko povabil k sebi domov, se to ne bo zgodilo. Povabil te bo rajši v restavracijo, razen če ima doma tako velik dom, da je polovica hiše namenjena za goste."

12. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini?

"Skupinska mentaliteta je bila prisotna, a je umrla. V času SZ, ko sem šel prvič tja, so otroke že od vrtca vzgajali v duhu da je posameznik nič, kolektiv pa vse. Takrat ni bil problem, da bi si sošolci pomagali med seboj. Takrat je bilo pomembno, da razred kot celota doseže uspeh in ne posameznik. Ko pa človek odraste, vidi, da je super, če ima kolektiv uspeh ampak če nimajo potem doma za kruh, je pa "hudič". In odrasel človek čedalje manj verjame v kolektiv.

Danes pa so v Rusiji strahotne razlike. Tisto, kar danes priskrbi država, je neverjetno slabo. Npr. tisti, ki hodi v javno osnovno šolo nima velikih možnosti, da bo kasneje prišel do kakšne "pametne" izobrazbe. Danes imajo plačane, zasebne šole in cene teh šol so take, da nek "normalni" človek, ki je živel v času SZ dobro, danes ne more plačevati šolnine za otroka. Stvari, ki so bile včasih zelo "močne"-zdravstvo, šolstvo-so danes v totalnem "podnu"."

Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

"Pri odločanju ima največkrat zadnjo besedo lastnik oz. direktor podjetja. Odloča lastnik ali tisti, ki ima denar. Največkrat je to tudi zelo avtoritativno."

13. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi. Kakšen odnos imajo ruski poslovni partnerji do avtoritete in hierarhije v poslovnem okolju? Se vam zdi njihova družba zelo hierarhična, obstaja velike razlike o porazdelitvi moči?

"Do avtoritete in hierarhije imajo prestrašen odnos. Največkrat je vmes prisoten strah, strah za bodočnost. V teh odnosih ni bilo veliko iskrenosti, razen tam, kjer je ekipa recimo sestavljena iz dolgoletnih znancev in prijateljev. Sicer pa sem vsaj jaz zaznal zelo hierarhičen odnos."

14. Kakšen vpliv ima religija na njihov način razmišljanja in poslovanja – je njihov način življenja ali le spremlja normalno življenje? Ali je pomen religije v Rusiji kako vplival na vaše prilagajanje pri vstopu na njihov trg?

"Veste pri njih religije 50 let ni bilo. Bila je zelo zatirana in se dogaja isto kot pri nas-prej nič, danes pa, bom zelo grobo rekel, tudi "sekreta ne odprejo brez da bi ga prišel bog požegnati". Bog je vsaka tretja beseda in vprašanje je, koliko je ta odnos iskren. Mislim, da religija nima vpliva ampak je pomembno, kako bo tvoj odnos do religije vplival na tvojo kariero in bodočnost."

15. Kako bi opisali Ruse kot poslovne partnerje, so solidni, zanesljivi in se držijo dogovorov? Kako bi jih opisali kot pogajalce, so trdi pogajalci, prepirljivi ali so fleksibilni in zanesljivi? Kako je to vplivalo na vstop vašega podjetja na brazilski trg?

"Če bi ocenjeval od 1 do 10, bi jim dal za solidnost in zanesljivost oceno med 4 in 5. Ne moreš se vedno zanesti nanje, ampak to ne velja za celoten narod, obstajajo izjeme. Tendencia je... Rus si bo zelo dobro zapomnil svoje pravice iz pogodbe in zelo redko se spomni svojih obveznosti."

"Kot pogajalci so izredno ostri in nesramni. Vzamejo si ves potreben čas, od tebe hočejo, da reagiraš takoj. Ponavadi so zelo trdi pogajalci ampak tudi zelo strokovni, zelo znajo. So močno izsiljevalski. In še vedno so obremenjeni s tem občutkom, da jih hočemo "zahodnjaki nasankati". Nikoli jim ni zadosti dobro, vedno hočejo še boljše. Moramo vedeti, da so Rusi prišli praktično iz fevdalizma v računalništvo, vse tisto vmes pa so preskočili in to se jim pozna. Tako so na pol prestrašeni, na pol agresivni zaradi občutka bogastva in moči. Ne morem pa tega trditi za vse, imaš ljudi, ki znajo biti čudoviti prijatelji. In tudi če imaš z njimi posel, te ne bo toleriral zato, ker si njegov prijatelj, ampak znajo postaviti stvari na realne meje."

16. Kakšen je odnos ruskih poslovnih partnerjev do zaupanja – iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih oz. v prijateljstvu ali iščejo zaupanje v pravnem sistemu? Ali se poslovni dogovori sklepajo pisno v obliki pogodb ali ustno?

"Temelje zaupanja iščejo v prijateljstvu, absolutno. Pravni sistem jim ne pomeni nič, zato ker imajo zelo komplicirano pravo, ki ga tudi sami ne razumejo. Veliko več je vredno, če ti nekemu zaupaš, ker ga osebno poznaš. In to je tisti kapital, ki ga nekdo, ki dolgo dela v Rusiji, prinese. Sklepanje dogovorov...mi še pisnim ne verjamemo. Zato še manj ustnim dogovorom, Moral bi biti zelo zelo zelo dober prijatelj z nekom, da bi mu verjel na ustni dogovor. In če si v času SZ hotel priti do neke pogodbe, si si obrusil jezik in noge. Npr. postopek je od razgovora do podpisa pogodbe trajal od 4 do 6 mesecev, če si se dogovarjal za večji posel. Ko pa si imel takrat enkrat pogodbo že napisano, je bilo to kamen kost, 100%. Takrat si lahko začel delati. Ta pogodba je bila zakon. V času SZ. Danes – hočete pogodbo? Hočete 15 pogodb? Vam jih prinesem, a nič ne veljajo. Veljajo toliko, kolikor je vreden papir, vse dokler ne pride prvi denar. In kaj se je dogajalo velikokrat, v podjetjih, ki dobavljajo "na odprto", npr. farmacevtska industrija-farmacija dobavlja brez nekih zavarovanj, zato ker ves svet tako dela in če ne boš še ti, te ni zraven. Velikokrat se je zgodilo, da si našel distributerja in začel delati z njim, vse v redu. Naročil je npr. 15 000 svojih dobav in jih plačal. In je ponovil petkrat in redno plačeval, vsakič je naročil za večjo vrednost in redno plačeval. Potem pa je naročil za pol milijona in nikoli več plačal. Sindrom zadnjega posla."

17. Kakšna je njihov splošen odnos do tveganja (naklonjenost oz. nenaklonjenost tveganju)? Kako je to vplivalo na vstop na ruski trg?

"Jaz mislim, da z lastnim denarjem ne tvegajo nič. Če poslujejo s tujim denarjem, bodo tvegali, sicer pa ne."

Medkulturno komuniciranje

18. Kako bi opredelili komuniciranje z ruskimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

"Zelo različno. Največkrat doživite to, da vam pol ure govorijo, potem pa rečejo "Na kratko povedano..." in govorijo še pol ure. Odvisno je od pogajalca. Če se pogajaš s podjetjem, kjer si že imel opravke, ti bodo jasno in glasno povedali, kaj potrebujejo. Naletiš na vse mogoče."

19. Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

"Jaz osebno nisem naletel na takšno situacijo. Mislim, da smo tam imeli malo sreče ampak v glavnem moram reči, da smo z večino poslovnih partnerjev, s katerimi smo sodelovali (Rusi, Ukrajinci, baltske države), postali tudi prijatelji. Kupci se zavedajo, da ko kupijo opremo od nas, bodo kasneje potrebovali še kakšne dodatne ali nadomestne dele. Pa tudi mi se zavedamo, kako pomembno je, da je bo kupec zadovoljen. Tu gre za obojestranski interes in imamo normalne človeške stike."

20. Kakšen pomen pripisujejo formalnim oz. neformalnim stikom (vzpostavljanje prijateljskih odnosov, neformalna druženja)? Ali je pomembno investiranje denarja in časa v močna in dolgoročna partnerstva in kako to pomaga pri sklepanju poslov? Kako v vašem podjetju vzdržujete redne stike s tujimi poslovnimi partnerji?

"Če prideš do tega, da se z njimi tudi neformalno družiš, je to pravzaprav tisti pravi cilj. Tudi investiranje časa in denarja je pomembno. Zdaj odvisno je, v kaj investiramo. Mi smo ugotovili, da brez lastnega predstavništva, brez lastne firme ne moremo. V neka skupna vlaganja, "joint ventures" ne vem, če je smiselno vlagati. Nam se je enkrat zgodilo, da so nam poslovni partnerji "skopirali" našo peč, dobesedno so zgradili enako peč...peč stoji, ne vem pa, če jo znajo zagnati (smeh). Oni so dobili ponudbo za izgradnjo pekarnice v Rusiji, s svojo opremo niso mogli dosti napraviti zato so nas povabili kot poddobavitelje peči in komor in da mi naredimo tehnološki projekt. Seveda smo se dogovorili, ker je bil posel izredno zanimiv. In ko so naši monterji tam sestavljali peč, so inženirji tega podjetja hodili okrog nas in neprestano nekaj risali (prekopirali so načrt). Potem sem se kasneje pogovarjal s šefom tega podjetja in mu dejal, da to ni bilo ravno pošteno. Odgovoril mi je: "Ja, zakaj pa ne, zdaj imam priliko." To je bilo precej arogantno. In ne preveč dobra izkušnja."

"Redne stike vzdržujemo tako, da se slišimo po telefonu, da jih občasno obišče nekdo z našega predstavništva, da pomembne partnerje obiščemo mi. Npr. lansko leto, ko smo imeli šestdesetletnico, smo vse ruske poslovne partnerje povabili k nam in tudi mi dobivamo vabila na te dogodke. Že pred časom smo ugotovili, da so sejmi predraga oblika reklame. Udeležujemo se največjega pekarskega sejma v Evropi, potem še enega v Italiji in tudi v Moskvi, v Kijevu. Zadnje 4 leta pa smo imeli prakso in organizirali rusko-ukrajinski dogodek, kamor povabimo "opinion leaderje", ki jih poznamo. K nam jih povabimo na poslovno konferenco ali seminar. To izgleda tako, da v enem dopoldnevu predstavimo (v ruskem jeziku) tehnične novosti, ki smo jih naredili. Potem jim pokažemo nove reference (pekarnice). En dan imamo organiziran "fish piknik" na barki na morju, kjer se tudi kopajo. In moram reči, da je odzivnost takega dogodka bistveno višja kot pa na sejmu. Ti ljudje imajo potem vsi nek občutek, da so nekaj osebno dobili na teh srečanjih. Sicer pa stike vzdržujemo tako, da se občasno slišimo, si čestitamo za rojstne dneve in priložnosti. Včasih se slišimo tudi kar tako, čeprav ničesar ne kupijo."

Datum in kraj intervjuja: 26.9. 2008, sedež podjetja. Trajanje: 57 min 47 s.

Splošna vprašanja

1. *Najprej bi Vas povprašala po Vaši funkciji v podjetju. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?*

"V Belinki sem zaposlena 12 let. Po nazivu sem direktorica prodajnega področja in sicer pokrivam trge EU in trge bivše Sovjetske Zveze (SZ). Moj kolega v pisarni dela bolj na trgih EU, jaz pa delam bolj intenzivno na trgih bivše SZ. Trenutno so to Rusija, Belorusija, Ukrajina, Moldavija in Kazahstan."

2. *Kakšna je bila vaša funkcija/vloga pri vstopu na ruski trg? Kakšne so bile vaše konkretne zadolžitve?*

"Ko sem prišla delati v Belinko, sem bila sprejeta kot koordinator za rusko tržišče. Takrat drugih trgov iz držav bivše SZ niso pokrivali. V Moskvi v Rusiji smo imeli predstavnika in jaz sem bila tukaj kot koordinatorka med proizvodnjo, marketingom, Belinko in s tem predstavnikom v Moskvi. Potem sem pri ruskih kupcih izvajala razne prezentacije, sodelovala sem na sejnih, organizirala izobraževanja za kupce v Sloveniji in koordinirala naročila s proizvodnjo, naročala sem prevoze. Torej vse tiste operativne začetniške aktivnosti. Takrat smo ravno vstopili na ruski trg.

Ko sem začela delati v Belinki, so z Rusijo že sodelovali 2 leti, vendar kakšnih velikih rezultatov in prodaje ni bilo. Tudi ni bilo osebe, ki bi to delala. Mene so v podjetju vzeli prav z namenom, da se poveča prodaja na ruskem trgu oz. v vseh državah bivše SZ."

Priprave na vstop na ruski trg

3. *Na katere konkretne ovire oz. težave ste naleteli z vidika kulturnih razlik med Slovenijo in Rusijo? Kako so te razlike ovirale vaše poslovanje? Katere so bile razlike in kako ste jih premostili?*

"Prva največja razlika je bila seveda jezik. Pred 12 leti in še danes v Rusiji nihče ne govori tujega jezika. Zdaj se tam učijo ruščine otroci, ki imajo 10 oz. 12 let in to pomeni, da se bo z njimi dalo pogovarjati angleško šele čez 10 let. In dejansko ljudje, ki imajo danes 30 let, ne govorijo nobenega tujega jezika. To smo enostavno reševali s prevajalci, čeprav jaz govorim rusko in to ni bil problem. Za vse bolj "resne" zadeve, kot so pogodbe, prezentacije, ki jih je bilo potrebno prevajati, smo uporabili prevajalca.

Druga kulturna razlika, ki sem jo jaz opazila, je bila in je še danes prisotna, so njihove navade. Npr. Rusi se ne znajo "obnašati". Primer, če pridejo na bazen in piše, da je zaprt, za njih to ne velja in gredo kar naprej. To, da se ne znajo obnašati moramo vzeti v zakup. Oni so bili toliko časa "zaprti", nikamor niso šli in niti niso mislili, da bodo kam šli. To je tudi eden od razlogov, zakaj se niso nobenega tujega jezika učili. Naslednji primer-ko so prve skupine ruskih poslovnih partnerjev prišle k nam, na Bled, so se obnašali kot ovce. Če je npr. na tabli pisalo, da se je prepovedano približati, tega sploh niso upoštevali. Nekajkrat smo jih opozorili, nekaj pa tudi spregledali. To je bilo meni na primer zelo moteče. Danes se to še vedno pojavlja, npr. mislijo, da če imajo veliko denarja in so bogati, da se lahko obnašajo kakor jim je volja. Npr. ko smo bili na kosilu v restavraciji v Portorožu in je natakar pozabil prinesiti žlico, so naredili cel vik in krik. Zdaj to malo spregledamo, če se nam zdi, da je to človek, ki mu lahko kaj rečeš, mu pač rečeš.

Tretja razlika, ki jo lahko njim štejemo v velik plus, je to, da so izredno natančni, npr. kot trgovci. Ruski trgovci v trgovini vse preberejo, kaj piše na dozah, preberejo vsa navodila in zastavljali so vprašanja, na katera jaz nisem znala odgovoriti, saj nisem kemik. In na začetku, ko sem ravno začela delati, nisem tako dobro poznala izdelkov in kot nekemik, nestrokovnjak za barve na vprašanja nisem znala odgovoriti. Potem sem to reševala na tako, da sem na prezentacije, kjer so bila pričakovana strokovna vprašanja, s seboj začela jemati kemike, tehnologe, torej ljudi, ki so tehnično bolj izobraženi (jaz sem ekonomist).

Potem naslednja od kulturnih razlik je bila z mojega vidika ta, da so imeli izredno velike zahteve. Zavedali so se, da vsi hočejo priti v Rusijo in tam prodajati. Zavedali so se, da vsi iščemo priložnost na ruskem trgu in to so pač izkoriščali. Npr. hoteli so imeti dolge plačilne roke, niso se držali dogovorov. Ampak to je bilo na začetku, ko smo poslovali z njimi (to je bilo leta 1996 oz. 1998). Niso plačevali, hoteli so imeti blago brez da bi plačali. Ampak vse to zaradi tega, ker so ocenjevali, da bomo mi vse naredili zanje in jim nekaj prodali. Zdaj je to, tudi z našega vidika, boljše. Do danes smo prišli na 12% tržni delež na ruskem trgu, imamo resnega in dobrega distributerja in stvari "tečejo".

- 4. Katere so tiste napake, ki jih po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem ruske kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na ruski trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?*

"Jaz sem opazila, da je napaka predvsem aroganca, prevzetost in vsiljivost. Pa tudi pripombe, na primer, da rečeš "Mi smo na tem trgu delali tako in tako. Mi imamo to in to." Za Ruse je bilo nesprejemljivo to, da smo jim vedno govorili (pa tudi druga podjetja) kolikšen tržni delež imamo v Sloveniji. Dejansko smo hoteli naš model, ki je bil na ostalih trgih uspešen, prenesti na ruski trg. To pa ne gre. Če jim to poveš z malo nesramnosti in vsiljivosti, to ne gre.

Nasvet slovenskim podjetjem – vedno morajo imeti človeka, ki dobro zna ruski jezik. To je prva stvar. Tu se pogosto pojavlja dilema, recimo da podjetja zaposlijo osebo, ki je končala študij ruščine na Filozofski fakulteti. Bolje je zaposliti nekoga, ki ima drugo izobrazbo, npr. kemijo, ekonomijo in znanje ruščine. Npr. če dokonča študij ruščine na fakulteti in nimaš znanj iz naše panoge, potem ne boš mogel sklepati dobrih poslov. Sama vidim, da so ljudje, ki poslujejo z Rusijo npr. kemiki, tehnologi, ekonomisti in so se ruščine naknadno naučili. Jaz sem npr. imela ruščino v srednji šoli in potem še na fakulteti. Za pogodbe in ostalo dokumentacijo pa seveda uporabimo uradne prevajalce, ker so tudi moji prevodi lahko tu problematični.

Naslednji nasvet – potrebno je poznati vse specifikke ruskega tržišča, torej velikost trga, njihove navade. Potrebno je tudi upoštevati, da so v vseh teh letih na določenih področjih zelo napredovali, npr. primer oglaševanja, dizajna. Rusi imajo izredno dobre oglaševalce, designerje...Npr. ko razstavljamo na sejnih v Rusiji sploh ni nobene potrebe, da bi v Sloveniji nekdo pripravil sejem in bi potem vse odpeljali v Rusijo. To smo tudi delali in ugotovili, da nima smisla. Enostavneje je dati zahteve ruski oglaševalski agenciji in oni na osnovi zahtev naredijo dizajn in potem se stvari po potrebi še popravlja. Npr. lansko leto (2007) smo razstavljali na največjem gradbenem sejmu v Rusiji in smo sodelovali z rusko oglaševalsko agencijo, ki nam je pripravila stojnico (Sicer ni bilo poceni...Moskva je izredno drago mesto. Npr. najem razstavnega prostora na sejmu v Moskvi je petkrat ali desetkrat dražji glede na druga mesta in druge sejme. Potem da ti postavijo še stojnico...). Bili smo kandidirani za najboljšo stojnico po vseh ruskih sejnih za leto 2007. Bilo je tudi ceneje kot če bi nam stojnico postavila slovenska agencija, ker je potrebno organizirati pot tja in nazaj, imeti ljudi, ki ostanejo tam...skratka je še dražje. Pa tudi Rusi se znajo pri tem bolje prilagoditi njihovemu tržišču in ruski duši."

5. *Kakšne priprave so potekale pred vstopom na tuj trg in pred začetkom pogajanj? Koliko časa ste namenili pripravam? Ali ste pred vstopom na tuj trg opravili tudi tržne raziskave (ovire za vstop na trg, značilnosti kulture, poslovnih običajev, poslovnega bontona)?*

"Kot sem že dejala, ko sem prišla v Belinko, se je že malo sodelovalo z ruskim trgov. Najprej smo imeli tam svojega predstavnika. Predstavniki so eno, firma pa drugo. Predstavniki npr. nima pravice delati uvoza, fakturirati, prodajati. Oseba je tam zaposlena, išče kupce itd. Naš predstavnik je v Rusiji iskal distributerje, tako da posebnih priprav ali tržnih analiz pred vstopom na ruski trg nismo delali."

Torej tržne raziskave niso bile potrebne?

"Ko smo začeli vstopati na trge Belorusije, Ukrajine, Slovaške, Madžarske...to so bili trgi, kjer smo začeli delati iz nič. Nismo najprej naredili tržnih raziskav, da bi ugotovili velikost trga ali karkoli, ampak so običajno dobili distributerja in začeli z njim delati prvo leto. Potem po 2 oz. 3 letih, ko je bila rast prodaje in smo imeli že solidne rezultate, smo šli v tržne raziskave, da smo ugotovili velikost trga, kako se kupci obnašajo. Možno je, da je to čisto napačno zaporedje,

ampak te tržne raziskave so tako drage, da si nihče ne upa reaskirati in plačati za nek trg, kjer nismo vedeli, ali bomo vstopili ali ne. Mi smo na vseh teh trgih po 2 oz. 3 letnem delu in doseženih rezultatih tržno raziskavo naredili na koncu. Ugotovili smo velikost trga, navade kupcev, kje kupujejo barve, kaj kupujejo in na osnovi česa se odločajo. Potem smo se na osnovi triletnih doseženih rezultatov in analize usedli skupaj in določili cilje (ponavadi velikost tržnega deleža). Enako smo delali v Rusiji in na vseh drugih trgih. Na nekaterih trgih smo delali npr. 2 leti in napredka ni bilo, ni bilo solidnih rezultatov in smo potem nehali sodelovati.

Težava v tržnih raziskavah je ta, da niso poceni. Druga težava pa je, predvsem v vzhodnoevropskih državah (državah bivše SZ), da je bilo do podatkov izredno težko priti. Tam niso bile in še danes niso razvite institucije, kot pri nas, da bi npr. po nekih carinskih tarifah dobivali podatke. Poleg tega je bilo za te države v preteklosti veliko nekih "čudnih" uvozov in je bilo do podatkov težko priti. Tudi podatki, ki jih imamo sedaj, so zgolj ocena. Še vedno pa je boljša ocena kot pa nič."

Koliko časa ste namenili pripravam na vstop na ruski trg?

"Ko so v Belinki zaposlili predstavnika za ruski trg, še nisem bila zaposlena tukaj. Predstavnika so dobili hitro. On je potreboval kar nekaj časa, da je našel prvega distributerja. Mislim, da je potreboval pol leta. In distributerja si našel preko prijateljev, znancev, poznanstev... Takrat (v času SZ) ni bilo tako, da bi v Google vtipkal distributerji, barve, laki. Takrat se je na razno razne načine poskušalo priti do distributerjev. Naše blago je postalo tam počasi prepoznavno in potem so se tudi distributerji obrnili na nas."

6. Kako ste vzpostavili prvi kontakt s poslovnimi partnerji v Rusiji – posredno preko agenta ali neposredno? Se je odločitev izkazala za uspešno ali bi se danes odločili drugače?

"Vstop na ruski trg preko agenta se nam običajno ne obnese. Nam se je ponujalo izredno veliko ljudi, da nam bodo v Rusiji iskali nove kupce, distributerje. Hoteli so imeti neke plače in pogodbe, a na to mi nismo nikoli pristali. Pogodbo smo sicer podpisali in se dogovorili za procent od prodaje. Ampak moram reči, da niti eden ni našel nobenega distributerja za nas. Menim, da je bilo to delo s predstavnštvom boljše kot preko agentov. Predstavnik je v podjetju zaposlen, čuti pripadnost podjetju in dobi plačo, za katero mora tudi nekaj narediti."

7. Ali bil lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na ruskem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas...)?

"Jezikovnih ovir nismo imeli, ker jaz znam ruski jezik in tudi naš predstavnik. Kulturne vrednote, navade in običaji in delovni čas tudi niso bile ovire. Npr. razlika je tudi v veri, mi smo katoliki in oni pravoslavni, ampak to ni bil nikoli razlog za to, da bi se spuščali v konflikte. Delovni čas-oni delajo od 10 h do 18 h po njihovem času, kar je od 8 h do 16 h po našem času in se točno ujema.

Malo težje je bilo s Kazahstanom, kjer je 7 ur časovne razlike in sem morala paziti, kdaj jih kličem. V Moskvi imamo distributerja, kjer je 2 uri časovne razlike, na Uralu smo imeli distributerja, kjer je bilo 4 ure časovne razlike, vendar to ni bilo tako hudo.

Največja težava oz. ovira je, da dobiš pravega poslovnega partnerja oz. distributerja. Vse ostalo je premostljivo, vse ostalo se da. Resnično pomembno je, da je distributer zainteresiran prodajati tvoje blago in to je daleč najtežje."

Kako ste se navadili na rusko hrano oz. kuhinjo?

"Na njihovo hrano sem se težko navadila. Npr. oni jedo ikre (kaviar), vsaki jedi in vsem omakam dodajajo koper in vsa hrana ima okus po kopru. Jedo tudi surove ribe na kruhu, namazanim z maslom. Ker tega nisem mogla jesti, sem pač pojedla samo kruh z maslom in ni bilo kompliciranja. Danes je v Rusiji lažje tudi s tega vidika, ker imajo že bolj pestro ponudbo restavracij, npr. italijanske restavracije."

Kulturne značilnosti v Rusiji

8. *Kakšni so Rusi kot poslovni partnerji – odprti, iskreni in direktni ali so hladni, neosebni in formalni? Kakšen vpliv je imelo to na pogajanja o vstopu na ruski trg?*

"Skozi vseh 12 let smo imeli na začetku takšne partnerje, da so hoteli izkoristiti našo željo po prihodu na ruski trg. Zdaj imamo partnerja že 6 let, ki dobro dela. Vsi so bili vedno precej direktni, vedno smo bili zelo prijateljski, pogovarjali smo se dosti osebne stvari o družinah. Poznali smo njihove družinske člane in oni so vedeli za naše. Na splošno se mi zdijo odprti, prijazni. Nimamo nobenih slabih izkušenj kar se tega tiče. Zato tudi ni bilo problemov pri pogajanjih."

9. *Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v Rusiji – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v Rusiji predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?*

"Jaz mislim, da so darila nekaj običajnega in pričakovanega. Mi nikoli nismo dajali kakšnih velikih, dragih daril. Običajno so bila to slovenska vina ali recimo viljamovka, izdelke iz idrijske čipke ali pršut (to so imeli zelo radi). Torej ne predraga darila, bila so tipično slovenska darila. Tega niso dojeli kot podkupovanje saj so nam po drugi strani tudi oni dajali darila -ikre, ruski šampanjec- skratka bolj nacionalno značilna in ne predraga darila. Korupcija – med našim podjetjem in ruskimi poslovnimi partnerji ni bila prisotna, o korupciji znotraj Rusije pa ne vem."

10. Katere vrednote prevladujejo pri poslovnih partnerjih in v njihovi nacionalni kulturi , ženske (dobri odnosi, sodelovanje, solidarnost, pomoč drugim) ali moške vrednote (dosežki, uspehi, denar, konkurenca, pridobivanje materialnih dobrin)?

"Prevladujejo tako moške kot ženske vrednote, torej mešanica obojega. Mi z ruskimi partnerji zelo dobro sodelujemo, imamo zelo dobre odnose. Normalno pa imajo oni tudi uspehe, dosežke, da za delo nekaj zaslužijo. Torej kombinacija enega in drugega, ne moremo reči, da prevladujejo samo ene ali samo druge vrednote. O kakšni solidarnosti in pomoči drugim ne bi mogla reči. Primer: poslovni partner, s katerim sodelujemo ima "privat firmo". Obstaja razlika, npr. ko smo z Rusi začeli sodelovati, so imeli še "ostanke" družbenih firm in je bilo to drugače. Zdaj pa vse "privat firme" normalno gledajo za svoj zaslužek, za svoj denar in svoje plače. To je čisto logično in normalno, da jim je pomembno, da prodaja raste in imajo uspeh na trgu. Ampak ni pa to za vsako ceno, da bi npr. izkoriščali ljudi. Jaz nimam tega občutka. Npr. naš distributer ima zelo dober sistem, svoje zaposlence plača zelo dobro (delno fiksno, delno variabilno) in to so ljudje, ki si lahko za počitnice privoščijo Maldive. Imamo pa dobre odnose in dobro sodelujemo."

11. Kakšen vpliv imajo vrednote, kot so družbeni položaj, status in družinski vpliv na poslovanje v ruski kulturi? Ali so pripravljeni v poslovnem okolju razpravljati o njihovem osebem, družinskem življenju?

"Jaz mislim, da te vrednote ne vplivajo na poslovanje v ruski kulturi in da jim niso pomembne. Jaz tega nisem zaznala. Mi sodelujemo z ljudmi, ki so prišli do tega, kar imajo, s svojim delom in svojim začetnim kapitalom. Vem, da so se na začetku tudi odrekli določenim stvarim, da so do tega, kar imajo danes, prišli. Mislim, da jim status in družbeni položaj niso pomembni, vsaj pri ljudeh, s katerimi sodelujemo, tega nisem opazila. Kako je na splošno v njihovi kulturi ne vem."

V poslovnem okolju so pripravljeni razpravljati o njihovem družinskem življenju. Npr. naš distributer barv ima zaposlenih 29 ljudi in od večine vem njihova imena, imena njihovih žena, koliko otrok imajo. Dejansko imamo zelo dobre odnose z njimi in mogoče je to izjema. Z njimi namreč sodelujemo že 6 let in imamo z njimi tudi "osebne" odnose."

12. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini?

"Prizadevajo si tako za interese svoje ožje družine kot za interese širše skupnosti. Če imajo pozitiven odnos do svoje družine, potem normalno, da skrbijo zanjo in svoje otroke. Imajo tudi zelo pozitiven odnos tako do ljudi, ki delajo v njihovih firmah, kot do svojih poslovnih partnerjev. V glavnem niso egoisti, po mojem mnenju."

Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

"Zdaj to sem gledala z vidika naših ruskih poslovnih partnerjev – tukaj sta 2 solastnika podjetja, s katerim sodelujemo in vedno skupaj predebatirata neko odločitev in se odločita skupaj. Če pa se zgodi, da je na pogovorih samo eden, potem se on odloči, ampak se vedno predhodno pokličeta in se odločita. Dejansko sodelujeta, še posebno pri pomembnih odločitvah se vedno odločita skupaj."

13. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi. Kakšen odnos imajo ruski poslovni partnerji do avtoritete in hierarhije v poslovnem okolju? Se vam zdi njihova družba zelo hierarhična, obstaja velike razlike o porazdelitvi moči?

"Jaz mislim, da v Rusiji razlike o porazdelitvi moči so, saj se to bere in gleda po televiziji, imajo nekaj zelo bogatih ljudi. Jaz osebno tega nisem opazila pri sodelovanju z ruskimi partnerji, to ni imelo vpliva na naš način dela in na poslovanje. Kar se tiče porazdelitve politične moči, to sigurno obstaja. Ta porazdelitev moči se kaže na drugih področjih, npr. v politiki ali pri (poslovnih) zadevah, ki se financirajo iz državnega proračuna-tam se razlika o porazdelitvi moči pozna, v našem primeru pa ne (Mi izključno prodajamo po trgovinah, kjer je široka potrošnja). Avtoriteta in hierarhija- Rusi poznajo hierarhijo in avtoriteto, tako pri nas (Belinka), kot poslovnih partnerjih in pri njihovih kupcih. To hierarhijo poznajo in mislim, da jo spoštujejo. Včasih pa opažam, da neformalno tudi preskakujejo določen nivo, npr. če ocenjujejo, da nekdo ni ravno najbolj kompetenten, se preskakuje. Če se ocenjuje, da bodo hitreje in lažje prišli do neke rešitve, se preskakuje. Sicer pa tudi sami hočejo imeti red in disciplino pri sebi, v svoji strukturi, zato tudi ne rušijo nekih drugih in tujih struktur."

14. Kakšen vpliv ima religija na njihov način razmišljanja in poslovanja – je njihov način življenja ali le spremlja normalno življenje? Ali je pomen religije v Rusiji kako vplival na vaše prilagajanje pri vstopu na njihov trg?

"Mislim, da njihova religija (pravoslavna) ne vpliva nič na njihov način poslovanja ali karkoli. To je pač del življenja. O tem se tudi pogovarjamo, mi poznamo njihove praznike in oni poznajo naše krščanske praznike. Religija pri našem poslovanju z njimi ne igra čisto nobene vloge."

15. Kako bi opisali Ruse kot poslovne partnerje, so solidni, zanesljivi in se držijo dogovorov? Kako bi jih opisali kot pogajalce, so trdi pogajalci, prepirljivi ali so fleksibilni in zanesljivi? Kako je to vplivalo na vstop vašega podjetja na ruski trg?

"To je pa zelo odvisno. Ko smo mi začeli sodelovati z Rusi, smo imeli večinoma takšne, ki se niso držali dogovorov, niso bili zanesljivi in solidni. Danes, ko gledam nazaj, so očitno bolj gledali na svoj interes kot pa tudi na naš interes. In v končni fazi brez obojestranskega interesa težko sodeluješ. Na začetku jih je bolj zanimalo to, kako bi v čim krajšem času na dostojen način obogateli, prišli do denarja. To jih je zanimalo bolj kot pa naš interes. Bili so takšni, kot so bili. Potem podpisali smo npr. kup nekih tabel in papirjev, a se tega niso držali. Npr. danes, ko imamo partnerja, s katerim sodelujemo že 6 let, grede stvari kot po maslu. Zato sem že prej omenila, da je dobiti "pravega" distributerja, partnerja, kupca v Rusiji največja ovira, vse ostalo se da dogovoriti. Mi se z omenjenim poslovnim partnerjem že v začetku vsakega leta dogovorimo in tako tudi celo naslednje leto delamo (Jasno je, če se zgodi kaj, na kar mi nismo imeli vpliva, se pogovorimo in domenimo). Naš trenutni partner je soliden, se drži dogovorov, je zanesljiv. Vse je odvisno od partnerja, od tega, koga dobiš na drugi strani.

Kot pogajalci so trdi, ampak nič prepirljivi. Dejansko stvari argumentirajo in povedo. Mi smo zdaj tako navajeni (tako z ruskimi kot poslovnimi partnerji iz drugih držav), da pripravimo svoj predlog, osnutek, da vemo, o čem se bomo pogovarjali in so tudi oni pripravljeni. Med nami so v končni fazi velike razdalje in v Moskvo ne letiš vsak dan in dejansko moraš določene stvari uskladiti predhodno. Kar se da uskladiti po mailih in telefonih, se prej usklajuje, kar se ne da, usklajujemo pač na samem razgovoru v Rusiji. Tako delujemo na vseh trgih (trgi EU in trgi bivše SZ) in jim vnaprej pošljemo predlog, o čem se bomo pogovarjali. Potem dobimo njihov odgovor, njihovo mnenje in kar je mogoče, uskladimo. (To velja predvsem za pogovore, kjer se domenimo, kako bomo delali v naslednjem letu, koliko bomo prodali, kakšni bodo pogoji.) Potem, ko se srečamo, imamo stvari že kolikor toliko "razčiščene", da se doreče še zadnje stvari in podpiše pogodbo. Tako se lahko tudi oni pripravijo in jih ne šokiramo z nekimi predlogi. Na začetku se je to dogajalo- ko smo se srečali in se začeli pogovarjati o povišanju cen, jih je skoraj zadela kap in obratno so oni s svojimi predlogi šokirali nas. Potem smo videli, da to dejansko ne "pelje nikamor", če pridemo z novimi, šokantnimi predlogi na sam pogovor. Sedaj smo vedno vsi pripravljeni, imamo dokumente, argumente, številke in pogovori stečejo precej normalno. Kot sem dejala, so Rusi trdi a ne prepirljivi pogajalci. Če hočejo dokazati svoj prav, ga dokažejo z argumentom in nikoli ne rečejo "Ja, zato, ker sem jaz tako rekel, ker sem tako mislil." Trdi pogajalci so v tem smislu, da se "ne pustijo pri vsaki stvari" in ne vzamejo vsega kot samoumnevo. Vedno hočejo od nasprotne strani dober argument za nek predlog, npr. povišanje cene za 10%."

16. Kakšen je odnos ruskih poslovnih partnerjev do zaupanja – iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih oz. v prijateljstvu ali iščejo zaupanje v pravnem sistemu? Ali se poslovni dogovori sklepajo pisno v obliki pogodb ali ustno?

"Zaenkrat lahko rečem, da so pomembni predvsem medsebojni odnosi in prijateljstvo. Pogodbe se sklepajo in v njih je navedeno, da težave rešuje sodišče, ampak nikoli nismo šli tako daleč, da bi prišlo do reševanja težav na sodišču, tudi s partnerji, s katerimi smo se razšli ne-vedno smo

našli neko rešitev. Na začetku npr., ko smo začeli delati na ruskem trgu in ostalih državah bivše SZ, smo podpisali pogodbo in prva odprema je bila vedno avansna. (Zato, ker največ, kar lahko izgubiš je to, da ti ne plačajo.) Druga odprema je bila 60% avansna in 40% odloženi rok plačila. Poslovni odnos se gradi počasi, to se ne zgodi kar čez noč. Vmes se zgodi tudi, da ne morejo plačati takoj in nas pokličejo in vprašajo, ali lahko plačajo naslednji teden. Na to pristanemo, ko je sodelovanje utečeno in si že zaupamo. Zaupanja čez noč ni, niti z naše niti z njihove strani.

Sklepanje pogodb- stvari, ki so ključne, npr. ko se pogovarjamo o količinah, prodajnih pogojih, so vedno napisane in sploh ni nujno, da je to pogodba. To je lahko protokol, dogovor, sporazum, karkoli in ni rečeno, da je pogodba. Takšne, bolj operativne zadeve se doreče in ustno dogovori."

*17. Kakšna je njihov splošen odnos do tveganja (naklonjenost oz. nenaklonjenost tveganju)?
Kako je to vplivalo na vstop na ruski trg?*

"Mislim, da niso naklonjeni prevelikemu tveganju. V vsakem poslu nekaj tvegaš, to je dejstvo. Če imamo npr. lestvico od 0 do 100, potem so ruski partnerji na 80% sigurnosti in 20% tveganja. Npr. ne bi nekemu "dali" za 100 000 EUR blaga brez neke sigurnosti, kljub temu, da bi imeli obljube o velikih prodajah. Niso naklonjeni prevelikemu tveganju."

Medkulturno komuniciranje

18. Kako bi opredelili komuniciranje z ruskimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

"Izražajo se jasno, direktno in povedo, kaj hočejo."

19. Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

"Ne bi vedela oz. ne poznam primera, ko bi prišlo do kulturnega šoka. Mogoče, če so bili za kakšno stvar presenečeni, tega niso povedali takoj ampak kasneje. Poznam situacije v drugih podjetjih (podjetja, ki nam niso konkurenčna), ko jim predlagam, da bi tudi oni prodajali na ruskem trgu. Zakaj bi jim prodajali Kitajci, če lahko prodajamo mi, Slovenci? In ko prvič vstopaš na nek trg, so stvari nove in drugačne in tam nihče ne pokaže, da ga je nekaj šokiralo ali da je bil nad določenimi zadevami presenečen. In ko že delaš z njimi, vzameš razlike v zakup in si rečeš "Tako pač je, to je del njihove kulture." In zaradi te drugačnosti se pač ne boš odločil za nesodelovanje z njimi. Da bi res prišlo do nekega šoka, tega ni bilo."

(Komentar sodelavca v pisarni: 'Bolj te šokirajo narodi, za katere misliš, da so bolj napredne kulture. Manj razvite kultur gredo hitro naprej oz. se razvijajo hitro, npr. Češka, Slovaška, so bolj profesionalni, kot npr. kulture na severu.')

"Je pač drugače. Če greš npr. v Italijo, v Turčijo, v Španijo, je enako, stvari so drugačne kot pri nas. Npr. ko greš v neko državo prvič, drugič in je drugače kot doma, te lahko kaj šokira, ker tega nisi navajen. Npr. ko sem bila prvič v Rusiji, so mi dali piti slano vodo in meni je bilo to nemogoče. Oni pa pravijo da poleti zaradi vročine izgubiš veliko soli in moraš piti slano vodo, ker je to zdravo. Tako drugič, tretjič že veš, da te to čaka. Zdaj, po 10 letih, je že ni stvari, ki bi me v Rusiji lahko presenetila.

Nikoli zaradi medkulturnih razlik ni prišlo do tega, da posla ne bi sklenili ali ga kasneje prekinili. Za to so bili drugi razlogi, npr. nismo se uspeli dogovoriti glede cene ali poslovnih pogojev. Mogoče je to nam (slovenskim podjetjem) malo lažje tudi zato, ker smo Slovani in so nam Rusi bližje po razmišljanju za razliko od Nemcev, ki so bolj trdi, hladni. Mi nismo taki.

V Rusiji danes ne velja več stereotip pitja vodke-če si v Rusiji, moraš spiti ogromno vodke. Ta stereotip danes sploh ne drži in ni res. Mogoče pred 12 leti, ko sem šla prvič tja in je to deloma še veljalo. Danes pa ne. Danes so tam "privatne firme", lastniki oz. direktorji so stari od 30 do 40 let, delajo zase in za svoje družine. Ravnajo s svojim denarjem in ne državnim...Ko jih obiščemo, ponudijo za aperitiv vodko, če je ne piješ, vzameš kaj drugega. Ta stereotip vodke že zdavnaj ne drži več."

20. Kakšen pomen pripisujejo formalnim oz. neformalnim stikom (vzpostavljanje prijateljskih odnosov, neformalna druženja)? Ali je pomembno investiranje denarja in časa v močna in dolgoročna partnerstva in kako to pomaga pri sklepanju poslov? Kako v vašem podjetju vzdržujete redne stike s tujimi poslovnimi partnerji?

"Z našim tedanjim poslovnim partnerjem v Rusiji sodelujemo že tako dolgo, da so naša srečanja že kombinacija formalnega in neformalnega. Vendar se loči, ko vemo, da se pogovarjamo o poslu in razgovor časovno omejimo, se pogovarjamo samo o poslu in je srečanje formalno. Tam skušamo rešiti zadeve, zaradi katerih smo prišli. Potem, ko se formalnosti zaključijo, gremo ven na kosilo oz. večerjo in je to manj formalno. Je pa res, da je na začetku sodelovanja, ko partnerja še ne poznaš, vse bolj formalno, tako kot povsod. Potem dlje časa, ko se spoznaš in sodeluješ, bolj prehajaš na neformalne stike in druženja. To velja tudi za druge poslovne partnerje, ne samo za ruske- npr. čestitke ob rojstnih dnevih, se pokličemo, pošljemo mail. Skoraj vsak dan se slišimo, vidimo se enkrat mesečno ali na dva meseca.

Investiranje časa in denarja v dolgoročna partnerstva seveda je pomembno. Odvisno je tudi, kako veliko je podjetje. Mi smo majhno podjetje in bila so pričakovanja, da bomo ob sodelovanju že na začetku vlagali velika sredstva –npr. to je bilo na vseh trgih, predvsem pa na ruskem. Najprej so nas vprašali, koliko jim bomo dali za reklamo in smo jim rekli da nič oz. 10% od prodaje. Oglaševanje je velika investicija in mi si kot malo podjetje tega ne moremo vedno privoščiti tako, kot velike korporacije. Velike korporacije lahko začnejo iz nič in najprej veliko investirajo

v reklame, šele nato sledijo rezultati. Mi si tega s finančnega vidika ne moremo privoščiti. Poleg tega imamo mi izdelke široke potrošnje, kjer velja pravilo "Najprej mora biti blago v vseh trgovinah, šele nato gremo v reklamo." Tako da mi nismo šli že takoj na začetku v takšne investicije, brez da bi vedeli, ali bo rezultat ali ne. Vedno smo 2 ali 3 leta delali, nekaj smo vlagali-npr. prvi 2 leti, ko smo začeli sodelovati z Rusijo, je bil ta trg za nas negativen. In porabili smo več, kot smo zaslužili. Seveda smo vlagali ampak ne milijone EUR tako kot si lahko privoščijo korporacije. Torej prvi dve leti smo bili na ruskem trgu v minusu (Takšen minus, ki ga podjetje še lahko prenese.). V partnerstva vlagamo tudi čas, ne glede na to, za kateri trg gre. Naš direktor pravi: "Če ne boš kupil srečke, ne veš, ali boš zadel ali ne." In dejstvo je, da nekaj pač moraš investirati. Najmanj je to, da vložiš čas in pride človek k nam, greš z njim na kosilo, mu pripraviš reklamni material, darilo. To je najmanj, kar lahko daš. Da bi že na začetku šli v neke abnormalne investicije, to pa ne gre.

Za tuje poslovne partnerje imamo ponavadi tudi izobraževanja enkrat na leto. K nam pride skupina poslovnih partnerjev in izobraževanja ponavadi kombiniramo tudi s turizmom. Npr. za Ruse, ki pridejo od daleč in redkeje, organiziramo dvodnevna izobraževanja, bolj podrobna in potem še kakšen dan izlet v Portorož, Piran, na Bled. Mi pa jih obiščemo po potrebi, enkrat na mesec ali na dva meseca. Npr. v Belorusiji imam poslovnega partnerja, ki ga obiščem enkrat letno v marcu, v času sejma. Skupaj greva tudi po trgovinah preveriti, kaj prodaja konkurenca, kje smo mi cenovno. Potem se srečava še dvakrat letno v Moskvi, ker on lažje pride iz Minska kot npr. jaz v Minsk iz Slovenije. Namreč velik problem so vize!

To bi bilo zelo dobro, da bi rešili problem z vizami. Npr. v Ukrajini vize niso več potrebne. Veliko stvari se zgodi tako, da se pojavi težava in je potrebno čez 2 dni z letalom v Rusijo, kar za pridobitev vize ni dovolj. Sploh sedaj so začeli za ruske vize zelo komplicirati. Vsako leto je postopek za pridobitev celoletne vize daljši in vsako leto je cena višja, tako da moraš iti v Rusijo kar petkrat ali šestkrat, da se celoletno vizo splača imeti. Sedaj so uvedli celo to oviro, da če do sedaj nisi imel celoletne vize, je danes ne dobiš več. Npr. če predpostavljam, da bi Vi sedaj začeli delati na ruskem trgu, celoletne vize sploh ne bi dobili, ker je do sedaj še niste imeli. Prihajajo novi ljudje, ki celoletne vize prej niso imeli in je sedaj ne bodo dobili. Enako je problem z Belorusijo, tam namreč sploh nimamo svojega veleposlaništva. Pridobitev vize je zelo velik problem in odprava viz bi bila za nas zelo velik plus. To je bil odgovor Rusije na zaostritve in zahteve EU in tudi ko jaz urejam vizo za poslovne partnerje, ki pridejo na obisk, je postopek vedno bolj zakompliciran. Ta postopek bi bilo potrebno poenostaviti, tako da bi do viz lažje prišli tako mi kot Rusi. Veliko energije vložiš v to, namesto da bi jo v kaj bolj "pametnega".

Datum in kraj intervjuja: 4.6. 2006, Rimska cesta 3, Ljubljana. Trajanje: 22 min 59 s.

Splošna vprašanja

1. *Najprej bi Vas povprašala po Vaši funkciji v podjetju. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?*

»Sem vodja marketinga v podjetju. V podjetju sem zaposlen že 10 let.«

2. *Kakšna je bila vaša funkcija/vloga pri vstopu na brazilski trg? Kakšne so bile vaše konkretne zadolžitve?*

" Na brazilski trg smo vstopili pred 5 leti in s poslovnimi partnerji sklenili 2 posla. Pojavila se je priložnost pri potencialnih distributerjih iz Brazilije in smo sklenili posel. Takrat je bila njihova valuta v krizi, tako da naprej nismo več sodelovali, danes pa kaže boljše. Sicer imamo več poslovanja z ostalimi državami, zato se na Brazilijo tudi ne fokusiramo preveč. S poslovnimi partnerji iz Brazilije smo se spoznali na sejmu v Nemčiji, kjer smo oboji razstavljali. Izmenjali smo kontakte, kasneje pa sem zasebno potoval v Brazilijo in sem poznanstvo z brazilskimi poslovnimi partnerji izkoristil za sklenitev posla. Službeno v Brazilijo nisem potoval, ker ni bilo toliko potenciala, sem pa priložnost izkoristil v okviru zasebnega potovanja.«

Priprave na vstop na brazilski trg

3. *Na katere konkretne ovire oz. težave ste naleteli z vidika kulturnih razlik med Slovenijo in Brazilijo? Kako so te razlike ovirale vaše poslovanje? Katere so bile razlike in kako ste jih premostili?*

»To je zelo težko odgovoriti, ker je Brazilija tako multikulturna država. Na severu živi pretežno črnsko prebivalstvo, kjer so jasno čisto druge navade kot na jugu, kjer živijo Armenci, Rusi...oz. potomci le teh. To je čisto drug temperament. Mi smo poslovno sodelovali z Japonci. V Braziliji je največja japonska manjšina na svetu. V Braziliji sem bil z njimi v japonskem delu Sao Paola. Tako smo jedli japonsko hrano...Brazilija je geografsko tako ogromna, da je težko dati nek vzorec o brazilski kulturi nekomu, ki se odpravlja tja.«

4. *Katere so tiste napake, ki jih po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem brazilske kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na brazilski trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?*

»Če želi na brazilski trg vstopiti podjetje, ki brazilske kulture ne pozna dobro, je najbolje, da posluje z jugom Brazilije (poslovanje je skoncentrirano na Sao Paolo in Rio de Janeiro). Glede na to, da imamo Slovenci izkušnje z Balkanom in nekaj izkušenj z Italijani, lahko to na jugu Brazilije izkoristimo. Pomembno je poznavanje jezika, portugalščine. Kdor portugalščine ne pozna, bo težko sklenil posel z njimi. To velja za manjša podjetja, večje korporacije so pa tako ali tako zglobarizirane in angleški jezik ni problem in tudi pravila poslovanja so dosti univerzalna. «

5. *Kakšne priprave so potekale pred vstopom na tuji trg in pred začetkom pogajanj? Koliko časa ste namenili pripravam? Ali ste pred vstopom na tuj trg opravili tudi tržne raziskave (ovire za vstop na trg, značilnosti kulture, poslovnih običajev, poslovnega bontona)?*

»Glede na to, da smo se spoznali že predhodno na sejmu in izmenjali kontakte, kakih posebnih priprav na vstop na trg ni bilo.«

6. *Kako ste vzpostavili prvi kontakt s poslovnimi partnerji v Braziliji – posredno preko agenta ali neposredno? Se je odločitev izkazala za uspešno ali bi se danes odločili drugače?*

»Kot že rečeno, je bil prvi kontakt vzpostavljen neposredno, na sejmu. Odločitev se je izkazala za uspešno, saj smo posel uspešno sklenili, tako da se danes drugače ne bi odločili.«

7. *Ali bil lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na brazilskem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas...)?*

»Poleg specifičnosti jezika bi izpostavil še čas. V Braziliji nemška točnost odpade. Treba si je vzeti čas in se posvetiti ljudem. V Braziliji posle sklepaš z ljudmi, ne s podjetji. Povabilo na dom je pri njih navada. Če te povabijo domov, je vljudno, da povabilo sprejmeš.«

Kulturne značilnosti v Braziliji

8. *Kakšni so Brazilci kot poslovni partnerji – odprti, iskreni in direktni ali so hladni, neosebni in formalni? Kakšen vpliv je imelo to na pogajanja o vstopu na brazilski trg?*

»So odprti in zelo komunikativni. Tudi tisti Brazilci, ki so »nemškega porekla« so zelo komunikativni in prijazni. Formalnosti nimajo preveč radi...bolj pomemben sproščen pogovor, ob večerji, ne pogovarja se samo o poslovnih, formalnih zadevah. «

9. *Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v Braziliji – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v Braziliji predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?*

»Mi osebno jim daril nismo dajali. Darila se običajna pri sodelovanju z manjšimi podjetji oz. privatniki, kjer so tudi odnosi bolj osebni in prijateljski. V velikih korporacijah se jih ne daje. Daril ne obravnavajo kot podkupovanje. Sicer pa je Brazilija zelo skorupirana.«

10. *Katere vrednote prevladujejo pri poslovnih partnerjih in v njihovi nacionalni kulturi, ženske (dobri odnosi, sodelovanje, solidarnost, pomoč drugim) ali moške vrednote (dosežki, uspehi, denar, konkurenca, pridobivanje materialnih dobrin)?*

»Na poslovni ravni so pomembne moške vrednote. Na osebni (neformalni) ravni pa prevladujejo ženske vrednote.«

11. *Kakšen vpliv imajo vrednote, kot so družbeni položaj, status in družinski vpliv na poslovanje v brazilski kulturi? Ali so pripravljeni v poslovnem okolju razpravljati o njihovem osebni, družinskem življenju?*

»Te vrednote so pomembne, izražajo neko sigurnost in zaupanje pri poslovnem sodelovanju...Sicer pa družinsko življenje ni ločeno od poslovnega okolja. Pogovori se hitro pomešajo in tema hitro nanese na privatno življenje, družino in otroke...oziroma to je celo pomembno... S tem spoznaš poslovnega partnerja tudi privatno, kakšne so njegove ambicije, interesi in lahko sklepaš, ali te bo prevaral v poslu. Če se strogo držiš samo formalnosti, je to celo nevljudno..., zgolj s formalnostmi je težko vzpostaviti bolj osebne odnose, ki so pri sklepanju poslov najpomembnejši.«

12. *Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini?*

»Na nižjih nivojih v korporacijah so bolj kolektivistično usmerjeni, naklonjeni so skupinskemu sodelovanju. Višje ko gremo po hierarhični lestvici, bolj so individualno usmerjeni.«

Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

»V podjetju vsak opravlja svojo funkcijo in se tudi sam odloča. V podjetjih se potem pri odločanju skupinska mentaliteta »izgubi«, prevladuje individualizem. V bistvu se v vsaki kulturi na najvišjih nivojih v korporacijah odloči ena oseba in ne kot skupina.«

13. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi. Kakšen odnos imajo brazilski poslovni partnerji do avtoritete in hierarhije v poslovnem okolju? Se vam zdi njihova družba zelo hierarhična, obstaja velike razlike o porazdelitvi moči?

»V Braziliji se točno ve, kam kdo spada. Brazilija je država, kjer sta avtoriteta in hierarhija zelo izraziti. «

14. Kakšen vpliv ima religija na njihov način razmišljanja in poslovanja – je njihov način življenja ali le spremlja normalno življenje? Ali je pomen religije v Braziliji kako vplival na vaše prilagajanje pri vstopu na njihov trg?

»Katoliška religija v Braziliji nima vpliva na njihov način razmišljanja..podobno je kot pri nas, spremlja normalno življenje.«

15. Kako bi opisali Brazilce kot poslovne partnerje, so solidni, zanesljivi in se držijo dogovorov? Kako bi jih opisali kot pogajalce, so trdi pogajalci, prepirljivi ali so fleksibilni in zanesljivi? Kako je to vplivalo na vstop vašega podjetja na brazilski trg?

»V brazilski kulturi so najpomembnejši (med)osebni odnosi. Dokler ne vzpostaviš dobrih, zaupanja vrednih odnosov te lahko v poslih ogoljufajo. Pogajanja se lahko vlečejo v nedogled, pri Brazilcih nikoli ne veš...Mi smo se z njimi hitro dogovorili in razvili dobre odnose, tako da pri vstopu na trg nismo imeli težav, ker smo se poznali že od prej.«

16. Kakšen je odnos brazilskih poslovnih partnerjev do zaupanja – iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih oz. v prijateljstvu ali iščejo zaupanje v pravnem sistemu? Ali se poslovni dogovori sklepajo pisno v obliki pogodb ali ustno?

»Če ni dobrih odnosov, gre lahko posel po zlu. Lahko se z njimi že vse dogovoriš, skleneš dober posel, a te lahko še vedno »vržejo na finto.« Morala je pri njih zelo dvoumna...včasih zelo nizka..zato je precej tudi kriminala, so brez usmiljenja. Posli potekajo mimo zakonov. Poslovni dogovori se sklepajo ustno...če bi šlo za prodajo nafte, bi seveda podpisali pogodbo, če pa bi npr. prodajali čevlje, pa se vse dogovori ustno, brez pogodb.«

Kakšna je njihov splošen odnos do tveganja (naklonjenost oz. nenaklonjenost tveganju)? Kako je to vplivalo na vstop na brazilski trg?

»Na to vprašanje žal ne morem odgovoriti, ker nismo imeli tovrstne izkušnje oz. situacije z brazilsko kulturo.«

Medkulturno komuniciranje

17. Kako bi opredelili komuniciranje z brazilskimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

»Izražajo se zelo jasno in direktno.«

18. Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

»Izkušnje s kulturnim šokom pri Brazilcih nimamo. Če bi npr. naredili kakšno napako na Bližnjem Vzhodu, bi prišlo do kulturnega šoka...tukaj v Braziliji pa so zelo prilagodljivi, nezamerljivi...napake raje obrnejo na humorno plat..so zelo odprti in prijazni. Lahko npr, govoriš njihov jezik povsem polomljeno, pa ne bodo zamerili.«

19. Kakšen pomen pripisujejo formalnim oz. neformalnim stikom (vzpostavljanje prijateljskih odnosov, neformalna druženja)? Ali je pomembno investiranje denarja in časa v močna in dolgoročna partnerstva in kako to pomaga pri sklepanju poslov? Kako v vašem podjetju vzdržujete redne stike s tujimi poslovnimi partnerji?

»Absolutno imajo večji pomen neformalni stiki. Glede investiranja časa in denarja v dolgoročna partnerstva pa je odvisno, za kakšne posle gre. Sigurno je pomembno investirati čas.«

Splošna vprašanja

- 1. Najprej bi Vas povprašala po Vaši funkciji v podjetju. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?*

"Delam v razvoju, moja uradna funkcija je skrb za testiranje in certifikacijo. Poskrbim, da vsak nov avion, ki se ga proizvede, varno leti preden se dobavi stranki. Hkrati pa ob odpiranju novih trgov poskrbim, da je izdelek, torej naša letala, skladen s standardi, ki veljajo v tisti državi. V podjetju sem uradno zaposlen od lanskega oktobra, sicer pa s podjetjem sodelujem že sedmo leto."

- 2. Kakšna je bila vaša funkcija/vloga pri vstopu na brazilski trg? Kakšne so bile vaše konkretne zadolžitve?*

"Brazilija je, kar se v letalskem smislu tiče, zelo specifičen trg, ker je dosti odprt trg. Mi proizvajamo letala, ki spadajo v lahko kategorijo, načeloma do mase med 500 in 600 kilogrami, odvisno od modela. V Braziliji je konkretno ta trg malih letal popolnoma odprt. Ti lahko letiš praktično s čimerkoli, s tem da je treba prej zadovoljiti določena pravila. In moje delo je bilo prav to, da sem pokazal, da je naš izdelek skladen z njihovimi pravili in da je bilo možno prva letala, ki smo jih tja dobavljali, registrirati. To pa izgleda tako, da smo šli mi tja na lice mesta, sestavili letala, počakali na njihove oblasti – to so predstavniki ministrstva za promet, ki skrbijo za letalske sfere v določeni državi. Oni so tja prišli, letala smo skupaj pregledali vključno z dokumentacijo in letala so dobila ekvivalent prometnega dovoljenja za avtomobil. Druga faza je bila uvajanje njihovih državnih inštruktorjev. Tipično je tako, da ko vstopimo na nov trg poskrbimo tudi za to, da nekdo tam zna naša letala dobro voziti in upravljati, tako da nimamo problemov. Največkrat se poslužimo njihovih državnih inštruktorjev, ki so bolj izkušeni piloti, zaposleni na ministrstvu za promet in so potem odgovorni za šolanja vseh nadaljnjih uporabnikov naših letal. V Braziliji smo dva izkušena pilota izšolali, dali smo jim tovarniški certifikat in od takrat naprej na brazilskem trgu nismo več fizično prisotni na brazilskem trgu v smislu šolanja in uvajanja kupcev naših letal."

Priprave na vstop na brazilski trg

- 3. Na katere konkretne ovire oz. težave ste naleteli z vidika kulturnih razlik med Slovenijo in Brazilijo? Kako so te razlike ovirale vaše poslovanje? Katere so bile razlike in kako ste jih premostili?*

"Odkvisno, ali govorimo o medkulturnih razlikah z vidika prodaje ali operativne rabe letal, šolanja, ker to so zelo različne stvari. Kar se tiče prodaje, kulturnih razlik ni bistveno zaznati. Verjetno je to zaradi tega, ker imamo mi zelo specifičen izdelek- letalo ni žemlja, ne moreš ga kupiti kar v trgovini. In tisti, ki se ga je odločil imeti, se je za to odločil že sam pri sebi. Ljudi ni potrebno tipično prepričevati v naše letalo, oni že vedo, kakšne kvalitete naša letala imajo. Na trgu je polno letal, ena so počasna, ena so hitra, druga se dobro vzpenjajo,...Naša letala porabijo zelo malo goriva napram drugim. Naša letala porabijo v povprečju dvakrat manj goriva kot konkurenca pri isti hitrosti. Tako da človek, ki pride k Pipistrelu že ve, da bo vzel enega od naših modelov – imamo jih šest, sedem – in vsi naši modeli imajo to kvaliteto, da zelo malo kurijo. Mi se potem bolj ukvarjamo s tem, da bodoči stranki svetujemo, katero letalo bo najbolj zadostilo njegove želje, ker to je tako, kot se odločiš za avto. Nekateri hočejo karavana, ker imajo otroke, psa in hodijo vsak vikend na morje. Nekaterim je dosti športen dvosed, ker se želijo pokazati prijateljem. Ampak z nekim dobrim kabrioletom ne moreš iti v Spar in kupiti hladilnika, ker ga nimaš kam dati. Mi se v večini primerov osredotočamo na namembnost. Hočemo se postaviti v vlogo kupca in si predstavljati, kaj želi on s svojim letalom početi in glede na to mu tudi svetujemo model.

Medkulturne razlike se opazijo, ko pride do samega sklepanja posla, v smislu kako bo denar prišel do nas. Naša prodajna politika je taka, da se ob naročilu prenese določena vsota (imamo več nakupnih modelov), okrog 30%. To pa zaradi tega, da v podjetju fiksiramo ceno in dobavni rok in da dobimo nekaj denarja, ki ga plasiramo direktno našim podizvajalcem. Nekateri države tega ne razumejo. Mislijo, da letalo naročiš, letalo se izdelava in ko stranka letalo dobi, ga plača (vendar to ne gre, ker bi lahko ceno letala dvignili vsaj za vrednost inflacije). Tipično so to države, ki imajo dosti opravka z Ameriko. Američani sploh niso navajeni na depozite. Niso navajeni niti čakati, vse hočejo takoj – prideš, kupiš in greš. Predvsem so ti problemi z latinskoameriški državami (Mehika, Gvatemala,...).

Braziliija je zelo specifična država, kar se tiče letalstva. Oni imajo zelo visok davek na prestiž (luksuzne dobrine), zato hočejo nakup letala prikazati kot nakup neprestičnega izdelka. Tako se letalo pri prodaji fakturira ločeno, po delih (podvozje, rep,...), ki niso luksuzne dobrine. S tega vidika so Brazilci zelo zviti."

"Nizozemska se kot trg lahkega letalstva v tem trenutku šele odpira. Do leta in pol nazaj je bila ta kategorija praktično prepovedana. To pa je zato, ker imajo slabost v smislu tega, da je zračni prostor zelo zgoščen. Država je relativno majhna, večjih letališč je polno, npr. Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, zraven pa so še letalske vojaške baze. Vsako od teh letališč pa rezervira sebi svoj prostor, v katerem skrbi za varnost letalskega prometa in enostavno je prostora za majhna, športna letala zmanjkalo. Pred letom in pol nazaj so sprejeli določena pravila in rahlo skrčili ta prostor obstoječim letališčem in potem dovolili nekaj področij v celi državi, kjer se ta letalska aktivnost lahko dogaja. Žalostno je to, da njihove oblasti niso poskrbele za to, da bi njihova splošna javnost sploh za to vedela. Dostikrat ljudje iz Nizozemske, ki povprašujejo po naših letalskih izdelkih, izvedo, kje smejo leteti v svoji lastni državi, od nas. Oni (nizozemske oblasti) so naredili to dosti na skrivaj in tudi zaradi tega trg še ne puhti. Sicer so povpraševanja – v

septembru in oktobru gresta prvi dve letali za Nizozemsko- potem bomo videli. Zelo odvisno je, kakšnega predstavnika imamo v določeni državi, kjer delujemo. Mi uporabljamo sistem zastopnikov, se pravi v vsaki državi imamo en center, ki skrbi za prodajo in podporo strankam po prodaji - to je zelo važno, saj se stranka lahko obrne na nekoga tam, kjer ima problem in ne da kliče nekoga, ki je nekaj tisoč kilometrov od nas, kaj narediti. Ti zastopniki pridejo k nam na šolanje. Tako znajo letalo tudi popraviti, narediti servisne posege. Potem je zelo odvisno, kakšne odnose ima ta človek z letalskimi oblastmi v svoji državi (če se kaj na hitro skregaš, potem tipično država začne omejevat tvoje aktivnosti) in hkrati kako dober prodajalec je naš zastopnik. Jaz konkretno zastopnika za Nizozemsko ne poznam, z njim komuniciram le v smislu tehnikalij, ker bo potrebno posebej za Nizozemsko še enkrat dokazati, da naša letala so varna, prek preizkusov in dokumentacije."

"Nizozemci so izjemno načelni narod. Oni so urejeni od A do Ž. Mi jih vprašamo, kakšno letalo bi radi in oni povedo kaj točno potrebujejo. Mi jim še svetujemo glede opreme z vidika namembnosti letala, potem gre letalo v proizvodnjo. Naslednji dan prejmemo denar (30% vrednosti letala). Nizozemcev ni potrebno nikoli klicati in spraševati, kdaj bodo plačali naslednji obrok. Sledijo vsem rokom, vsem, kar se zmenimo (dokumentacija,...) se uredi brezhibno. Kar se zmeniš, to drži."

"Medtem ko Brazilci in ostale latinskoameriške države zelo 'mutijo' pri plačilu, dokumentaciji...oni so še zelo blizu mentaliteti ljudi iz džungle – daš 1 kokoš za 1 šop banan, in tako dejansko tudi posel dojemajo. Kot pogajalci so dokaj trdi, s tem da nimajo argumentov, so zelo slabo pripravljene. Oni pridejo, imajo svoj plan, a plan B ne obstaja.

(Splošno je pa tako, da če daš stranki občutek, da si jo želiš kot stranko, potem si zmagal. Če se obnašaš ignorantsko in ji daš občutek, da imaš še dovolj drugih strank in se ti z njim ne da ukvarjati, ker ima toliko posebnih želja in komplicira...vsakemu se je treba prilagoditi in podrediti)

Kulturne razlike z vidika šolanja. Najbolj jih občutim, ko stranke učim leteti, razlike občutim v kabini. En problem je, ker sem dokaj mlad in pride do problema avtoritete. Ta problem zaznam v državah, kjer je v družbi prisoten piramidni sistem, npr. Brazilija, Gvatemala, Mehika, Indija, Kitajska, Tajska. V teh državah je potrebno z ljudmi delati v rokavicah, izjemno, zelo moraš paziti. Pogosto imam primer pri šolanju, ko oseba dela napake in če bo tako nadaljevala, bo poškodovala ali letalo ali sebe. Sedaj je problem 'How to deliver the news?' Kako mu to povedati? Ta oseba je stara npr. 55 let, denarja ima ogromno, lahko je na vplivnem položaju in ima ogromen ego. Kako ji dopovedati, da dela stvari narobe? Včasih je zelo težko. Imaš narode, kjer to ni problem, npr. Avstralci, Južnoafričani, Evropejci. Njim lahko poveš direktno, da stvari ne delajo prav in naj poslušajo inštruktorja. Medtem ko v Braziliji bo šolanec odprl vrata kabine in odšel. Če si mlajši inštruktor, si v naštetih državah (Brazilija, Mehika,...) takoj 40% ignoriran in ni važno, če 'obvladaš stvar.'

Problem je tudi pristop. To traja, da se naučiš. Nihče ti ne pove, kako do katere kulture pristopiti, ampak moraš to dojeti. Npr. v Gvatemali sem šolancu po 10 urah letenja povedal, katere stvari

dela narobe. Povedal sem mu desetkrat, dvajsetkrat, na lep način. Povedal sem mu, da ogroža sebe in letalo. Letalo je novo in ga je škoda uničiti, če dela neprestano dela isto napako. In stranka je enostavno odšla iz kabine in se 2 dni ni vrnila. Čakali smo jo 2 dni in potem se je vrnil in ničesar rekel, ni se opravičil. Delali smo naprej, kot da se ni nič zgodilo. Jaz se tudi nisem opravičil, ker stojim za tem, kar delam in vem, da delam pravilno. V takih situacijah kulturne razlike zelo občutim. Torej pri sami prodaji jih ni, saj tu osebni stik s stranko ni pomemben. Ko delaš s človekom človekom, občutiš te razlike, to pa je pri šolanju- v kabini. To je zelo pomembno poudariti. Npr. Slovenci smo dosti zaprt narod, mi delamo sami zase. Zato se nam zdi, da je funkcionalnost izdelka tisto najpomembnejše, da je izdelek zakon. Vendar to ni res. Ti moraš stranki nuditi še vso podporo in sam izdelek ni dovolj. In tega se v Sloveniji še ne zavedamo zadosti."

4. *Katere so tiste napake, ki jih po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem brazilske kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na brazilski trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?*

"Da prehitro kloniš. Da prehitro kloniš njihovim idejam. Oni ti bodo vsilili nek svoj način poslovanja, vključno z variantami, kot so popusti, davki itd...Torej da prehitro kloniš njihovim idejam. V končni fazi moraš vedeti to, da imaš ti nek izdelek, ki ga oni želijo. In sploh, če pridejo oni (potencialne stranke) k tebi. Če ti iščeš (stranke) obupno, potem moraš to narediti do neke mere (kloniš idejam in zahtevam stranke). Če pa oni (stranke) pridejo do tebe, jaz mislim, da moraš ostati pri svojih načelih. Brazilija ni edina, ampak Kitajska...Kitajec bi ti prodal mamo s certifikatom, da je še devica.Oni so grozni in tudi trdi pogajalci in se jim ne smeš pustiti. Brazilci so podobni. Npr. če se zelo osredotočiš na dobavni rok in na primer zamujaš 1 teden in se zato zelo sekiraš. Brazilci se za to nič ne sekirajo, čeprav zamudiš 2 meseca (čeprav to ni v našem stilu). Recimo da imaš veliko tržišč odprtih in ti gre za nohte, ker pol proizvodnje podjetja zboli, potem morajo nekaj ukreniti. Pri Brazilcih pa se ne osredotočati na rok dobave, ker ne bo problema, če boš zamudil nekaj časa."

"Če pa zamudiš na Nizozemskem, je bila to zadnja dobava, ki si jo imel."

"Naslednja napaka, ki jo lahko narediš pri vstopu na tuj trg je osebni stik – da se npr. v Braziliji s stranko srečaš osebno, meniš pa se na evropski način. To pa je problem. Z Brazilci moraš biti prijazen, že skoraj osladen. Ohraniti moraš svoja načela, pogovarjati pa se na njihov način. In napaka v Braziliji je tudi, če si vegetarijanec. Tam se je meso z mesom v mesni omaki."

"Slovenskim podjetjem bi svetoval, naj si pred vstopom na brazilski trg zelo dobro pogledajo izvozne posebnosti. Npr. v Braziliji in na ostalih trgih Latinske Amerike, kjer je še vedno dosti prisoten problem droge. Npr. mi smo tu naleteli na problem, namreč letalo je lahko in gre v kontejner, ki ima 40 ton nosilnosti, mi pa smo v njem poslali 400 kilogramov 'blaga,' kar je bilo

zelo sumljivo, vrednost blaga pa je bila 200 000 EUR. Kontejner so odprli in je bil cel hudič. Za pošiljke se lahko pri tem izognemo in sicer obstaja podjetje Biro Veritas, ki ti edino v Sloveniji omogoči, da se izogneš temu problemu. Oni pridejo, blago poslikajo in pošiljko zaplombirajo s svojo plombo in to velja. To velja kot pribito in nimaš nobenih težav. Mi se tega striktno poslužujemo. Če bi v te države izvažali pralne stroje npr., ne bi bil tak problem. Brž ko posumijo (Brazilci) na drogo, bodo odprli vsak kontejner in vse pregledali. Saj ne, da so veliki komplikatorji, moraš jih razumeti. Ampak se temu da izogniti na zelo eleganten način.

Naslednji nasvet slovenskim podjetjem je izogibati se cestnim prevozom v Braziliji. Včasih moramo podrediti ceno prevoza lokaciji. Recimo, da gre pošiljka na sredino Brazilije in je Sao Paulo bistveno cenejše pristanišče kot Rio de Janeiro, ampak iz Sao Paula bi se pošiljka na kamionu vozila nekako 2 dni dlje. Tega ne delati. Rajši se poslužiti dražjega prevoza in bližje cilju, ker na cesti je polno problemov. Ceste so slabe, mimogrede se tovor poškoduje. Če hočeš zagotoviti kvaliteto izdelka do same dobave, svetujem, da se uporablja čim manj transporta po cestah."

"Za Nizozemsko bi slovenskim podjetjem še težko svetoval, jih še ne poznamo dovolj. Sigurno moraš biti dosleden. Nizozemci so zelo profesionalni in to tudi pričakujejo od tebe. Nimajo predsodkov o poreklu, npr. če jim rečeš, da si iz Slovenije, bi še pred nekaj leti mislili, da živiš na drugi strani lune, sredi Rusije. Danes so še vedno takšni Nemci, Italijani. Ampak Nizozemci so zelo izobraženi. Njih zanima kvaliteta in ne od kje prihajaš, kakšen si. Vidi se, da živijo v okolju večih kultur in so tega vajeni in to sprejemajo zelo dobro. Bistveno bolje kot kakšen drug evropski narod. Je pa nivo profesionalnosti zelo višji napram drugim državam."

5. *Kakšne priprave so potekale pred vstopom na tuji trg in pred začetkom pogajanj? Koliko časa ste namenili pripravam? Ali ste pred vstopom na tuj trg opravili tudi tržne raziskave (ovire za vstop na trg, značilnosti kulture, poslovnih običajev, poslovnega bontona)?*

"Mi iščemo zastopnike na trgih, ki se nam zdijo zanimivi. Zanimivo je, da se nam Brazilija sploh ni zdela tako strašno zanimiva in jim tudi ne prodajamo veliko, npr. 3 ali 4 letala na leto (to je že veliko), to pa zato, ker ima Brazilija dosti močno svojo letalsko industrijo. Domačih proizvajalcev imajo precej in smo bili na začetku kar malo skeptični, kako bomo uspeli. Ljudje je ogromno a kupna moč je majhna. Posameznikov, ki si to (letalo) lahko privoščijo, je malo. Obstaja trg posameznikov, ki si to lahko privoščijo in znotraj tega segmenta so ljudje, ki si to sploh želijo. Drug segment predstavljajo posamezniki, ki bi si letalo želeli, pa nimajo dovolj denarja."

"Pred vstopom na brazilski trg nismo opravili nobenih tržnih raziskav. Prav tako ne za nizozemski trg. Tu (v dotični letalski panogi) gre pri vstopu na tuje trge precej za občutek. Naša letala tipično ljudje dosti sami iščejo in že po tem, koliko je povpraševanja, se vidi, ali bomo letalo prodali ali ne. Izvajati tržno raziskavo je pri nas izguba časa."

"V okviru priprav pri vstopu na tuje trge (brazilski in nizozemski) je potrebno zagotoviti, da je letalo certificirano, da letalo dobi certifikat njihovih oblasti še preden se letalo dobavi. Npr. če letalo dobavimo in ga stranka ne more uporabiti, nismo ničesar naredili. Letalo se mora registrirati, za to pa je najprej potreben certifikat. Praktično so to edine priprave, ki potekajo pred vstopom na tuj trg. Ni so toliko poslovne narave, ampak tehnične (Potem so tu še priprave za vzpostavitev servisnega centra)."

6. *Kako ste vzpostavili prvi kontakt s poslovnimi partnerji v Braziliji – posredno preko agenta ali neposredno? Se je odločitev izkazala za uspešno ali bi se danes odločili drugače?*

"V bistvu so kupci sami prišli do nas, tako da jih mi ne iščemo niti ne uporabljamo agenta za vstop na tuje trge. Če si dovolj dober, potem to ni potrebno. (Primer) Na svetu obstaja nekaj letalskih prireditvev, ki imajo zelo velik renome in vsaka na svoji celini. V Nemčiji je na Bodenskem jezeru vsake 2 leti in na te prireditve ne prihajajo samo Nemci, če je v Nemčiji in ne samo Američani, če je v Ameriki. Na teh prireditvah je že kot meka, tu se sreča čuda ljudi. In letalo lahko vidijo. Mi rečemo, da se letalo prodaja v kabini in ne na papirju, kot avto ali na sejmu, kjer ne moreš leteti. Na sejmu npr. zberemo potencialne interesente in jih povabimo na polet, demonstracijo in takrat se zadeve skristalizirajo. Človek takrat začuti, ali je letalo zanj ali ne."

7. *Ali bil lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na brazilskem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas...)?*

"V Braziliji so to npr. poslovni običaji in navade. Imajo tendenco "prenesti prodajalca naokoli." Rekel bi, da so ovire bolj v navadah kot pa v kulturnih razlikah. Kulturna razlika je recimo v Indiji ali pa na Kitajskem. Tam je največja razlika v tem, da njihov sistem in način življenja temelji na strahu. Strašno se bojijo, kaj se bo zgodilo v naslednjem koraku. Njim moraš že od samega začetka točno načrtovati pot, po kateri bo šel – ali je to uvajanje izdelka, ali šolanje ljudi ali izdelava letala. In če greš izven teh korakov, boš izgubil njihovo zaupanje in se vse začne še enkrat. To je recimo prav kulturno pogojeno. Za vse ostalo pa menim, da so razlike v navadah. Ker Brazilca npr. lahko "premakneš", Indijca pa ne boš."

"Na Nizozemskem gre predvsem za ovire z vidika tehnikalij. S kulturnega vidika nimamo ovir. Nizozemci so zelo razgledani, ni problema. Vidi se, da s svetom trgujejo že odkar so čaj vozili iz Indonezije."

Kulturne značilnosti v Braziliji

8. *Kakšni so Brazilci kot poslovni partnerji – odprti, iskreni in direktni ali so hladni, neosebni in formalni? Kakšen vpliv je imelo to na pogajanja o vstopu na brazilski trg?*

"Mi imamo zelo v redu zastopnika v Braziliji. To je človek, ki ima delavnico za servis različnih letal, jih vzdržuje, zaposlenih ima 10 ljudi (Prej smo imeli nekoga drugega, ki je bil malo "mutko", oba prodajata približno enako). Zanimivo je to, da med nami skoraj ni komunikacije, razen v smislu naročil in težav. Oni se zelo redko posvetujejo z nami v smislu nekih posebnih želja za letalo. Tega praktično ni. Mi slišimo za njih (da se zanimajo za naša letala), potem pride naročilo za 3 letala, mi jim pošljemo po faksu potrjeno in to je to. Izgleda, da potrebujejo precej časa, da prepričajo sami sebe ali stranko. Ampak ko je enkrat dorečeno, je tudi dorečeno. Obljube veljajo. Tako izgleda odnos med nami in z zastopnikom."

"Medtem ko pri Nizozemcih je drugače, ne potrebujejo časa zase. Oni dvignejo telefon, pokličejo in vprašajo, če o čem niso prepričani, če potrebujejo razlago ali če se želijo o čem posvetovati. Nizozemci so odprti in direktni. Kitajci npr. so zelo zadržani. Kitajec ne bo nikoli kupil letala z opcijsko opremo, tudi avtomobila ne. Njihov avtomobilski trg je eden – npr. Kia prodaja nek model avta, črne barve in edina opcija je radio, nič drugega, ker nihče ne bi kupil. Mi smo jim ponudili letalo z vso opremo in opcije – vprašali so, "Kaj je to opcije?" Komunikacija je največja razlika."

"Vpliv na pogajanja – sploh ni bilo pogajanj. Mi smo povedali svoje, oni so rekli da in to je bilo to. Oni spoštujejo prodajalca kot prodajalca. In če njim nekaj ni sumljivo, da ne bodo na izgubi, potem bodo to sprejeli.

Medtem ko Brazilci preberejo naše pogoje in potem bi oni začeli poslovati po svoje. Jasno, vsak hoče pač doseči svoje. Stvar p je v tem, da mi prodajamo v 40 držav in če bi imeli za vsako svoj sistem, bi bilo grozno. Imeti moraš nek poenoten sistem delovanja, kako pridejo naročila, kako denar, komunikacija s stranko in podpora."

9. *Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v Braziliji – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v Braziliji predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?*

"Tega v letalstvu pri nas ni. Mi v bistvu po dobavi letala podarimo (ni važno, kam gre) standardni paket pozornosti – knjiga fotografij o Sloveniji in od našega letala, ki je šlo okoli sveta. Potem dobijo kombinezone, majčke, kape in prevleke za letalo, da ostane čisto. Vsi dobijo enako, ni razlik. Vsi so zelo prijetno presenečeni in navdušeni, ker tega darila ne pričakujejo. Sploh jim je zanimivo glede knjig. Dobro se jim zdi, da vidijo, od kje letala prihajajo in imajo več zaupanja. Daril ne dojemajo kot podkupovanje. Podkupovanja se ne dogajajo toliko pri prodaji. Zgodilo se nam je pri pridobivanju certifikata, da smo imeli šokantne izkušnje. V Angliji

se nam je zgodilo, da nam je nekdo pravil, da bo certifikat za letalo odobren le, če jim bomo plačali nekaj deset tisoč evrov. Zato smo bili šokirani. V Braziliji ali na Nizozemskem se to še ni zgodilo. Če si ti (prodajalec) pošten, bodo pošteni tudi kupci. Večina kupcev je entuziastov in se letenja veseli in ni ovir. Če že so, so to ovire v smislu zaščite lastnega trga. Države, za katere bi pričakoval, da boš imel težave s korupcijo, so neproblematične."

10. Katere vrednote prevladujejo pri poslovnih partnerjih in v njihovi nacionalni kulturi, ženske (dobri odnosi, sodelovanje, solidarnost, pomoč drugim) ali moške vrednote (dosežki, uspehi, denar, konkurenca, pridobivanje materialnih dobrin)?

"Brazilci so zelo srečni, če imajo čas zase, njim to zelo pomeni. Veliko jim pomeni tudi, da se jim posvetiš, če imajo problem. Se pravi cenijo dobre odnose. Npr. če imamo težave s kupci iz različnih držav, bomo najprej odpravili tiste s kupci iz držav Latinske Amerike."

"Medtem ko Nizozemci cenijo kvaliteto. Njim ni tako strašno pomembno, ali boš njihovo težavo rešil 1 dan prej ali kasneje, ampak jim je pomembno, da se lahko zanesejo. Ne pričakujejo osebne odnosa. Npr. pri Brazilcih je zelo pomembno, da te osebno poznajo, da vidijo tvoj obraz in se osebno pogovorijo s teboj. Pomembno jim je, da vedo, na koga se obračajo na drugi strani morja. Nizozemcem je dovolj komunikacija po mailu in se tako dogovori, kaj se da narediti. Ni jim pomembno, ali se pogovarja s človekom, ki ga je že osebno spoznal ali ne. Pomembno je, da bo narejeno, kar on želi in to je to."

V državah Latinske Amerike se mi dogaja tudi to, da prejemam maile za support, čeprav s podporo nimam ničesar opraviti. Tam sem bil na šolanju, support pa ni moja domena. Čeprav vedo, komu poslati mail za podporo, ga vedno pišejo meni."

11. Kakšen vpliv imajo vrednote, kot so družbeni položaj, status in družinski vpliv na poslovanje v brazilski kulturi? Ali so pripravljeni v poslovnem okolju razpravljati o njihovem osebni, družinskem življenju?

"V Braziliji sta status in družbeni položaj zelo zelo pomembna. Recimo meni se je zgodilo, da je oseba v Braziliji kupila letalo, mi smo ga šolali...potem nas je povabil na kosilo, k sebi domov. Človek, ki mu je letalo prodal (naš zastopnik v Braziliji), je bil z njim v sorodu in zanimivo je, da ni bil še nikoli pri njemu doma. Povabljen je bil na kosilo in zelo ponosen, da bo lahko šel k njemu domov. Tako da nek prikrit kastni sistem je prisoten. Na Nizozemskem tega ni, status ni tako pomemben. Smo piloti, delamo v letalstvu in i važno, ali voziš BMW ali Kia avto, kadar se to dogaja (letalstvo), smo vsi enaki. V Braziliji pa ne. Je odvisno tudi od karakterja ampak v povprečju ni tako, kot na Nizozemskem."

"Glede družinskega vpliva na poslovanje pa ni važno, v kateri državi smo. Je vedno isto (v letalstvu). Letalstvo je bolj moški šport, to je dejstvo. Mož npr. reče: "Jaz bi rad ta avion, ker je dober." In če še žena reče, da je lep, potem ga bodo kupili. Če pa žena reče nasprotno, aviona ne

bo kupil. Torej tu ženska roka zelo vpliva. Ne samo v Braziliji, ampak povsod. Odnos moški-ženska je povsod isti. Zanimivo je, da tudi v Indiji, kjer tega ne bi pričakoval, je tako. Namreč klientela sama, ki se pojavlja, so bolj izobraženi ljudje in moški spoštujejo ženske in vrednote, tudi v državah, kjer bi pričakovali nasprotno."

"Glede razpravljanja o družini v poslovnem okolju...Načeloma se o družini v poslovnem okolju ne razpravlja. Če je sestanek poslovne narave, se o družini ne razpravlja nikoli. Če pa se gre po sestanku na kavo ipd., potem je povsod enako, ni ovir, da se o družini, o dopustu in otrocih ne bi govorilo. Enako velja za Nizozemce, poslovne zadeve se ne mešajo z družino. Mislim, da sploh v zadnjih 10 letih ljudje zelo spoštujejo družino in zasebno življenje in ga ne mešajo s poslovnim življenjem, kar se mi zdi tudi prav."

12. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivism – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini?

"Brazilci so izraziti kolektivist. Še posebej, ko se veselijo. Pokličejo vse prijatelje, vse sorodnike, da pridejo pogledati novo letalo...to je noro, plaža, muzika. Vprašanje, če se Brazilci sploh znajo veseliti sami zase.Kamorkoli gredo, jih je več skupaj. Npr. ko smo šli med delovnim tednom v restavracijo na kosilo, je mož poklical ženo in otroke, otroci so pripeljali svoje prijatelje. Pri nas tega nismo navajeni in se nam zdi čudno. Nizozemci so drugačni. Vidi se, da so malce "severnjaki," bolj hladni ljudje. Nikoli ne bodo pokazali čustev."

Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

"Ne bi rekel, da se Brazilci ravno skupinsko posvetujejo, ker letalo je izdelek, na katerega se moraš spoznati. Mogoče je prisotna še ena oseba, ki se na to spozna, več pa ne. Večkrat se zgodi naveza oče-hči, dva brata, ampak menim, da je to bolj splet okoliščin – da si porazdelijo stroške nakupa ali da gre za izpolnitev dolgoletne želje po letenju. Skupinsko odločanje se dogaja, če je kupec npr. letalska šola. V tem primeru se odloča odbor ljudi, ki so za to kompetentni. To nima veze z mentaliteto naroda."

13. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi. Kakšen odnos imajo brazilski poslovni partnerji do avtoritete in hierarhije v poslovnem okolju? Se vam zdi njihova družba zelo hierarhična, obstaja velike razlike o porazdelitvi moči?

"Brazilci zelo spoštujejo avtoriteto. Spoštujejo se v smislu nadrejenih, pa tudi podrejenih. Čeprav obstajajo razlike v statusu in družbenem položaju. Npr. nadrejeni spoštujejo podrejene in se ne

"postavljajo" pred njimi v smislu, kako pomembni so itd. Primer. Bili smo na letališču, kjer so zaposleni mehaniki, inštruktorji in lastnik delavnice. Med seboj so se pogovarjali na enak način, kot se pogovarjamo mi, bolj tako družinsko. Zelo jim je jasno, kaj kdo sme. Med seboj so se vikali. Odnosi so zelo ločeni, ampak ni poniževanja. Nad tem sem bil prijetno presenečen. Podrejeni nikoli ne rečejo nič proti direktorju, vse se odvija lepo in vse je jasno."

"Za Nizozemsko bi težko kaj rekel, ker ne sodelujemo dolgo."

14. Kakšen vpliv ima religija na njihov način razmišljanja in poslovanja – je njihov način življenja ali le spremlja normalno življenje? Ali je pomen religije v Braziliji kako vplival na vaše prilagajanje pri vstopu na njihov trg?

"Mislim, da ne vpliva na njihov način razmišljanja in na poslovanje. To bi bolj veljalo za Indijo, ko smo bili v muslimanskem delu države in smo predavanja prekinjali zaradi njihovih molitvenih obredov. To so storili povsem neopazno in nemoteče, povedali so, da bodo čez 15 minut molili in potem smo nadaljevali. Niso to storili v smislu, da moramo takoj prekiniti, ker morajo moliti. Vedno so stvari rešili zelo elegantno. Menim, da je povsod po svetu tako, da se kulture lepo spoštujejo med sabo – ti spoštuješ njih, oni spoštujejo tebe. Razen na Kitajskem. Njih nič ne zanima, oni gredo kot buldožer- ali boš delal po njihovo ali pa sploh ne boš. Kitajci so zelo trdosrčni."

15. Kako bi opisali Brazilce kot poslovne partnerje, so solidni, zanesljivi in se držijo dogovorov? Kako bi jih opisali kot pogajalce, so trdi pogajalci, prepirljivi ali so fleksibilni in zanesljivi? Kako je to vplivalo na vstop vašega podjetja na brazilski trg?

"Ja, Brazilci se držijo dogovorov in so zanesljivi, ko so stvari enkrat dorečene. Do takrat pa "cincajo." Ampak ko rečejo ja ali ne, tisto potem drži. Nikoli nismo imeli nobenih zavrnitev naročil ali sprememb konfiguracije. Brazilci zelo dobro stvari premislijo prej, potem pa se odločijo pri sebi in to drži. Ker po Evropi se nam na primer dogaja, da dobimo naročilo, čez dva meseca pa si izmišljujejo dodatne stvari in spremembe letala.

Brazilci kot pogajalci zelo dobro poslušajo in sprejemajo, hočejo tudi vsiliti svoje ideje. Povemo jim, da mi stvari delamo na drugačen način vendar se bomo poskušali prilagoditi, le preko svojih načel ne gremo."

"Z Nizozemci pogajanj skorajda ni. Oni delujejo na način "Jaz potrebujem to in to. Ali lahko ti to narediš zame? Če da, pod kakšnimi pogoji?" In če njim pogoji ustrezajo, podpisemo pogodbo in to je to. V nasprotnem primeru poiščejo drugega ponudnika (v našem primeru letal), ki bo zadostil njihovim pogojem in bodo posel sklenili. Mislim, da bi naredili tako, vendar je težko reči, ker jih še ne poznamo zadosti. Mislim, da so Nizozemci ljudje akcije."

16. Kakšen je odnos brazilskih poslovnih partnerjev do zaupanja – iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih oz. v prijateljstvu ali iščejo zaupanje v pravnem sistemu? Ali se poslovni dogovori sklepajo pisno v obliki pogodb ali ustno?

"Brazilci iščejo temelje zaupanja ne v prijateljstvu ampak v človeku. Mislim, da vsi narodi, katerim so pomembni družina, človeški stik, prijateljstvo, imajo zelo izdelan čut za to, ali je človek soliden ali ne, ali jim bo prinesel težave. Njim to je pomembno. V podjetju to opazimo tako, da več kličejo po telefonu, da jim je pomembno slišati glas človeka. Faks in mail uporabljamo samo za pošiljanje dokumentov in ne za komuniciranje.

Zaupanje v pravnem sistemu pa iščejo na primer Nemci ali Švicarji, oni so najhujši. Pogodbo preberejo od vejice do pike. Medtem ko Nizozemci niso tako problematični. So bolj podobni nam, Slovencem, le da so bolj odprti. Mi se npr. bolj bojimo nekih novosti in drugačnosti, medtem ko oni ne. Pogodbe se vedno sklepajo v pisni obliki. Moja izkušnja je, da kar je napisano, velja. Kar je izrečeno, samo vodi k temu, da bo nekoč napisano."

17. Kakšna je njihov splošen odnos do tveganja (naklonjenost oz. nenaklonjenost tveganju)? Kako je to vplivalo na vstop na brazilski trg?

"Nizozemci so bolj "ziheraši." " Brazilci so bolj na način "Ja, bo že nekako." Čeprav v letalstvu tveganja niti ni. Težko si predstavljam, kaj bi pomenilo tveganje v praksi v letalstvu. Na primer tvegana odločitev v letalstvu bi bila, da distributor naroči deset letal brez da bi imel kupce. Na takšen način delujejo Španci npr. Ampak se ne dogaja, ker gre za velike vsote denarja. "

Medkulturno komuniciranje

18. Kako bi opredelili komuniciranje z brazilskimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

"Brazilci "mutijo." Ne povejo direktno, kaj mislijo. Menim, da je to v njihovem načinu življenja. Tudi, ko se med sabo pogovarjajo, povedo celo zgodbo kaj je bilo, kaj so videli itn., šele potem povedo, da so se z nekom srečali po 10 letih. Nizozemci pa so direktni, so pripravljeni – vedo, po kaj pridejo, se pozanimajo o stvari. Če hočeš Brazilcu nekaj dopovedati, mu moraš zadevo najprej predstaviti. Sami si ne vzamejo časa, da bi se pripravili. Npr. rečejo, da so videli fotografije naših letal in jih zanima, kakšna so ta letala in jim je potrebno razložiti vse od začetka do konca. Nizozemci pa se predhodno vse pozanimajo, povedo, kateri model letala potrebujejo in za kakšno namembnost. Nas potem vprašajo za nasvet in mnenje, če so se prav odločili. Med Brazilci in Nizozemci je v tem pogledu velika razlika."

19. Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

"Pri Nizozemcih in Brazilcih ni nikoli prišlo do kulturnega šoka. Je pa do tega prišlo v Gvatemali, kot sem že dejal. Moški si ni dovolil dopovedati, da dela stvari narobe. Problem ni bil v tem, da on ne bi znal upravljati letala, ampak v tem, da se ni pustil prepričati, da dela stvari narobe. Bil je preveč ponosen nase. Do kulturnega šoka je delno prišlo tudi v Indiji. Tam smo imeli prvi dve letali na letališču, kjer jih je kupila neka državna letalska šola. Ti dve letali vsake pol leta krožita in sta na drugem letališču, tako da si jih med seboj izposojajo. Eno od teh letal je ostalo na letališču, kjer smo izvajali trening. Prisotna sta bila še pilot tega (domačega) letališča in en pilot z drugega letališča. Med šolanjem je bil ta drugi pilot veliko naprednejši in po inštrukcijah naj bi oba pilota poletela sama, brez inštruktorja. Preden je do tega prišlo, so nam povedali, da če bomo dali prednost pilotu z drugega letališča in ne domačemu pilotu, ne bomo v Indiji nikoli več nič prodali, ker bi to zelo ranilo njihov ponos in tudi inštruktor domačega letališča bi izgubil na kredibilnosti. Kot sem že prej dejal, njihovo obnašanje in dejanja temeljijo na strahu, zelo se bojijo. Na primer če pri nas v službi narediš napako-napačno zložiš nek papir-je to normalno. V Indiji jim je to grozno. Bogi so, ampak njim je to normalno."

20. Kakšen pomen pripisujejo formalnim oz. neformalnim stikom (vzpostavljanje prijateljskih odnosov, neformalna druženja)? Ali je pomembno investiranje denarja in časa v močna in dolgoročna partnerstva in kako to pomaga pri sklepanju poslov? Kako v vašem podjetju vzdržujete redne stike s tujimi poslovnimi partnerji?

"Težko je reči, kateri stiki so jim pomembnejši zaradi specifičnosti naše panoge. Mi vsi se veselimo letenja in človeka nikoli ne pozabiš in ti ni v interesu, da bi ga pozabil. Npr. ko se zgodi dobava letala, se odnos s stranko v bistvu dobro začne. Takrat stranka začne odkrivati letalo, se učiti in jasno naleti tudi na probleme. In če si ti (inštruktor) tam, mu pomagaš, postaneš njegov zaupnik. To ni tako, kot če kupiš pralni stroj- zraven imaš navodila in če stroj ne dela, ok. V naši panogi je tudi baza strank relativno majhna- 300 dobavljenih letal, na letalo sta v povprečju dve osebi, ki delata s tabo (pilot in vzdrževalec). To ni veliko ljudi, jaz se spomnim skoraj vsakega. Pri nas v proizvodnji vsako letalo identificiramo s serijsko številko in s priimkom stranke. Večkrat se tudi zgodi, da če se stranke slučajno nahajajo v Evropi, se oglasijo pri nas v proizvodnji. V dolgoročna partnerstva je pomembno investiranje predvsem časa. Dostikrat se zgodi, da je najdražji denar čas. Mi imamo zaposlena 2 delavca, ki delata samo na podpori in nič drugega. Pa ne zato, da bi imeli toliko problemov, ampak zato, da naredita stvari nemudoma, v najkrajšem možnem času in stranke tega ne morejo prehvaliti. V naše podjetje dostikrat na račun servisa oz. uslug, ki jih nudimo, pridobimo nove stranke. Dostikrat se je že zgodilo, da so prišli do nas, a so imeli letalo naše konkurence. Z letalom so bili sicer zadovoljni, vendar ko so imeli težavo, je trajalo 2 meseca, da so jo odpravili saj jim nihče ni znal pomagati. In to šteje, hiter in dober servis. Tako da obdržimo redne stranke na podlagi rednega vzdrževanja letala, istočasno

pa zaradi kvalitetnih servisnih uslug pridobivamo nove stranke. Govorice se širijo, širi se dobro ime. Na sejnih se nam dogaja, da nas obiščejo redne stranke in nam na stojnicah dobesedno pomagajo. Lani se nam je zgodil, da je naša stranka iz Francije na naši stojnici ostala 3 dni. Dali smo ji našo majčko in obiskovalcem je razlagal o naših letalih.

Torej investiranje predvsem časa v dolgoročne odnose in menim, da to sploh ni odvisno za katero kulturo gre. Npr. nekateri proizvajalci iz naše panoge strankam dajejo poslovna darila. Pri nas pa to ni tako pomembno, mi damo stranki tisto, kar si ona želi. S takimi izdelki (letali) se uresničujejo sanje. Seveda je utopično razmišljati, da nikoli ne bo šlo nič narobe. Seveda lahko pride do poškodb na letalu, vendar stranka ve, da nas samo pokliče in mi ji bomo takoj pomagali."

"Vzdrževanje rednih stikov – z distributerji uporabljamo sistem obveščanja. Tako dobijo informacije o novih izdelkih, o spremembah, računalniških sistemih. Če se npr. odkrije kakšna skrita napaka na letalu, se jih telefonsko obvesti. Ni nam problem poklicati eden drugega."

Datum in kraj intervjuja: 30.7.2008, sedež podjetja v Zagorju ob Savi. Trajanje: 19 min 25 s.

Splošna vprašanja

1. *Najprej bi Vas povprašala po Vaši funkciji v podjetju. Koliko časa ste že zaposleni v podjetju?*

"Sem produktni vodja elektromotorjev in sem v podjetju zaposlen 10 let. Odgovoren sem za kompletan produkt (elektromotor) od razvoja, nabave do prodaje. V podjetju sem zaposlen od leta 1993, kot produktni vodja sem tu zaposlen 10 let. To je bila moja prva služba po šoli."

2. *Kakšna je bila vaša funkcija/vloga pri vstopu na nizozemski trg? Kakšne so bile vaše konkretne zadolžitve?*

"Na nizozemski trg smo vstopili leta 1995 oz. 1996. Sodelovati smo začeli s podjetjem Dutchi iz Agenheima. Podjetje je želelo tržiti naše motorje na Nizozemskem in drugod po svetu. Nizozemci slovijo kot najboljši trgovci na svetu in njihov trg jim ni dovolj, zato so naprej prodajali tudi naše izdelke. Prišli so k nam, povedali, kaj želijo. Dali smo jim vzorce in povedali, pod kakšnimi pogoji poslujemo. Tako se je začelo sodelovanje.

Moja vloga pri nastopu na nizozemski trg je bila, da sem jim ponudil zelo dobro tehnično podporo. Njihovi končni kupci so imeli veliko vprašanj in naša stranka ni poznala izdelka dovolj dobro, zato smo jim ga predstavili mi. Dutchi je naredil tudi svoj tehnični katalog. V bistvu smo jim dali naš katalog, risbe, tako so lahko naredili svoj katalog in ga dali končnim kupcem."

Priprave na vstop na nizozemski trg

3. *Na katere konkretne ovire oz. težave ste naleteli z vidika kulturnih razlik med Slovenijo in Nizozemska? Kako so te razlike ovirale vaše poslovanje? Katere so bile razlike in kako ste jih premostili?*

"Ne, na ovire nismo naleteli. Nizozemci so zelo odprt narod in zelo v redu. Imamo zelo dobre odnose. Npr. če so težave pri nas in zamujamo, jim razložimo, zakaj. S kulturnega vidika pa ni ovir."

4. *Katere so tiste napake, ki jih po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem nizozemske kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na nizozemski trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?*

"S kulturnega vidika ni težav. Napake se lahko naredijo bolj s tehničnega vidika, npr. pri tehnični podpori, pri ceni izdelka. Kultura pri Nizozemcih niti ni pomembna, gre samo za "biznis."

5. *Kakšne priprave so potekale pred vstopom na tuj trg in pred začetkom pogajanj? Koliko časa ste namenili pripravam? Ali ste pred vstopom na tuj trg opravili tudi tržne raziskave (ovire za vstop na trg, značilnosti kulture, poslovnih običajev, poslovnega bontona)?*

"Dutchi podjetje je samo našlo naš izdelek in ko so prišli do nas, smo jim predstavili pogoje. Tudi pogajanja so hitro stekla, v 2 oz. 3 mesecih. Po prvem obisku smo jim poslali ponudbo na njihovo povpraševanje. Dutchi naše izdelke prodaja pod svojo blagovno znamko in ne pod našo, Bartec Varnost, tako da smo se temu prilagodili. Naše podjetje prodaja protieksplzijske elektromotorje, ki so certificirani. Tako smo jim pomagali tudi pri prepisu certifikata. Tržnih raziskav nam ni bilo potrebno izvajati, saj je stranka sama prišla do nas."

6. *Kako ste vzpostavili prvi kontakt s poslovnimi partnerji na Nizozemskem – posredno preko agenta ali neposredno? Se je odločitev izkazala za uspešno ali bi se danes odločili drugače?*

"S stranko smo se spoznali na sejmu v Hannoveru, kjer smo razstavljali naše elektromotorje. Tam so pristopili do nas."

7. *Ali bil lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na nizozemskem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas...)?*

"Ne, kot sem že dejal, z njimi nimamo težav."

Kulturne značilnosti na Nizozemskem

8. *Kakšni so Nizozemci kot poslovni partnerji – odprti, iskreni in direktni ali so hladni, neosebni in formalni? Kakšen vpliv je imelo to na pogajanja o vstopu na nizozemski trg?*

"Nizozemci so odprti in direktni, ne hladni kot Nemci."

9. *Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu na Nizozemskem – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije na Nizozemskem predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?*

"Poslovnih daril ne pričakujejo. Darila dajemo samo kot gesto ali dobro voljo. Kultura Slovencev je, da se pred novim letom, ko se začnejo ponavadi dvigati cene, podari kakšna buteljka ali koledar. Daril ne dojemajo kot znak podkupovanja. Korupcija mislim da ni prisotna."

10. Katere vrednote prevladujejo pri poslovnih partnerjih in v njihovi nacionalni kulturi, ženske (dobri odnosi, sodelovanje, solidarnost, pomoč drugim) ali moške vrednote (dosežki, uspehi, denar, konkurenca, pridobivanje materialnih dobrin)?

"Mislim, da je obojega malo, mešano. Sem pa opazil, da so precej vezani na družine. Sploh ženske imajo tak sistem, ki meni osebno zelo ustreza. Drugače gredo zelo mladi od doma, pri 18 ali 20 letih in si ustvarjajo svoje družine. V času, ko imajo ženske otroke, jih večina ostane doma. Ko so otroci dovolj stari in odrastejo, začnejo zopet hoditi v službo za polni delovni čas, vmes pa npr. za 4 ure in ne polni delovni čas."

Kako ste imeli priložnost to videti?

"S poslovnimi partnerji se poznamo že tako dolgo, da se pogovarjamo tudi o teh zadevah in komuniciramo."

11. Kakšen vpliv imajo vrednote, kot so družbeni položaj, status in družinski vpliv na poslovanje v nizozemski kulturi? Ali so pripravljeni v poslovnem okolju razpravljati o njihovem osebnem, družinskem življenju?

"S poslovnimi partnerji podjetja Dutchi nimam izkušnje, da bi jim bila status in družbeni položaj pomembna. To opažam tudi pri nazivih npr. direktor, vodja prodaje, referenti...tu nazivov sploh ni tako, kot pri nas. Za osebo, s katero delaš, niti ne veš, kakšen naziv ima. Šele potem slišiš od drugih zaposlencev kdo je kdo. Niti se ne podpisujejo z nazivi kot pri nas, npr. podpis z nazivom univ.dipl.inženir. Nazivi jim niso pomembni, važni so jim dosežki. Družinski vpliv na poslovanje je opazen predvsem pri ženskah, kot sem že dejal. Moški delajo naprej, ženske ostajajo doma in skrbijo za otroke določen čas. Očitno jim finance omogočajo, da imajo tako urejen sistem. O družini in osebnem življenju se pogovarjajo neformalno, izven poslovnega okolja."

12. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini?

"Mislim, da imajo bolj skupinsko mentaliteto. Niso zelo individualisti ampak malo, malo moraš biti. Sicer so bolj kolektivni, vsaj poslovni partnerji, s katerimi sodelujem."

Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

"Nekdo mora biti odgovoren za nekaj in če ima ta oseba pooblastila, se odloči sama ali pa se predhodno še s kom posvetuje, a ni nujno, da ta druga oseba vpliva na končno odločitev."

13. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi. Kakšen odnos imajo nizozemski poslovni partnerji do avtoritete in hierarhije v poslovnem okolju? Se vam zdi njihova družba zelo hierarhična, obstaja velike razlike o porazdelitvi moči?

"Mislim, da avtoriteta in hierarhija v poslovnem okolju nista tako pomembni. Npr. pri nas je to kar pomembno. Nizozemci se mi ne zdijo hierarhična družba."

14. Kakšen vpliv ima religija na njihov način razmišljanja in poslovanja – je njihov način življenja ali le spremlja normalno življenje? Ali je pomen religije na Nizozemskem kako vplival na vaše prilagajanje pri vstopu na njihov trg?

"Religija samo spremlja njihov način življenja in ne vpliva na poslovanje."

15. Kako bi opisali Nizozemce kot poslovne partnerje, so solidni, zanesljivi in se držijo dogovorov? Kako bi jih opisali kot pogajalce, so trdi pogajalci, prepirljivi ali so fleksibilni in zanesljivi? Kako je to vplivalo na vstop vašega podjetja na nizozemski trg?

"So solidni in zanesljivi, držijo se dogovorov. Kot pogajalci so nekaj vmes med trdimi in fleksibilnimi. Če hočemo kaj doseči, mora vsak malo popustiti in se prilagoditi. Jasno hoče vsak dobiti čim več in vsak zagovarja svoja stališča. Vpliv na pogajanja – nismo imeli težav, v vsem je tudi stvar taktike. Malo višje postaviš cilje in potem vidiš, koliko kriterije spustiti, da se oboji strinjamo in na "ujamemo" na sredini."

16. Kakšen je odnos nizozemskih poslovnih partnerjev do zaupanja – iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih oz. v prijateljstvu ali iščejo zaupanje v pravnem sistemu?

"Naš poslovni partner zaupanja ne išče konkretno v pravnem sistemu, saj se že dolgo časa poznamo in zaupamo eden drugemu na besedo."

Ali se poslovni dogovori sklepajo pisno v obliki pogodb ali ustno?

"V veliki večini pisno, v obliki ponudb, katalogov itd..."

17. *Kakšna je njihov splošen odnos do tveganja (naklonjenost oz. nenaklonjenost tveganju)? Kako je to vplivalo na vstop na nizozemski trg?*

"Ne, niso naklonjeni tveganju in podajanju v neznane odločitve. Sigurno moraš v poslu tudi tvegati do določene mere ampak moraš vedeti, kaj tvegaš."

Medkulturno komuniciranje

18. *Kako bi opredelili komuniciranje z nizozemskimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?*

"Nizozemci se izražajo jasno in neposredno."

19. *Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?*

"Ne poznam nobenega konkretnega primera."

20. *Kakšen pomen pripisujejo formalnim oz. neformalnim stikom (vzpostavljanje prijateljskih odnosov, neformalna druženja)? Ali je pomembno investiranje denarja in časa v močna in dolgoročna partnerstva in kako to pomaga pri sklepanju poslov? Kako v vašem podjetju vzdržujete redne stike s tujimi poslovnimi partnerji?*

"Neformalni stiki so jim pomembni in ne samo formalni, kjer se vse vrti okrog sklepanja poslov. Investiranje časa in denarja v odnose je dobro ampak stvar ni toliko v tem. Pri nas je pomemben izdelek in če je dober, bomo še sodelovali na dolgi rok. Sicer pa brez dobrega izdelka nima smisla vlagati v partnerstva.

Neformalno se običajno družimo ob večerjah, ko jih mi obiščemo na Nizozemskem, nas povabijo oni in obratno. Gremo tudi na kakšen izlet. Nizozemci so tudi zelo pozorni, npr. ob posebnih priložnostih (poroka, rojstvo otroka) nam pošljejo darilo in obratno storimo mi. Imamo redno komunikacijo in dobre odnose."

Priloga 10

Predstavitev intervjuvanih podjetij

Belinka d.d.

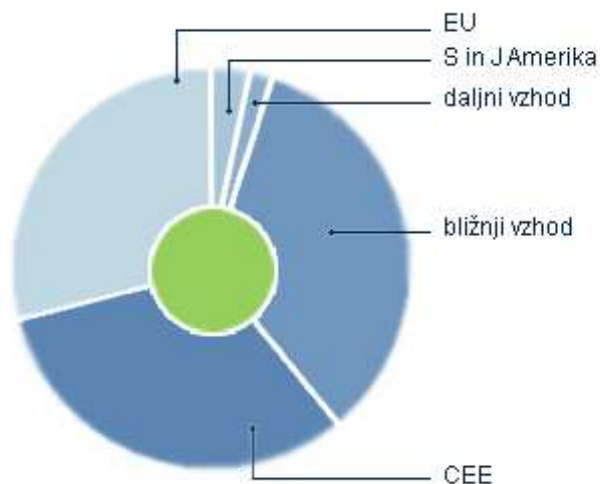
Začetki Belinke segajo v leto 1948. Takrat je v Podgorici pri Šentjakobu nastal prvi obrat za proizvodnjo vodikovega peroksida. To vsestransko belilno sredstvo je bilo tudi tisto, po katerem je novo podjetje dobilo ime – BELinka. Ime Belinka danes nosijo tri podjetja nekdanje Skupine Belinka – Belinka Belles, Belinka Perkemija in Belinka Kemostik. Po pripojitvi Belinke Holdinga k Heliosu v oktobru 2007 so vsa tri podjetja postala novi člani kemijskega koncerna Helios group (Predstavitev podjetja Belinka d.d., 2008). Po številu zaposlenih spada podjetje Belinka d.d. med mala in srednje velika podjetja, saj zaposluje od 50 do 99 zaposlenih (Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008). *Belinka Belles* je s preko 70 odstotnim tržnim deležem pri lazurnih lesnih premazih za široko porabo vodilno podjetje v Sloveniji, iz leta v leto pa povečuje tudi izvoz v druge države. Ključni tuji trgi Belinke Belles so Avstrija, Belorusija, BiH , Češka , Hrvaška, Latvija, Litva, Madžarska, Makedonija, Poljska, Rusija, Slovaška, Ukrajina ter Srbija in Črna gora. *Belinka Kemostik* je podjetje s skoraj 60-letno tradicijo proizvodnje kemičnih izdelkov in 50-letno tradicijo proizvodnje lepil. Približno 70% izdelkov Belinke Kemostik se proda na slovenskem trgu, preostalo pa na trgih Hrvaške, Poljske, Bosne in Hercegovine, Avstrije, Srbije, Makedonije, Madžarske in Češke. *Belinka Perkemija d.o.o.* je ena večjih proizvajalk peroksidnih spojin v Srednji Evropi. Podjetje spada med večje slovenske izvoznike, saj na evropske in tuje trge izvozi dobrih 90% svoje proizvodnje. Tradicionalna tržišča Belinke Perkemije so Slovenija in države EU, srednje in vzhodno evropske države, ter bližnji vzhod. Tabela 8 ter Slika 7 na strani 74 prikazujeta strukturo prodaje za podjetje Belinka Perkemija d.o.o. po geografskih območjih v letu 2007.

Tabela 8: Struktura prodaje za podjetje Belinka Perkemija d.o.o. po geografskih območjih v letu 2007

Geografsko območje	Delež prodaje (v %)
EU	29
Bližnji vzhod	34
Daljnji vzhod	2
S in J Amerika	3
CEE	32

Vir: Predstavitev podjetja Belinka d.d., 2008.

Slika 7: Struktura prodaje za podjetje Belinka Perkemija d.o.o. po geografskih območjih v letu 2007



Vir: Predstavitev podjetja Belinka d.d., 2008.

V Tabeli 9 so prikazani rezultati poslovanja za podjetje Belinka d.d. od leta 2003 do leta 2007. Prikazani zneski so v evrih.

Tabela 9: Hitri pregled rezultatov poslovanja (v EUR) za podjetje Belinka d.d. v obdobju 2003-2007

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povp. rasti
Sredstva	12.477.981	11.060.260	11.972.350	13.151.352	14.146.647	8,7%
Kapital	11.529.133	10.069.291	10.404.144	11.204.002	11.912.424	7%
Celotni prihodki	11.315.197	11.303.802	11.707.367	13.502.556	14.763.224	12,3%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	722.803	951.719	925.843	635.251	870.251	(3,05)%
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obdobju	66,61	65,42	71,44	74,9	78,12	4,57%
Delež dolgov v financiranju	7,56	8,96	11,39	13,01	13,98	10,8%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	6,96	6,98	4,92	3,92	4,71	(2,13)%
Čista donosnost sredstev	6,02	8,11	8,03	5,06	6,38	(10,89)%
Čista donosnost kapitala	6,43	8,84	9,04	5,88	7,53	(8,74)%

Vir: Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008.

Bartec Varnost d.o.o.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1958. Od ustanovitve do danes se v podjetju ukvarjajo z razvojem in proizvodnjo protiekspluzijsko zaščitene električne naprave. Leta 1997 je podjetje postalo član holdinga BARTEC iz Nemčije, kateri je danes 100% lastnik podjetja.

Skupaj z BARTEC-om so danes vodilna firma v Evropi na področju razvoja in proizvodnje protiekspluzijsko zaščitene električne naprave (Predstavitev podjetja Bartec varnost d.o.o., 2008). Bartec Varnost d.o.o. deluje na naslednjih trgih: Nemčija (največji trg), Francija, Italija, Avstrija, Hrvaška, Danska, Norveška, Španija, Singapur, Anglija, Srbija, BiH, Finska.

Podjetje zaposluje od 150 do 199 zaposlenih in po tem kriteriju spada v kategorijo srednje velikih podjetij (Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008). Tabela 10 prikazuje hitri pregled rezultatov poslovanja. Prikazani zneski so v evrih.

Tabela 10: Hitri pregled rezultatov poslovanja (v EUR) za podjetje Bartec Varnost d.o.o. za obdobje 2003-2007

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povp. rasti
Sredstva	5.985.881	6.844.379	6.882.299	8.980.704	9.292.690	16,2%
Kapital	4.665.819	4.956.996	5.274.744	5.199.578	6.026.739	6,89%
Celotni prihodki	7.518.306	7.668.593	8.350.608	10.484.862	13.163.551	25,55%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	522.943	430.321	638.661	201.834	1.563.215	56,45%
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur v obdobju	128,05	134,03	139,83	149,09	177,34	12,62%
Delež dolgov v financiranju	21,93	27,56	23,35	36,17	29,52	12,42%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	2,47	1,98	2,23	1,6	2,1	(3,11)%
Čista donosnost sredstev	8,92	6,72	9,3	2,54	17,6	37,57%
Čista donosnost kapitala	11,52	8,97	12,48	3,85	28,36	50,75%

Vir: Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008.

Elektrona d.o.o.

Podjetje Elektrona d.o.o. se ukvarja s proizvodnjo elektromotorjev, generatorjev in transformatorjev (Predstavitev podjetja Elektrona d.o.o., 2008). Zaposluje od 3 do 4 zaposlene in spada v kategorijo mikro oziroma malih podjetij (Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008). Podjetje deluje na trgih EU, Severne in Latinske Amerike, Avstralije, na trgih Daljnega Vzhoda in Južne Afrike. V Tabeli 11 na straneh 76 je prikazan hitri pregled poslovanja podjetja od leta 2003 do leta 2007. Vsi zneski so v evrih.

Tabela 11: Hitri pregled poslovanja (v EUR) podjetja Elektron d.o.o. za obdobje 2003-2007

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povp. rasti
Sredstva	80.886	69.512	63.458	74.132	85.374	15,99%
Kapital	62.580	45.111	36.928	20.330	28.641	(11,93)%
Celotni prihodki	57.800	37.290	34.444	30.634	101.641	71,78%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	(3.770)	(16.732)	(8.212)	(16.590)	8.309	n.p.
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obdobju	3	3	3	3	3	0%
Delež dolgov v financiranju	22,63	35,1	41,81	72,58	66,45	26,07%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	4,12	2,85	2,39	1,38	1,5	(20,68)%
Čista donosnost sredstev	(4,27)	(22,32)	(12,35)	(24,11)	10,41	n.p.
Čista donosnost kapitala	(5,78)	(31,19)	(20,01)	(57,95)	33,93	n.p.

Vir: Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008.

Gostol-Gopan d.o.o.

Podjetje Gostol-Gopan d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1992, lahko pa govorimo, da je bilo ustanovljeno 26.10.1947, ko je bilo v občinskih knjigah zapisano ime: Okrajno mehanično podjetje Solkan. Podjetje izdeluje in uspešno trži cenovno dostopno in kakovostno opremo ter celovite tehnološke rešitve za pekarsko in procesno industrijo. Sedanje podjetje Gostol-Gopan d.o.o. doživlja v zadnjih petih letih velik vzpon, širi svojo dejavnost na program Procesna oprema, odprta ima dva predstavništva (v Moskvi in Kijevu), tri hčerinska podjetja, mnogo agentov in zastopnikov širom po Evropi in tudi svetu. Skratka podjetje je močno mednarodno zasidrano. Izdelke trži pod lastno blagovno znamko Gostol (Predstavitev podjetja Gostol-Gopan d.o.o., 2008). Podjetje zaposluje od 200 do 249 zaposlenih in po tem kriteriju spada med srednje velika podjetja (Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008). Hitri pregled rezultatov poslovanja podjetja je prikazan v Tabeli 12 na straneh 76 in 77. Navedeni zneski so v evrih.

Tabela 12: Hitri pregled rezultatov poslovanja (v EUR) podjetja Gostol-Gopan d.o.o. za obdobje 2003-2007

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povp. rasti
Sredstva	8.149.016	8.343.647	9.404.184	12.407.920	13.984.315	21,94%
Kapital	2.567.824	2.784.928	2.265.698	2.520.564	2.174.697	(2,03)%
Celotni prihodki	9.823.835	11.914.046	13.716.823	17.858.288	20.053.247	20,91%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	103.103	246.186	342.019	631.595	(291.668)	n.p.
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obdobju	189,2	183,17	195,23	221,1	239,96	10,87%

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povp. rasti
Delež dolgov v financiranju	65,9	64,27	69,89	74,53	79,58	6,71%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,25	1,25	1,14	0,97	0,92	(10,58)%
Čista donosnost sredstev	1,28	2,99	3,85	5,79	(2,21)	n.p.
Čista donosnost kapitala	4,06	9,22	13,54	26,39	(12,42)	n.p.

Vir: Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008.

Pipistrel d.o.o.

Podjetje Pipistrel d.o.o. izdeluje vrhunska mala ultra lahka letala in motorne zmaje svetovnega slovesa. Podjetje je edini slovenski proizvajalec letal z lastnim razvojem in lastno blagovno znamko. V letu 2002 je več kot 90% proizvodnje izvozilo na tehnološko najzahtevnejše trge in samo 10 zaposlenih je v letu 2002 ustvarilo 0,12% slovenskega izvoza. Proizvodnja je prodana za eno leto naprej. Podjetje Pipistrel d.o.o. deluje na trgih EU, ZDA, latinsko ameriških držav, na trgih Avstralije, Nove Zelandije, Tajske, Tajvana idr., lastna predstavništva pa ima v Avstriji, Grčiji, na Poljskem, Portugalskem, Hrvaškem ter v Srbiji in Črni Gori (Kaučič, 2003). Podjetje spada v kategorijo malih podjetij saj zaposluje od 20 do 49 oseb (Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008). V Tabeli 13 so prikazani rezultati poslovanja od leta 2003 do 2007, vsi zneski pa so navedeni v evrih.

Tabela 13: Hitri pregled rezultatov poslovanja (v EUR) podjetja Pipistrel d.o.o. za obdobje 2003-2007

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007	Povp. rasti
Sredstva	1.769.608	2.256.166	2.343.895	2.488.049	5.138.420	48,06%
Kapital	371.447	399.540	492.066	600.480	838.902	30,57%
Celotni prihodki	2.159.694	3.168.883	2.554.458	2.763.019	3.905.330	23,65%
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	217.497	327.372	92.849	101.560	238.427	60,25%
Povprečno število zaposlenecv na podlagi delovnih ur v obdobju	13,42	17,06	20,85	23,37	26,75	13,27%
Delež dolgov v financiranju	75,58	80,21	79,01	75,87	76,21	(1,79)%
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,68	1,31	1,26	1,07	0,72	(24,16)%
Čista donosnost sredstev	17,16	16,3	4,03	4,2	6,25	24,53%
Čista donosnost kapitala	81,33	85,14	20,82	18,59	33,12	26,13%

Vir: Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2008.