

EKONOMSKA FAKULTETA
UNIVERZA V LJUBLJANI

DIPLOMSKO DELO
PASTI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Ljubljana, februar 2005

MESARIČ ANJA

IZJAVA

Študentka Anja Mesarič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Jane Žnidaršič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.2.2005

Podpis:

KAZALO

1. UVOD.....	1
2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV POSLOVNEGA	2
KOMUNICIRANJA.....	2
2.1. SESTAVINE IN OVIRE KOMUNIKACIJSKEGA SISTEMA	2
2.2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN NJEGOVE ZNAČILNOSTI	3
2.3. NAČINI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	4
3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE V RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLJIH	5
3.1. TEŽAVE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA V RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLJIH	6
3.1.1. Verbalno komuniciranje – jezik	6
3.1.2. Neverbalna komunikacija	6
3.2. TEORIJE MEDKULTURNIH RAZLIK	9
3.2.1. Hofstedova teorija.....	10
3.2.2. Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija.....	12
3.2.3. Trompenaarsova teorija.....	15
3.2.4. Hallova teorija	17
3.2.5. Primerjava teorij različnih avtorjev	18
3.3. ETIKA PRI POSLOVNEM KOMUNICIRANJU V RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLJIH.....	19
3.3.1. Korupcija in podkupovanje	20
3.3.2. Poslovna darila	21
3.4. POSLOVANJE V RAZLIČNIH DRŽAVAH	22
3.4.1. Avstralija	22
3.4.2. Japonska.....	24
3.4.3. Egipt.....	26
3.4.4. ZDA	28
3.4.5. Argentina.....	30
3.4.6. Italija.....	32
3.5. PRIMERJAVA KULTURNIH POSEBNOSTI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA MED DRŽAVAMI....	33
3.6. PRIMERI NEUSPEŠNEGA KOMUNICIRANJA V PODJETJIH.....	35
4. SKLEP	38
LITERATURA.....	39

1. UVOD

Nekoč je bilo poslovanje omejeno zgolj na matično državo, danes v času globalizacije pa se stvari spreminjajo. Podjetja nastopajo na trgih zunaj meja lastne države in vodijo poslovne dogovore s posamezniki iz vseh držav sveta. Pri komuniciranju zunaj meja lastne države marsikdaj naletijo na nepričakovane težave in nerazumevanje. Težave nastanejo, ker imajo posamezniki v različnih kulturah drugačne navade, običaje, izraze in kretnje.

Na kakšen način izrazimo spoštovanje na Japonskem? So poslovna darila primerna v Argentini? Lahko ženska vodi pogajanja v Egiptu? Kakšna obleka je primerna za poslovni sestanek? To so le nekatera od številnih vprašanj, ki se danes pojavljajo v poslovnem svetu.

Namen moje diplomske naloge je opozoriti na največje in najpogostejše kulturne razlike na katere naletijo poslovneži pri komuniciranju zunaj meja svoje države. Cilj naloge je prikazati način obnašanja, ki bo pomagal posamezniku zaznati kulturne razlike in mu pomagal pri premagovanju medkulturnih razlik.

Prvi del diplomske naloge vsebuje uvod, ki mu sledi opredelitev osnovnih pojmov poslovnega komuniciranja, tako glavnih sestavin komuniciranja kot tudi načinov poslovnega komuniciranja. Glavna tema diplomske naloge je zajeta v tretjem poglavju in opredeljuje poslovno komuniciranje v različnih kulturnih okoljih. Na začetku tega poglavja predstavljam težave, ki se pojavljajo pri poslovnem komuniciranju v različnih kulturnih okoljih. Temu sledijo opredelitve teorij najbolj znanih avtorjev s področja proučevanja medkulturnih razlik in sicer Hofsteda, Kluckhohna in Strodbecka, Trompenaarsa in Halla. Po primerjavi posameznih teorij sledi del o etiki v poslovnem komuniciranju. Drugi del tretjega poglavja zajema predstavitev poslovanja v posameznih državah sveta. Zadnji del poglavja vsebuje primerjavo kulturnih posebnosti poslovnega komuniciranja med državami in primere neuspešnega poslovnega komuniciranja v podjetjih. Na koncu sledi še zaključek ter navedba literature in virov. Pri sestavi diplomske naloge sem se opirala predvsem na literaturo v angleškem jeziku, uporabila pa sem tudi dela slovenskih avtorjev.

Aktualnost tematike o pasteh poslovnega komuniciranja v različnih kulturnih okoljih je v dobi, ko je trg globalen, nesporna. V delu sem podala kulturne značilnosti in z njimi povezane posebnosti poslovnega komuniciranja v nekaterih evropskih državah in državah "predstavnica" ostalih celin. Uspešno komuniciranje je odvisno od mnogih dejavnikov, tako znanja jezika, poznavanja kulturnih razlik med državami in prilagajanja načina komuniciranja. S podrobnejšo analizo kulturnih razlik in poznavanjem različnih dejavnikov se posameznik lahko izogne neuspehu na tujem trgu, ali pa si pridobi pomembno konkurenčno prednost.

2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

V slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo sledečo definicijo komuniciranja: komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati; komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij - komunikacijsko sredstvo. Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Pojem komuniciranje tolmači veliko različnih avtorjev, ki imajo vsak svojo definicijo. Tako Wright opredeljuje komuniciranje kot "proces prenosa mnenja med posamezniki", Schramm pravi, da komuniciranje "v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznavanja". Dr. Stane Možina pravi, da je komuniciranje "proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem", saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb. Po Lipovcu pa je komuniciranje oddajanje sporočil (na način, da jih prejemnik lahko sprejme) in sprejemanje sporočil (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 23).

2.1. Sestavine in ovire komunikacijskega sistema

Komunikacijski sistem je sestavljen iz štirih elementov: pošiljatelj ali oddajnik, prejemnik, sporočilo in komunikacijski kanal.

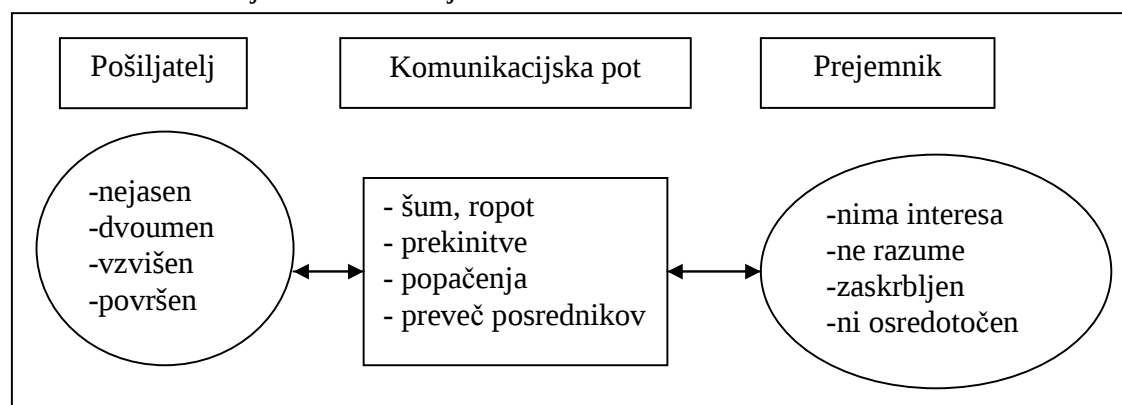
Oddajnik oz. pošiljatelj je oseba, ki sporočila sestavlja in jih oddaja. Če želi oddajnik svoje sporočilo oddati tako, da bo s procesom komunikacije doseglo svoj namen, se mora držati določenih komunikacijskih pravil: (1) sporočilo, ki ga oddaja mora biti razumljivo, da bo sprejemnik natančno vedel, kaj mu oddajnik z njim želi sporočiti; (2) oddajnik mora vedeti, kaj želi doseči s sporočanjem - naj ima jasno opredeljen cilj sporočanja; (3) razumeti mora tiste ljudi, katerim sporočilo posreduje - njihove vrednote, vlogo in interese, saj je od tega v veliki meri odvisno kako se bo sprejemnik na sporočilo odzval, ali kako ga bo razumel; (4) oddajnik mora opazovati tudi lastno ravnanje v procesu komuniciranja, da bi na podlagi tega lažje predvidel odzive sprejemnika (Možina, Damjan, 1992, str. 5).

Oddajnik lahko svoje sporočilo odda na različne načine. Sporočilo lahko posreduje na besedni ali nebesedni način. Kakšen način komuniciranja bo oddajnik uporabil, je odvisno od stroškov za ta določen način komunikacije, razpoložljivega časa, učinkovitosti posameznega načina komuniciranja, in od prejemnika, kateremu je sporočilo namenjeno. *Prejemnik* je oseba, kateri je to sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoj za uspešno komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje in sposobnost prejemnika, da ga sprejme. Proces komuniciranja med prejemnikom in oddajnikom ovirajo tudi različne motnje v komuniciranju.

Motnje se lahko pojavijo v vseh fazah procesa. Motnje lahko nastanejo med pošiljateljem in prejemnikom zaradi njunega medsebojnega nerazumevanja in različnega pogleda na obravnavano temo pogovora. V komuniciranju so pogoste semantične motnje, ki nastanejo

zaradi razlik med jeziki in kulturami posameznikov v procesu komuniciranja. Vzrok marsikateri motnje v komuniciranju pa se nahaja tudi v komunikacijskem kanalu. *Sporočilo* vsebuje dejstvo, mnenje, željo oziroma informacijo, ki jo oddajnik želi prenesti na sprejemnika. Sporočilo lahko izrazimo z besedami, gibi ali kakšnimi drugačnimi znaki. Sporočilo ne sme vsebovati nepotrebnih fraz in odvečnih besed, s katerimi samo obremenjujemo komunikacijski kanal in otežujemo sporočanje. Sporočilo mora biti čim bolj jedrnato, predvsem pa razumljivo. *Komunikacijski kanal* je pot, po kateri potuje sporočilo od oddajnika k sprejemniku. Lahko so to telefonske linije, pisma, neposredni stiki, elektronska sporočila (Možina, Damjan, 1992, str. 6).

Slika 1: Viri motenj v komuniciranju



Vir: Možina et al., 2004, str. 75.

Motnje v komuniciranju nastajajo tako na strani oddajnika, prejemnika, kot pri prenosu skozi komunikacijski kanal. Oddajnik lahko poda nejasno oblikovano sporočilo, sporočilo je lahko tudi predolgo ali napačno kodirano. Neuspešno dekodiranje prejetega sporočila je lahko posledica medkulturnih razlik med oddajnikom in prejemnikom. Prejemnik namreč sporočilo dekodira v skladu s svojimi moralnimi in etičnimi načeli, ki se lahko razlikujejo od oddajnikovih načel in navad. Težave pri dekodiranju sporočil nastanejo tudi zaradi nezbranosti prejemnika in njegove nezainteresiranosti za sporočilo. Motnje nastajajo tudi zaradi komunikacijskega kanala, saj na prenos sporočila vplivajo tudi hrup iz okolja, slabše telefonske in internetne povezave, prezasedenost omrežij, izgubljena pošta. Poslovneži se pogosto teh težav niti ne zavedajo, vendar marsikdaj lahko privedejo do hujših nesporazumov. Motenj pri komuniciranju se morata zavedati tako oddajnik kot prejemnik sporočil, ki morata obvezno preveriti ali sta sporočilo pravilno razumela in ga tudi pravilno dekodirala, da bi se izognila nepotrebnim težavam in nesoglasjem pri poslovanju (Možina et al., 2004, str. 75-76).

2.2. Poslovno komuniciranje in njegove značilnosti

Komuniciranje poteka v več oblikah. Najbolj uporabljeno je družabno komuniciranje, ki zajema pogovor posameznikov v družbi in navadno nima nekega vnaprej določenega cilja. Družabno komuniciranje je namenjeno predvsem razvedrilu, poslovno komuniciranje pa se od

njega razlikuje predvsem po zastavljenih ciljih. Poslovno komuniciranje tako poteka v organizacijah in med samimi organizacijami in se nanaša na opravila posameznika, skupine ali organizacije in ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov (Kavčič, 2002, str. 61).

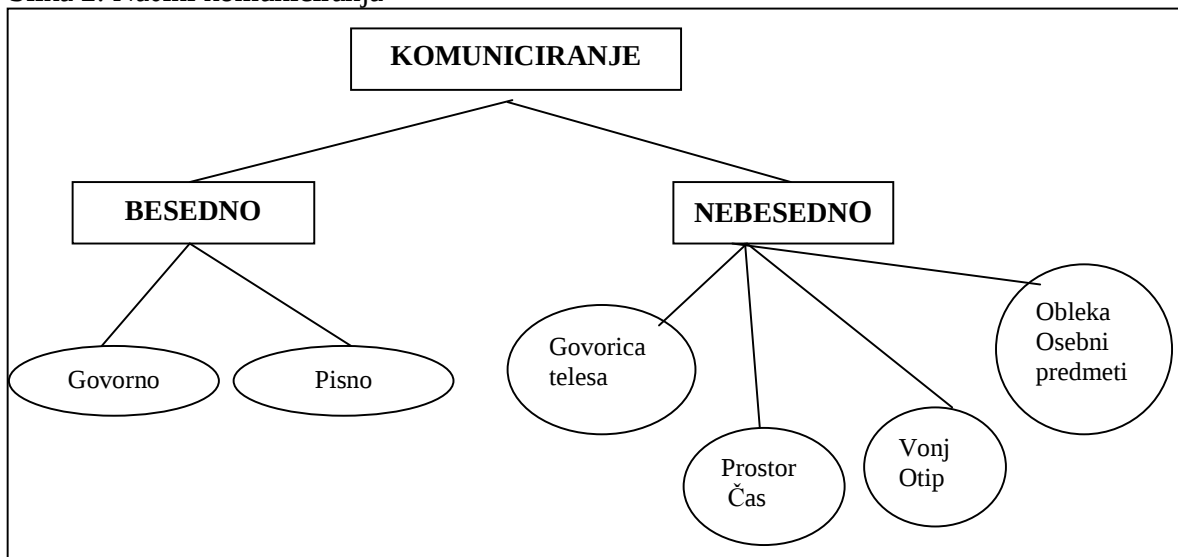
Poslovno komuniciranje se nanaša na komuniciranje v organizacijah in med organizacijami. Posamezniki, ki se združijo v organizacijo, lahko dosežejo veliko višje cilje, kot bi jih lahko dosegli kot posamezniki, saj je skupina vedno zmožna narediti več kot posameznik. Vendar je za uresničitev skupnega cilja skupine potrebno dobro sodelovanje znotraj skupine, ki se mora dogovarjati, sodelovati, se sporazumevati, skratka dobro komunicirati. Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost in je namenjeno doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Cilji komuniciranja morajo biti hkrati merljivi, dosegljivi in izzivni. Merljivost ciljev je pomembna, saj moramo med komuniciranjem vedeti ali počnemo to dobro in prav. Cilji morajo biti dosegljivi, saj je postavljanje nereálnih ciljev škodljivo za organizacijo. Trud za doseg nereálnega cilja se odraži zgolj v porabljanju moči udeležencev in sredstev organizacije. Vsak cilj mora biti hkrati tudi izziv za udeležence, saj se v nasprotnem primeru udeleženci ne bodo dovolj trudili za doseg komunikacijskih ciljev podjetja (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 19).

Komuniciranje, kot vsaka druga dejavnost v organizaciji, je učinkovito takrat, kadar daje največ izidov, rezultatov ob dani porabi resursov organizacije ali tistega, ki komunicira. Komuniciranje je učinkovito, ko zastavljene cilje doseže ob kar najmanjši porabi sredstev. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno. Možno je, da smo s stranko opravili veliko število telefonskih ali osebnih pogovorov, vendar na koncu posla nismo pridobili. Obsežna in intenzivna komunikacijska dejavnost sama zase ni dovolj, potrebno je doseči hkrati tudi zastavljene komunikacijske cilje (Možina et al., 2004, str. 19). Pri poslovnem komuniciranju je pomemben tudi osebni pristop in dober vtis, ki ga ustvarimo pri posamezniku s katerim komuniciramo. Poslovno komuniciranje je sicer namenjeno izpolnjevanju ciljev organizacije, vendar ne gre pozabiti, da komuniciranje poteka med posamezniki. Glede na različne želje in navade posameznikov je potrebno prilagoditi način komuniciranja vsakemu posamezniku.

2. 3. Načini poslovnega komuniciranja

Načinov komuniciranja je več vrst, ponavadi pa komuniciranje delimo na dve večji skupini: besedno in nebesedno. Med besedni način komuniciranja uvrščamo govorno komuniciranje in pisno komuniciranje. Med nebesedno komuniciranje štejemo govorico telesa, osebne predmete, vonj, otip, prostor, čas (Možina, 1998, str. 46). Pri poslovnem komuniciranju največ uporabljamo pisno in govorno komuniciranje, vendar je učinek nebesednega komuniciranja zelo pomemben. Veščin pisnega in govornega komuniciranja se lahko priučimo, medtem ko je nebesedno komuniciranje največkrat podzavestno in se ga večinoma niti ne zavedamo.

Slika 2: Načini komuniciranja



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 46.

Govorno komuniciranje zajema nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama, razgovore v skupini in neformalne govorce. Govorno sporočilo je najhitreje oddano in s povratnimi informacijami lahko prejemnik vsebino takoj preveri. Pisno komuniciranje poteka preko pisem, časopisov, revij ter mnogih drugih elektronskih in optičnih naprav, ki prenašajo sporočilo. Prednosti pisnega komuniciranja so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je mogoče tudi kasneje preverjati (Možina et al., 2004, str. 54).

Nebesedno komuniciranje pa zajema vse načine komuniciranja, pri katerih za prenos sporočila niso uporabljene besede. Nebesedno sporočanje poteka preko drže telesa, mimike obraza, prostora med osebami, dotikov, pogledov, pa tudi oblačil in vonjav. Pri nebesednem komuniciranju običajno uporabljamo več kanalov hkrati npr. drža telesa in mimika obraza. Neverbalno komuniciranje zahteva neposredno komunikacijo med osebami, osebe morajo biti v bližini druga druge, da komuniciranje lahko sploh poteka. Dober poslovnež mora prepoznati tudi najbolj pogoste znake nebesedne komunikacije. Na znake nebesedne komunikacije moramo biti pozorni pri pogovorih oziroma osebnih dogovorih, kjer se pogosto govorno sporočilo ne ujema z znaki neverbalne komunikacije. Neusklajenost obeh načinov komuniciranja nam tako pomaga pri odkrivanju neresničnih izjav našega sogovornika.

3. POSLOVNO KOMUNICIRANJE V RAZLIČNIH KULTURNIH OKOLJIH

Komuniciranje poteka med dvema sogovornikoma, ki lahko izhajata iz enakega ali popolnoma različnega kulturnega okolja. Če med seboj komunicirajo ljudje iz dveh ali več različnih kultur, govorimo o medkulturni komunikaciji. Kultura ovira uspešno komunikacijo takrat, ko se ljudje iz dveh različnih kultur ne odzovejo enako na isto dogajanje. Težave pri medkulturni komunikaciji nastanejo zaradi razlik v jeziku, vrednotah, običajih in vedenju ljudi.

3.1. Težave poslovnega komuniciranja v različnih kulturnih okoljih

Pri poslovnem komuniciranju se pogosto pojavljajo težave in nerazumevanja med posamezniki različnih kultur. Takšno stanje je pogosto posledica tega, da posameznik ne interpretira besed in dejanj ljudi iz drugih kultur enako kot pri pripadnikih njegove kulture (Treven, 2001, str. 208). Posameznik se v drugem kulturnem okolju sreča z drugačnim jezikom, verbalnim stilom in mnogimi neverbalnimi sporočili, ki se uporabljajo drugače kot v njegovi kulturi. Neupoštevanje drugačne kulture, drugačnega načina komuniciranja privede do nesoglasij in nerazumevanja. Posledice so lahko zelo drastične, lahko pride tudi do razdora pogodbe.

3.1.1. Verbalno komuniciranje – jezik

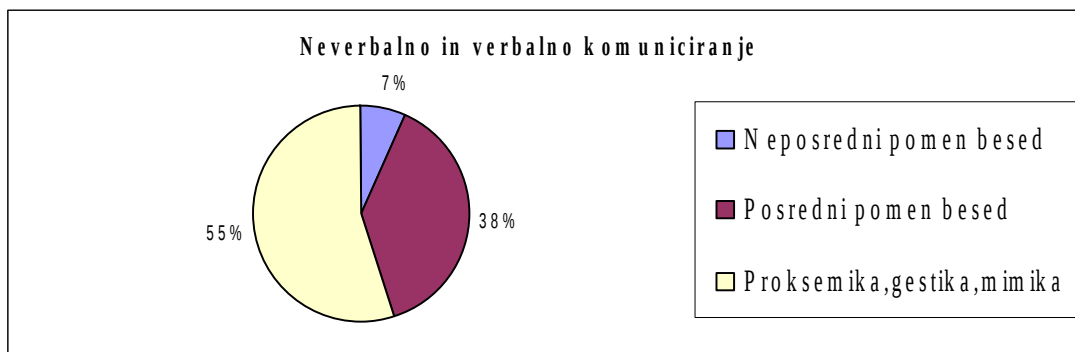
Kulturne razlike ne zajemajo samo obnašanja in navad, olike in načina kako obravnavamo druge ljudi, tudi jezik ima pomembno vlogo v komunikaciji, saj so jezikovne razlike eden glavnih vzrokov medkulturnih komunikacijskih nesporazumov (Usunier, 1993, str. 98). Težave v komuniciranju se pojavljajo tako med posameznikoma, ki se pogovarjata v istem jeziku, kot med posameznikoma, ki govorita različen jezik. Pri posameznikih, ki govorijo enak jezik pa se lahko pojavijo tudi težave zaradi različnega pomena enakih besed. Ljudje v ZDA in v Angliji govorijo angleško, vendar imajo drugačen besedni zaklad. Motnje (semantične motnje) pri komuniciranju med posameznikoma, ki govorita različna jezika, ponavadi nastanejo zaradi zapletene vsebine pogovora in besed ter fraz, ki se uporabljajo v določenem jeziku.

Pri komuniciranju oseb iz jezikovno različnih držav zato pogosto uporabljajo prevajalce. Vloga prevajalcev je zelo pomembna, saj odpravlja veliko motenj pri komuniciranju. Vendar dobesedni prevodi niso vedno na mestu. To še posebno velja za prevode posameznih oglasov. Star pregovor pravi, če želiš uničiti pomen sporočila, ga prevedi (Czinkota, Rokainen, Moffet, 1996, str. 301). Pri prevodih oglasov in pomembnejših sporočil moramo paziti, da ohranimo pomen sporočila.

3.1.2. Neverbalna komunikacija

Pri poslovnem komuniciranju navidezno prevladuje besedno komuniciranje - pisno in govorno. Raziskave so pokazale, da ima neposreden pomen besed v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7% delež, zvok (ritem, dinamika in glasnost) govora 38 odstotnega deleža, kar 55 odstotkov pa odpade na nebesedno oziroma neverbalno komuniciranje (Tavčar, 1995, str. 19). Neverbalna komunikacija se nanaša na govorico telesa oziroma uporabo kretenj, tona glasov in izrazov na obrazu. Velikega pomena za to vrsto komunikacije je tudi stik z očmi govornika in poslušalca, dotiki med njima v času pogovora, prostorska razdalja med enim in drugim, sproščena ali napeta drža telesa in celo uporaba parfuma ali drugega dišavnega sredstva. Med kulturami lahko opazimo velike razlike v uporabi navedenih nebesednih sporočil. Kar v eni kulturi razumejo kot nežno čustveno izražanje, morda v drugi zaznajo kot čustven izbruh.

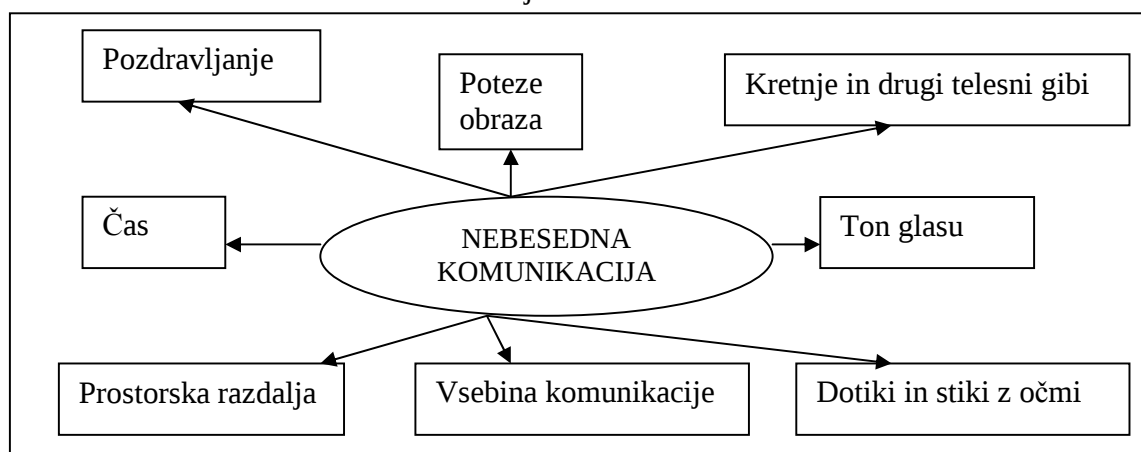
Slika 3: Deleži oblik sporazumevanja v poslovnem razgovoru



Vir: Tavčar, 1995, str.19.

Posamezne geste v nekaterih kulturah pomenijo nekaj pozitivnega, vendar v drugi kulturi lahko enake geste pomenijo nekaj negativnega, celo vulgarnega. Zato je zelo pomembno poznavanje govornice telesa, ki je značilna za kulturo našega sogovornika, v nasprotnem primeru lahko pride do nesporazumov in konfliktov med sogovornikoma. Uspešen komunikator mora dobro poznati tako jezik, ki ga uporabljajo v posamezni kulturi, kot tudi pomen neverbalnih znakov pri komuniciranju.

Slika 4: Sestavine nebesedne komunikacije



Vir: Lasten vir

- **Pozdravljanje:** poznamo več običajnih načinov pozdravljanja. Za Francoze je značilno rokovanje pri vsakokratnem srečanju, pri Azijcih je primeren pozdrav poklon, v nekaterih kulturah je običajen, poleg rokovanja, tudi poljub na lice. Japonci kot standarden način pozdrava uporabljajo poklon. Način, kako naj bo poklon izveden, je strogo določen. Iz globine poklona je pri njih mogoče prepoznati celo socialni status posameznika. Oseba z nižjim socialnim statusom naj bi poklon pričela, oseba z višjim statusom pa določi, kdaj se sme poklon končati. Nižje kot se posameznik prikloni, nižji je njegov status v družbi (Ferraro, 1990, str. 73).

- **Kretnje in drugi telesni gibi**; pomen in pogostost uporabe kretenj se med državami zelo razlikuje. V Italiji, Grčiji in določenih državah Latinske Amerike je uporaba kretenj izredno velika, v Sloveniji ali ZDA pa ljudje pri komuniciranju redko uporabljajo kretnje. Za Japonce in Kitajce je značilna še redkejša uporaba kretenj, ljudje v teh kulturah držijo v času pogovora roke ob telesu (Treven, 2001, str. 204). Drža telesa pri sedenju ali hoji je tudi element neverbalne komunikacije iz katerega lahko marsikaj razberemo. Sproščeno, včasih nerodno držo telesa ljudi iz ZDA lahko pripadniki iz drugih kultur razumejo kot grobo ali takšno, ki izraža pomanjkanje zanimanja za druge. Na Srednjem vzhodu pri sedenju ni dopustno prekrizati nog ali kazati sogovorniku podplatov svojih čevljev, ker je takšno vedenje sprejeto kot žaljivo.
- **Ton glasu in izraz na obrazu**; ton glasu in izraz na obrazu veliko prispevata k učinku in pomenu tistega, kar povemo. Mrki obraz izraža drugačen pomen kot nasmeh. Tudi hladen ton glasu razumemo drugače kot prijateljski ton. Skozi opazovanje izraza na obrazu in intonacijo lahko opazimo sogovornikov strah, agresivnost, aroganco ali sramežljivost. Vsega tega ne bi opazili, oziroma izvedeli, če bi enako besedno sporočilo zgolj prebrali. Nebesedne kretnje obraza in intonacija dajo besedam dodaten pomen.
- **Dotiki in stiki z očmi**; dotiki pri komuniciranju so pogostejši v kulturah ob Sredozemlju in v Latinski Ameriki, kot pa v kulturah severne Evrope. Pri največjem delu prebivalcev Srednjega vzhoda in južne Azije niso dotiki prisotni niti med člani družine, še manj pa med tujci. V Latinski Ameriki ljudje pričakujejo, da bo stisk roke nežen, v ZDA pa trden. Moška, ki se držita za roko, si v Sloveniji nujno predstavljamo kot homoseksualca, na Srednjem vzhodu in v Latinski Ameriki pa je jasno, da sta le resnična prijatelja. Stik z očmi med govornikom in sprejemnikom sporočila je v Sloveniji in ZDA znak dobre komunikacije, na Srednjem vzhodu pa je integralni del uspešne komunikacije. Japonci in Kitajci pa se stiku z očmi izogibajo in s pogledom v tla izražajo spoštovanje do sogovornika.
- **Prostorska razdalja**; fizična razdalja med udeleženci pogovora ima prav tako svoj pomen. Razdalja med udeleženci komuniciranja je v veliki meri odvisna od kulturnih norm. Južno Američani, južno in vzhodno Evropejci ter ljudje iz Bližnjega vzhoda dajejo prednost manjši razdalji pri komuniciranju. Na drugi strani se Azijci, severni Evropejci in severni Američani počutijo neprijetno, če v času pogovora stojijo tesno drug ob drugem (Treven, 2001, str. 205).

Pri medkulturnih pogajanjih naletimo na različne razdalje med pogajalskimi partnerji. Razdalja, pri kateri se posameznik počuti sproščeno, je med kulturami zelo različna. V osebni prostoru tako obstajajo štirje različni pasovi in sicer (Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 88-89):

- **Intimni pas (15-45cm)** ta del prostora je za pogajalca najpomembnejši. Mejo tega pasu prestopijo ljudje, na katere je pogajalec čustveno navezan. Med pogajanja vanj zelo redko vstopamo. Intimni pas Japoncev je od 25 cm naprej.

- Osebni pas (46-122cm) ta pas je tipična pogajalska razdalja med ljudmi, še posebej, če se pogajalci med seboj poznajo. Nemški pogajalci zahtevajo med pogajanji razdaljo, ki naj ne bi bila krajša od 60cm.
- Socialni pas (122-360cm) na tej razdalji se pogajajo pogajalci ponavadi na prvih srečanjih.
- Javni pas (nad 360cm) gre za razdaljo pri nagovoru večje skupine ljudi.

Kulture se razlikujejo po svojih nagnjenjih k visoki ali nizki stopnji povezanosti med ljudmi. Pripadniki kulture z visoko stopnjo povezav med ljudmi radi stojijo drug ob drugem in pri komuniciranju uporabljajo dotike. Večina takšnih kultur je v predelu s toplim podnebjem. Na drugi strani pa kulture, ki izhajajo iz predelov s hladnim podnebjem, težijo k nižji stopnji povezanosti med posamezniki. Posamezniki v takšni kulturi med pogovorom vzdržujejo večjo prostorsko razdaljo in se le redko dotaknejo drug drugega.

- **Čas;** razlike med kulturami se pojavljajo tudi v povezavi s časom, v katerem poteka komunikacija. V nekaterih kulturah posameznik opravi v določenem času eno nalogo ali ima sestanek z eno ali več osebami. Svoj čas omeji zgolj na eno dejavnost. Načrtovanje časa je zelo pomembno in sestanek je izveden ob točno določenem času. Takšen način razporejanja časa je značilen za kulture v severni Evropi, Nemčiji, Sloveniji. Nekatere kulture razumejo razpored časa popolnoma drugače. V teh kulturah se hkrati lahko odvija več dejavnosti. Posameznik ima tako lahko sestanek z dvema ali tremi osebami, se hkrati pogovarja po telefonu in odide na kavo s prijateljem. V določenem času tako opravlja več dejavnosti paralelno. Načrtovanje časa ni več tako pomembno, večji poudarek pa je na osebnem obvladovanju položaja in na dokončanju poslov. Tak način poslovanja najdemo predvsem v kolektivno zasnovanih kulturah, kot na primer v Latinski Ameriki ali na Srednjem vzhodu.
- **Vsebina komunikacije;** oziroma tema pogovora se razlikuje od države do države. V mnogih tradicionalnih kulturah ljudje nikoli ne govorijo o smrti in z njo povezanih temah. Prepričani so, da bo pogovor o smrti privedel do dejanskega dogodka, oziroma smrti kakšnega posameznika. Pogovor lahko poteka neposredno o temi, ki nas najbolj zanima, lahko pa poteka tudi posredno z veliko ovinkarjenja. Posrednost v pogovoru je značilna za kolektivistično zasnovane kulture, kjer se bodo najprej pogovorili o vseh drugih temah, preden preidejo do tematike, ki je bila cilj pogovora. V individualistično usmerjenih kulturah takoj pridejo na bistvo pogovora, saj menijo, da bi z dodatnim pogovorom o drugih temah zgolj izgubljali dragocen čas.

3.2. Teorije medkulturnih razlik

Znanstveniki so 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. Vendar moramo upoštevati, da se vsi ljudje z enako

kulturo (npr. Slovenci) ne vedejo na povsem enak način. Pogosto se med njimi pojavljajo večje razlike kot v primerjavi z ljudmi, ki jih uvrščamo v drugo kulturo.

3.2.1. Hofstedova teorija

Nizozemski raziskovalec Geert Hofstede je prvi opravil raziskavo, s katero je želel prikazati razlike med kulturami. Podatke je pridobil od delavcev iz štirideset različnih držav, ki so bili zaposleni pri podružnicah podjetja IBM. Namen raziskave je bil na primeru štirih dimenzij, (kasneje je vključil še peto) prikazati najbolj pogoste razlike med posameznimi kulturami. Hofstede je kulturo¹ označil, kot kolektivno programiranje duha po katerem se člani ene človeške skupine razlikujejo od drugih.

Hofstede je prvotno navedel naslednje štiri dimenzije (Brislin, 2000, str. 284-285):

1. individualizem in kolektivism,
 2. moška in ženska vloga,
 3. razlike v moči,
 4. izogibanje negotovosti,
- kasneje pa je uvedel še peto dimenzijo:
5. kratkoročna in dolgoročna usmerjenost.

3.2.1.1. Individualizem in kolektivism

Ta dimenzija opisuje odnos med posamezniki in skupino, ki prevladuje v določeni kulturi. Nekateri kulture so bolj individualno usmerjene in poudarjajo pomen individualnih dosežkov ter si prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. Med takšne kulture spadajo ZDA, Velika Britanija in deloma tudi Slovenija. V nasprotju z njimi kolektivistično usmerjene kulture poudarjajo pripadnost skupini in uresničevanje skupinskih ciljev. Primeri takšnih držav so Pakistan, Tajvan in Kolumbija. Kolektivistična ali individualistična usmerjenost družbe se odraža tudi pri načinu sklepanja poslov. Družbe, ki so individualistično usmerjene največkrat uporabljajo licenčne pogodbe, prodajne akte in ostale transakcije, ki ne poudarjajo dolgoročnih zvez. Na drugi strani pa kolektivistično usmerjene kulture poudarjajo čut za skupnost, dajejo prednost dolgim pogovorom in pogajanjem kot osnovi za sklenitev posla (Gudykunst, 1997, str. 71).

3.2.1.2. Ženska in moška vloga

Ta dimenzija je povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi. V moško zasnovanih kulturah, denimo v Nemčiji ali na Japonskem, prevladujejo tradicionalne moške vrednote, kot so na primer doseganje vidnih uspehov, razkazovanje uspešnosti in pridobivanje materialnih dobrin. V žensko usmerjenih kulturah, ki so značilne predvsem za Švedsko in Norveško, upoštevajo predvsem tradicionalne ženske vrednote, kot so pomoč drugim, zaščita okolja in dobri odnosi med ljudmi. Te kulture poudarjajo solidarnost, skrb za otroke, invalide, starejše osebe ter dejavnosti za pomoč ljudem.

¹ Kultura se nanaša na družbeno (družbo pa lahko definiramo kot organizirano skupnost ljudi, povezanih z najrazličnejšimi družbenimi odnosi) dediščino ljudi - tiste naučene vzorce mišljenja, čutenja in delovanja, ki so se prenašali iz ene generacije v drugo, vključujoč ponotranjenje vzorcev in materialnih stvari (Vander Zander, 1993, str. 33).

Hofstede pravi, da imajo v nasprotju z žensko usmerjenimi kulturami posamezniki v moško usmerjeni družbi večjo motivacijo za dosežki ter postavljajo vlogo službe na prvo mesto v življenju, poleg tega imajo tudi več stresa v službi, napredovanje in izzivi pa jim pomenijo največje zadovoljstvo v življenju. V mednarodnih poslovnih pogajanjih so prisotne velike razlike med pogajalci iz obeh kultur. Moški pogajalci so agresivnejši in želijo čim hitreje priti so zaključka, medtem ko pogajalcev v ženskih kulturah čas ne priganja (Brislin, Yoshida, 1994, str. 38). Razlike med spoloma se odražajo skozi način pogajanja in komuniciranja. Moški se običajno pri pogajanjih držijo določenega vnaprej predvidenega načrta, od njega ne odstopajo. Pri komuniciranju so osredotočeni predvsem na svoja stališča, se ne prilagajajo odzivom nasprotne strani, so manj fleksibilni. Ženske pri pogajanjih bolje reagirajo na odziv nasprotne strani, ravna jo bolj po svojem občutku za ljudi in svoj način komuniciranja prilagodijo določeni situaciji. Slaba lastnost žensk v pogajanjih je njihova večja mera čustvenosti in popustljivosti, ki je pri moških manj izrazita. V vseh kulturah obstajajo tako moške in ženske vloge, le da določena vloga v posameznih kulturah prevladuje. Kulture, kjer prevladuje moška vloga, so predvsem Japonska, Italija, Nemčija, Švica, pa tudi Malta, Avstrija, Jamajka in Venezuela. Skandinavske države Švedska, Norveška, Danska, Finska ter tudi Nizozemska in Čile so žensko usmerjene države (Gudykunst, 1997, str. 73).

3.2.1.3. Razlike v moči

Dimenzija, imenovana razlika v moči, 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 si prizadevajo v čim večji meri odstraniti neenakost v razpolaganju z močjo, medtem ko dežele z veliko stopnjo neenakosti težijo k ohranjanju teh razlik. V ZDA si prizadevajo zmanjšati razlike tudi tako, da pri negovanju posameznika uporabljajo njegovo ime in ne priimek, na Japonskem ali v Mehiki pa zahtevajo navedbo polnega imena in priimeka (Gudykunst, 1997, str. 73). Razlike v moči niso prisotne zgolj v družbi, temveč se pojavljajo tudi v delovnem okolju. Tako je za organizacijo, kjer je prisotna velika razlika v moči značilna hierarhična struktura organizacije z velikim številom nivojev, centralizirano odločanje in avtokratičen način vodenja. Organizacijam z majhno razliko v moči pa bolj ustreza vertikalna struktura, z manjšim številom nadrejenih in demokratičnim načinom vodenja (Punnett, Ricks, 1997, str. 151).

Za poslovno komuniciranje je pomembno poznavanje odnosa do razlik v družbi, saj se je temu primerno potrebno vesti v določeni družbi. Izjave o povečevanju in poudarjanju svojega statusa v družbi lahko naletijo na slab odziv pri sogovorniku, ki izhaja iz družbe, ki si prizadeva za enakost med posamezniki znotraj družbe. Podobno napako storimo, kadar v družbi, ki si prizadeva za ohranjanje razlik v moči, omenjamo enakost vseh slojev. Takšne napake nam lahko hitro zmanjšajo ugled in spoštovanje v očeh sogovornika. Gudykunst navaja naslednje države, kjer je prisotna velika razlika v družbeni moči: Egipt, Etiopija, Gana, Gvatemala, Indija, Malezija, Nigerija, Panama, Savdska Arabija in Venezuela. Avstrija, Kanada, Danska.

Nemčija, Irska, Izrael, Švedska, Nova Zelandija in ZDA pa so predstavnice kultur, kjer razlika v moči ni tako izrazita (Gudykunst, 1997, str. 73).

3.2.1.4. Izogibanje negotovosti

Izogibanje negotovosti se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo. Nekateri kulture (Singapur in Jamajka) niso usmerjene k učinkovitemu izogibanju negotovim situacijam in vplivajo na ljudi tako, da ti sprejemajo negotovost ter vsakdanjost takšni kakršni pač sta, medtem ko druge kulture kot so Grčija in Portugalska, vzbujajo v ljudeh občutek, da se je do neke mere mogoče izogniti negotovosti, in sicer s pomočjo tehnologije, prava in religije. Zato v teh kulturah veljajo natančna pravila, kako naj se posameznik obnaša (Punnet, Ricks, 1997, str. 151).

Posamezniki v kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti so nagnjeni k rutinskim opravilom, razvijajo organizacijske strukture, ki ohranjajo stabilnost, nespremenljivost. Takšne organizacije so polne birokracije in rutinskih opravil. Na drugi strani posamezniki v kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti pri svojem delu potrebujejo izzive, tveganje in fleksibilnost. Takšne kulture so navadno tudi bolj dovzetne za kakršnekoli spremembe, selitve in lažje medse sprejemajo tujce (Rouse, Rouse, 2002, str. 260-261). Dimenzija izogibanja negotovosti je pomemben podatek poslovnemu pri izbiri svojega načina komuniciranja in predvsem predstavitve svojih predlogov. V državah, ki se izogibajo negotovim situacijam je potrebno svoj predlog in nastop podkrepiti z številnimi dokazi, potrdili in poudarjati zanesljivost pri sklepanju poslov. V kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti je primernejši bolj živahen, dinamičen nastop, ki bo posameznike spodbudil k spremembam.

3.2.1.5. Dolgoročna oziroma kratkoročna usmerjenost

Zadnja med omenjenimi dimenzijami izhaja iz filozofije Daljnega Vzhoda in se nanaša na dolgoročno ali kratkoročno usmerjenost kulture. Dolgoročno usmerjene kulture, denimo japonska in kitajska, so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju, na primer varčevanje ali vztrajnost. Kratkoročno usmerjene kulture namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so na primer spoštovanje tradicije in izpopolnjevanje družbenih obveznosti. Takšna usmeritev je predvsem značilna za kulture v ZDA, Rusiji in zahodni Afriki (Rouse, Rouse, 2002, str. 261-262). Pri poslovanju z dolgoročno usmerjenimi kulturami je potrebno predstaviti dolgoročne cilje podjetja in zagotoviti tesnejše stike s posamezniki skozi daljše časovno obdobje, preden pride do morebitnega sklepanja poslov. V družbah, usmerjenih v sedanjost, ima zelo veliko vlogo ugled posameznika v družbi, zanima jih predvsem takojšen dobiček ter želijo posle speljati kar se da tekoče in hitro.

3.2.2. Kluckhohnova in Strodtbeckova teorija

Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck (Treven, 2001, str. 59-62) sta uporabila šest razsežnosti vrednot, s katerimi sta opisala usmeritve v različnih kulturah. Kluckhohn in Strodtbeck menita, da v določeni kulturi, na primer slovenski, prevladujeta ena ali dve različici, ki sta povezani s posamezno usmeritvijo vrednot.

3.2.2.1. Odnos do narave

Posamezne kulture so v odnosu do narave različno usmerjene. Nekatere so usmerjene k podrejanju zakonitostim narave, druge k harmonični povezanosti z naravo in tretje k njenemu obvladovanju. Prva usmeritev je značilna predvsem za kulturo Eskimov v Kanadi, Rusiji in ZDA. Eskimi sprejemajo vse, kar se jim dogaja kot neizbežno, zato se naravi raje podredijo, kot da bi jo poskusili spremeniti. Druga vrsta kulture, ki je usmerjena k harmoničnemu odnosu z naravo, je značilna za Kitajce. Ti si prizadevajo obnašati se v skladu z naravo. Kitajci so prepričani, da lega in položaj zgradb, v katerih se nahajajo domovi ali pisarne, vplivajo na življenje ljudi, ki v njih prebivajo ali opravljajo svoje delo. Tretja vrsta kulture, ki je značilna za zahodno Evropo in ZDA, je usmeritev k obvladovanju in podrejanju narave s pomočjo tehnologije. Kot primere takšnega delovanja lahko omenimo krčenje gozdov, uporabo umetnih gnojil in zgradbe s klimatskimi napravami (Treven, 2001, str. 60). Slovenci smo v tem pogledu podobni državam ZDA in zahodne Evrope, saj si prav tako s tehnologijo poizkušamo prikrojiti naravo za namen čim boljšega izkoriščanja omejeno majhnega življenjskega prostora. Pri poslovanju z drugimi kulturami se moramo osredotočiti tudi na njihov odnos do narave in ga upoštevati. Tako je na Kitajskem potrebno paziti, kje leži naš poslovni prostor in kako je v njem razporejeno pohištvo, saj temu pripisujejo velik pomen. Zato podjetja pred otvoritvijo novih prostorov običajno najamejo pomoč strokovnjakov, ki se ukvarjajo z proučevanjem pravilne lege stvari in prostorov.

Tabela 1: Različice v usmerjenosti vrednot

Usmeritev vrednot	Različice		
odnos do narave	podrejanje	harmonija	obvladovanje
časovna usmerjenost	preteklost	sedanjost	prihodnost
človeška narava	hudobna	nevtralna	dobra
usmerjenost k delovanju	zadovoljstvo	nadzor	delo
povezave med ljudmi	individualistične	kolektivne	hierarhične
prostorska usmerjenost	zasebna	kombinirana	javna

Vir: Treven, 2001, str. 60.

3.2.2.2. Časovna usmerjenost

Z vidika časovne usmerjenosti so posamezne kulture usmerjene v preteklost, sedanjost ali prihodnost. Kultura, ki je usmerjena v preteklost, poudarja vrednost tradicije in je značilna za Italijane ali Špance. V sedanjost usmerjena kultura prevladuje v ZDA ter državah zahodne Evrope. V teh državah vsako leto managerji ocenjujejo učinkovitost in uspešnost zaposlenih, vsak mesec spremljajo finančne rezultate ljudje pa se zavedajo pomena časa. Kultura, ki je usmerjena v prihodnost, poudarja pomen daljšega obdobja v prihodnosti. Tako Japonci pri svojem ravnanju pogosto upoštevajo tudi koristi za prihodnje generacije. Pri poslovanju z Japonci je potrebno izpostaviti dolgoročne cilje, pri poslovanju z Američani pa predvsem kratkoročne.

3.2.2.3. Človeška narava

V okviru usmerjenosti k temeljni človeški naravi so nekatere kulture prepričane, da so ljudje dobri, druge kulture ocenjujejo ljudi kot hudobne, tretje vidijo v ljudeh kombinacijo dobrega in zla. Kultura, ki sprejema ljudi kot dobre, navadno zelo zaupa v poštenost ljudi. Na Japonskem direktorji pogosto zaupajo drug drugemu v tolikšni meri, da sklenejo le ustni dogovor o pomembnih poslovnih odločitvah. V kulturi, ki ocenjuje ljudi kot hudobne ni zaupanja v poštenost ljudi. V takšni kulturi zgolj ustni dogovori niso mogoči. Poslovneži v ZDA zato pričakujejo, da bo vsaka pomembnejša točka dogovora tudi napisana v končni pogodbi. Tretja vrsta kulture, ki sprejema ljudi kot mešanico dobrega in zla, poudarja da so ljudje v osnovi dobri, vendar pa se v določenih okoliščinah vedejo hudobno. Zato je pri njih običajna velika previdnost pri ravnanju z ljudmi. V Kanadi večinoma verjamejo v ustne dogovore o pogodbah, vendar iz previdnosti navadno zahtevajo tudi pogodbo v pisni obliki.

3.2.2.4. Usmerjenost k delovanju

Z vidika usmerjenosti k delovanju razlikujemo kulture, ki cenijo sedanost ter občutek zadovoljstva v tem trenutku, druge, ki poudarjajo delo, ter tretje, ki povečujejo nadzor nad samim seboj. Prva kultura, ki je značilna za Mehiko, ceni sposobnost uživanja življenja. Mehičani opravljajo svoje delo samo zato, da lahko živijo in ne živijo zato, da bi delali. Drugo vrsto kulture, ki poudarja dejavnost, delo in uspeh, najdemo v ZDA in državah zahodne Evrope. Ljudje v teh državah so zelo dejavni in si prizadevajo pridobiti priznanje za svoje dosežke. Tretja navedena kultura je značilna za večji del Azije, kjer si ljudje prizadevajo obvladati svoje želje z namenom, da bi dosegli ravnovesje med umom in telesom. Težave lahko nastanejo, ko se združijo posamezniki različnih kultur znotraj enega podjetja, saj lahko pride do različnih interesov med vodilnimi in uslužbenci in posledično do neuspešnosti podjetja, oziroma vsaj težav med zaposlenimi. Enako velja za podružnice podjetij v drugih državah, kjer lastnik ni iz države v kateri je podružnica. V tem primeru lahko lastnik pričakuje popolnoma drugačne rezultate od svojih podrejenih, saj se lahko pojavijo velike razlike v opredeljevanju uspešnosti podjetja.

3.2.2.5. Povezave med ljudmi

Povezave med ljudmi so lahko individualistične, kolektivne ali hierarhične. V individualistično zasnovani kulturi, na primer ZDA in delno Sloveniji, se ocenjuje ljudi na podlagi njihovih osebnih značilnosti in uspehov. Kolektivno usmerjeno kulturo je mogoče zaslediti na Japonskem, kjer prevladuje pozitiven odnos do družbe. Ljudje prevzemajo odgovornost za člane svoje družine ali širše družbene skupnosti. V hierarhično zasnovani kulturi se pojavlja razvrščanje skupin znotraj družbe kot celote. Ta kultura je značilna za Indijo, v kateri je vzpostavljen kastni sistem. Po tem sistemu je že z rojstvom otroka določen njegov položaj v družbi in možnost, da bo opravljal bolj ali manj necenjena dela.

3.2.2.6. Prostorska usmerjenost

Prostorska usmerjenost se nanaša na odnos ljudi do prostora. Ti lahko dojemajo prostor kot javno, zasebno ali mešano lastnino. V javno usmerjenih kulturah pripada prostor vsem. Tako v japonskih podjetjih uredijo velik prostor odprtega tipa brez vmesnih pregrad za pisarniške

delavce. V tem prostoru opravljajo svoje delo tako nadrejeni in podrejeni skupaj. V kulturi, ki ceni zasebnost (ZDA ali Nemčija), pa je za zaposlene pomembno, da opravljajo delo vsak v svojem prostoru. Za kulture, ki dojemajo prostor kot mešano lastnino, je značilno, da lahko zaposleni na nižjih ravneh delijo skupni delovni prostor, medtem ko imajo managerji in direktorji svoje zasebne pisarne (Treven, 2001, str. 62). V Sloveniji je zaenkrat način dela in miselnost v podjetjih še vedno takšna, da vzpodbuja deljenost in prostorsko ločenost vodilnih kadrov in delavcev. V tujini, npr. v Angliji, je v podjetjih že običajen način dela vseh zaposlenih v skupnem prostoru, brez pregrad. Na ta način se vodilni kadri lažje identificirajo z zaposlenimi in se s tem ustvari motivacijska klima, ki žene vse zaposlene k istim ciljem. Pri nas takšen način dela šele spoznavamo preko tujih podjetij, ki poslujejo pri nas, vendar se počasi spreminja način dela v to smer tudi v slovenskih podjetjih.

3.2.3. Trompenaarsova teorija

Trompenaars je oblikoval svoj model za primerjanje kultur na podlagi teorije Kluckhohna in Strodtbecka ter drugih avtorjev. V modelu je uporabil sedem razsežnosti s katerimi je poizkusil opredeliti značilnosti in razlike med kulturami: univerzalizem in partikulizem, individualizem in kolektivizem, nevtralne in emocionalne povezave, osebne in prepletene povezave, pridobljen in prirojen uspeh, časovna usmerjenost, odnos ljudi do narave (Trompenaars, Hampden-Turner, 2004).

Tabela 2: Sedem kulturnih dimenzij (Trompenaars)

Dimenzija	Odnosi	sedem medkulturnih dimenzij
1	odnosi do ljudi	Kaj je bolj pomembno - pravila ali odnosi? Univerzalizem proti partikulizmu
2	odnosi do ljudi	Delujemo v skupini ali kot posameznik? Individualizem proti kolektivizmu
3	odnosi do ljudi	Do kod se vpletemo? specifične proti razpršenim kulturam
4	odnosi do ljudi	Razkazujemo svoja čustva? čustvene proti nevtralnim kulturam
5	odnosi do ljudi	Se moramo dokazovati, da dosežemo status, ali nam je dan? dosežek proti pripisu
6	odnos do časa	Počnemo stvari eno za drugo ali več hkrati? zaporedne proti sočasnim kulturam
7	odnos do narave	Nadzorujemo svoje okolje ali sodelujemo z njim? notranji proti zunanjemu nadzoru

Vir: Trompenaars, Hampden-Turner, 2004.

3.2.3.1. Univerzalizem in partikulizem

V univerzalno zasnovani kulturi so ljudje prepričani, da so dobrota, poštenost in razsodnost tiste značilnosti, ki se pojavljajo v vsaki okoliščini. Partikularno usmerjene družbe so nasprotno

bolj naklonjene pojavu naključij. Menijo, da okoliščine in povezave med ljudmi pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je pravično in kaj ne.

3.2.3.2. Individualizem in kolektivizem

Podobno kot Hofstede opredeljuje tudi Trompenaars individualistično kulturo, kot takšno kjer so posamezniki deležni priznanj za svoje delo in uspehe pri delu. Usmerjeni so predvsem na osebne dosežke in izpolnjevanje individualnih ciljev. V kolektivistični kulturi v ospredju ni posameznik, temveč je poudarek na skupini ter pripadnosti in prispevanju članov k uspehu celotne skupine.

3.2.3.3. Nevtralne in emocionalne povezave

Nevtralne in emocionalne povezave se nanašajo na izražanje čustev pri ljudeh. V emocionalnih kulturah je odkrito izražanje čustev povsem naraven pojav, v nevtralnih pa si prizadevajo nadzorovati čustva, da ne bi ta vplivala na njihovo mnenje in sposobnost pravilnega presojanja. Izražanje čustev je prisotno tudi v poslovnih situacijah kjer, na primer v Mehiki, zaposleni odkrito izražajo jezo ali veselje, medtem ko v Singapurju obravnavajo takšno vedenje kot nedopustno in neprofesionalno.

3.2.3.4. Osebnost ali prepletene povezave med ljudmi

V kulturah z bolj osebnimi povezavami, kot je primer v ZDA, si ljudje prizadevajo ločiti svoje osebno življenje od javnega. V poslovnih situacijah z njimi sicer lahko hitro navežemo stike, vendar med poslovnim pogovorom ne omenjajo zasebnega življenja. V kulturah s prepletenimi povezavami, na primer v Španiji, pa ni vzpostavljena tako stroga meja med zasebnim in javnim življenjem. Tako se v poslovnih pogovorih pogovarjamo tako o zasebnem kot o poslovnem vidiku življenja.

3.2.3.5. Pridobljen ali prirojen uspeh

Ta razsežnost opisuje, kako si ljudje v določeni kulturi pridobijo moč in status. V kulturah, ki so zasnovane na pridobljenem uspehu, se predpostavlja, da se visok položaj in vpliv pridobita na podlagi znanja, veščin in talenta posameznika. V Avstraliji si posameznik pridobi spoštovanje drugih, če je uspešen na poslovnem področju. V drugih kulturah, na primer v Indoneziji, prevladuje prepričanje, da so nekateri rojeni za vodilne položaje. Tam je na določen položaj posameznik imenovan zaradi svojega družinskega izvora, starosti ali drugih osebnih lastnosti in ne na podlagi znanja in izkušenj (Trompenaars, 2002, str. 8).

3.2.3.6. Časovna usmerjenost

Časovno usmerjenost Trompenaars obravnava iz dveh vidikov. Najprej deli kulture po skupinah po njihovi časovni usmerjenosti, ki je lahko v usmerjena v preteklost, sedanost ali prihodnost. Ta vidik je enak kot pri Kluckhohnu in Strodtbecku. Drugi vidik časovne dimenzije obravnava zaporednost in sočasnost pri opravljanju nalog. Glede na to se delijo kulture na monokrone in polikrone kulture. V zaporedno zasnovanih kulturah (monokrona kultura) ljudje hkrati opravljajo zgolj eno opravilo, prihajajo na sestanke pravočasno in se običajno ne odmikajo od svojih planov. Posamezniki so umirjeni, potrpežljivi, preudarni in metodični.

Osredotočajo se na svoje delo in ne želijo sprememb. Improvizacijo sprejemajo zgolj kot rešitev v sili in ne kot trajno rešitev. Predstavniki monokrone kulture so Nemci, Švedi, Angleži, Nizozemci in Američani. V sočasno usmerjenih kulturah (polikoronih kulturah) opravljajo ljudje hkrati več opravil, čas za sestanke ni natančno določen, pomembnejši od planov so jim medsebojni odnosi. Časovne dogovore jemljejo zelo fleksibilno in se jih pogosto ne držijo. So zelo vzkipljivi, nepotrpežljivi in delujejo zmedeno in nemetodično, saj pri svojem delu skačejo iz naloge na nalogo. So pa mojstri improvizacije in reševanja problemov po alternativnih poteh. Pri svojem delu dajejo prednost medčloveškim odnosom. Med polikrone kulture spadajo predvsem Italijani, Španci, Grki.

3.2.3.7. Odnos ljudi do narave

Ta razsežnost kulture obravnava odnos ljudi do narave. Nekatere kulture predpostavljajo, da je naravo in s tem tudi vedenje ljudi mogoče nadzorovati. Menijo namreč, da je znanost in tehnologija močnejša od narave in da lahko človek ustvari praktično vse kar si želi. Dejanja posameznikov in njihova uspešnost je odvisna zgolj od njih samih in ne od dogodkov v naravi. Na drugi strani pa so kulture, ki imajo na naravo povsem drugačen pogled. Prepričani so, da so zakoni narave močnejši od ljudi in da se morajo posamezniki prilagajati okolju in naravi. Njihova usoda ni vedno odvisna od njih samih temveč tudi od dogodkov v naravi. Poslovno komuniciranje mora biti vedno prilagojeno posamezniku s katerim imamo stike in mora upoštevati tudi vidik posameznikov do odnosa do narave. V kulturah, kjer so prepričani, da posameznik nima kontrole nad naravo in se ji mora vedno prilagajati, bomo bolj uspešni, če bomo pri komuniciranju in pogajanju omenili naš dober odnos do narave in okoljevarstvenega ukrepanja naše organizacije. V nasprotnem primeru naši pogovori in predlogi verjetno ne bodo padli na najbolj plodna tla (Trompenaars, Hampden-Turner, 2004).

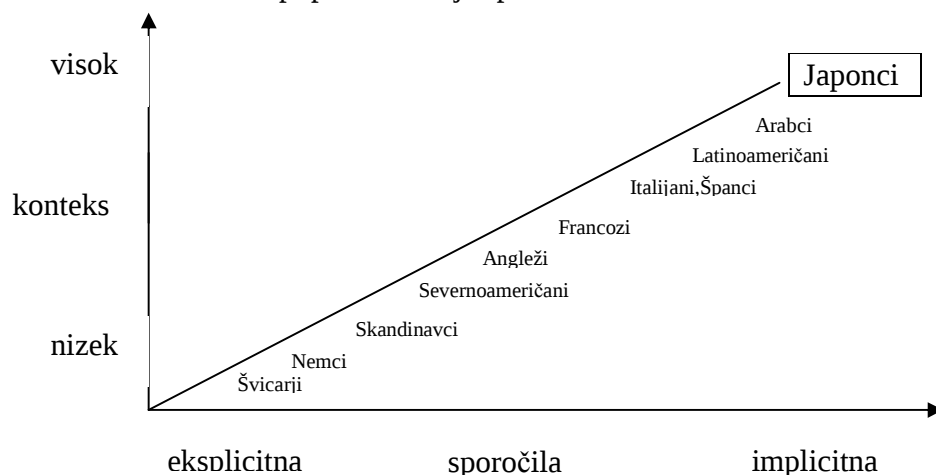
3.2.4. Hallova teorija

Ameriški antropolog Edward T. Hall je imel precej drugačen pristop do proučevanja razlik med kulturami kot drugi avtorji. Razlike med načini komuniciranja pri različnih kulturah pojasnjuje s pomočjo koncepta miselnih zvez. Miselne zveze se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom tega dogodka.

Hall (Treven, 2001, str. 65-66) je kulture razvrstil na tiste z več in na tiste z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju. Za kulture, ki uporabljajo več miselnih zvez (t.i. visokokontekstne kulture), je značilno, da največ informacij pridobijo iz neposredne povezanosti z oddajnikom sporočila. Pri sprejemanju informacij niso pozorni samo na vsebino sporočila, temveč tudi na nebesedno komunikacijo, predvsem barvo glasu sogovornika, njegove poteze obraza in držo telesa. Primer takšne kulture je Savdska Arabija, kjer imajo družine, prijatelji, sodelavci in njihove stranke med seboj izrazito tesne osebne povezave in razvejane informacijske mreže. Posamezniki imajo veliko informacij tudi o drugih članih skupine, kateri pripadajo. V kulturah, kjer uporabljajo malo miselnih zvez pri komuniciranju (nizkokontekstne kulture), se največ informacij prenese v jasni, eksplicitni kodi. Pri sprejemanju informacij so običajno pozorni predvsem na besede sogovornika in na njihov pomen, manj pozornosti pa posvetijo njegovim

kretnjam, mimiki obraza ali barvi glasu. Takšna kultura je značilna za Švico, kjer je prisotna stroga meja med poslovnim in zasebnim življenjem posameznikov. Zaradi majhnih povezav med posamezniki ni tesnejših stikov in o drugih nimajo veliko informacij. Ljudje nizkokontekstnih kultur (ZDA, Nemčija, VB) razvrščajo svoje osebne odnose, delo in mnogo vidikov vsakdanjega življenja v predalčke. Besede govornika nazorno povedo, kaj le-ta želi sporočiti poslušalcu. Komunikacija je osredotočena na dejstva in je eksplicitna (Treven, 2000, str. 382).

Slika 4: Hallov koncept posredovanja sporočil v različnih kulturah



Vir: Bobek et al., 2002, str. 39.

Tabela 3: Države z več ali manj miselnimi zvezami pri komuniciranju

Veliko miselnih zvez	Malo miselnih zvez
Kitajska	Kanada
Egipt	ZDA
Indija	Nemčija
Francija	Norveška
Italija	Danska
Japonska	Anglija
Španija	Švica
Savdska Arabija	Finska
Libanon	Švedska
Sirija	Avstralija

Vir: Treven, 2001, str. 65.

3.2.5. Primerjava teorij različnih avtorjev

Razlike med posameznimi kulturami so proučevali mnogi avtorji in vse bi bilo zelo težko naštet. Najpomembnejše med njimi so sigurno zgoraj našteje teorije Hofsteda, Kluckhohna in Strodbecka, Trompenaarsa ter Halla. Vsak avtor je kulture razdelil v nekaj podobnih skupin. Kriteriji za uvrščanje v skupino se razlikujejo od avtorja do avtorja. Hofstede je pri svoji teoriji

uporabil zgolj štiri oziroma pet različnih skupin, Kluckhohn in Strodtbeck sta uporabila šest, Trompenaars pa celo sedem skupin. Hall je pri svoji teoriji uporabil le en kriterij razdelitve in oblikoval zgolj dve skupini. Prvi se je preiskovanja kulturnih razlik lotil Hofstede, ostali avtorji so mu sledili.

Hofstedove kriterije o ugotavljanju razlik med kulturami lahko uporabimo tudi pri ugotavljanju kulturnega obnašanja pri Slovencih. Tako ugotovimo, da Slovenci nismo naklonjeni velikim razlikam v moči, tako v družbi kot v organizacijah. Stopnja naklonjenosti k razlikam je celo manjša, kot znaša evropsko povprečje, kar kaže na nagnjenost Slovencev k demokratičnemu režimu odločanja v družbi. Slovenci smo v privatnem in poslovnem življenju nagnjeni k individualizmu in k izpolnjevanju ciljev posameznikov. Na splošni ravni celotne države so ljudje malce bolj kolektivistično usmerjeni, čeprav tudi ne izrazito. Slovenija je kulturno še vedno predvsem moško usmerjena, vendar se razlike med spoloma počasi, a vztrajno, zmanjšujejo. Zaenkrat v Sloveniji vlada tudi negotovost glede prihodnosti in posledično težnja k izogibanju negotovosti. Dimenzijo dolgoročne ali kratkoročne usmerjenosti lahko merimo preko naklonjenosti dolgoročnim naložbam ali nagibanju k hitrem zaslužku. Na tem področju Slovenija zasleduje predvsem kratkoročne cilje in je izrazito pod evropskim povprečjem, ki je nagnjeno k bolj dolgoročnim usmeritvam (Bobek, 2002, str. 94).

Primerjava teorij Hofsteda, Kluckhohna, Strodtbecka ter Trompenaarsa kaže na veliko raznovrstnost teorij. Pri vseh avtorjih najdemo eno samo podobno razdelitev in sicer delitev kultur po kriteriju individualizma in kolektivizma. Trompenaars je izhajal iz Kluckhohnove in Strodtbeckove teorije, zato med njima najdemo največ paralel. Obe teoriji opredeljujeta kulture po kriterijih odnosa do narave, individualizma in kolektivizma ter časovne usmerjenosti. Časovno usmerjenost bi lahko primerjali tudi z Hofstedovo razdelitvijo na dolgoročno in kratkoročno usmerjene kulture. V obeh primerih gre za pogled posameznikov v preteklost, sedanjost ali prihodnost.

Vsak izmed avtorjev je proučeval kulturne značilnosti iz povsem svojega zornega kota. Kulture so razdelili po različnih kriterijih in proučevali različne dimenzije kultur. Skupno vsem avtorjem pa je dejstvo, da so vsi med določenimi kulturami našli nekakšne povezave, ki so jih ločile od drugih kultur. Kulture so po naravi tako zelo raznolike, da to omogoča delitev istih kultur po različnih kriterijih. Vsi avtorji tudi poudarjajo pomembnost poznavanja posameznih kultur, še posebej pri medkulturnih srečanjih. S pomočjo znanja o svoji kulturi in z znanjem o kulturi in navadah sogovornika se izognemo težavam pri komuniciranju.

3.3. Etika pri poslovnem komuniciranju v različnih kulturnih okoljih

Etika je skupek pravil, po katerem se dejanja posameznikov ali skupine presoja po kriteriju, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dovoljeno in kaj ne. Te kriterije postavlja posameznik ali skupnost in po njih se človeška dejanja sodijo ali so moralno sprejemljiva.

Etika je odvisna od presoje posameznikov oziroma skupine, vendar ima vsaka skupina svoja merila etičnosti. Kar je v eni kulturi nekaj povsem sprejemljivo in etično, druga kultura z drugačnimi etičnimi načeli včasih obsodi kot neetično in nemoralno. V eni kulturi je dajanje poslovnih daril običaj, drugje pa se sprejemanje daril obravnava kot oblika podkupovanja. S procesom globalizacije in širitvijo prodajnega trga se srečujemo tudi s pojavom podkupovanja in korupcije v posameznih deželah. Podjetja, ki vstopajo na nove trge, se morajo zavedati svoje socialne odgovornosti. Velja prepričanje, da bolj kot je mednarodna trgovina transparentna, lažje se je boriti proti podkupovanju in korupciji. Žal zaenkrat še ni bilo sprejeto nobeno globalno pravilo vedenja na globalnem trgu, vendar pa mednarodna trgovinska zbornica že izdeluje nekatere predloge za uvedbo skupnih pravil vedenja.

3.3.1. Korupcija in podkupovanje

Korupcija je nezakonito in kaznivo dejanje v skoraj vseh državah sveta, vendar je do nedavnega veljalo prepričanje, da sta korupcija in podkupovanje sestavni del kulture držav v razvoju. Resnično je v deželah v razvoju opaziti nekoliko močnejšo prisotnost korupcije in podkupovanja kot v industrijskih državah, vendar pa se moramo zavedati, da je vzrok za večjo prisotnost teh pojavov v določenih državah ekonomske in ne kulturne narave.

Podkupovanje je izmenjava nečesa med dvema udeležencema – med tistim, ki je podkupljiv (pasivni partner) in tistim, ki podkupuje (aktivni partner). Tisti, ki je podkupljiv sprejme denar - podkupnino ali določeno storitev, ki je sicer ne bi. Podkupovanje se lahko pojavlja v zelo različnih oblikah. Najbolj pogosta oblika podkupovanja je plačevanje raznih počitnic vodilnim delavcem s strani drugega podjetja ali pa nakazilo denarja, ki je prikazano kot strošek storitev podjetja, ki pa jih podjetje v resnici ni izvedlo. Pripravljenost za podkupovanje in sprejemanje podkupnine ter višina le - te se razlikuje od dežele do dežele. Tako je v državah v razvoju prisotnost korupcije večja, na Švedskem pa je relativno majhna.

Tabela 4: Mednarodni kazalnik podkupovanja

Vrstni red	Dežela	Ocena	Dežela	Ocena
1	Švedska	8,3	Singapur	5,7
2	Avstralija	8,1	Španija	5,3
3	Kanada	8,1	Francija	5,2
4	Avstrija	7,8	Japonska	5,1
5	Švica	7,7	Malezija	3,9
6	Nizozemska	7,7	Italija	3,7
7	Vel. Britanija	7,2	Tajvan	3,5
8	Belgija	6,8	Južna Koreja	3,4
9	Nemčija	6,2	Kitajska	3,1
10	ZDA	6,2		

Opombe: Ocena: 10- ni pripravljenosti za podkupovanje, 0-visoka pripravljenost za podkupovanje

Vir: Payer, 2004

Pojmovanje posledic podkupovanja in korupcije se je v osnovi spremenilo. Podjetja poznajo danes ta problem iz dveh vidikov :

- na strani povpraševanja – korupcija,
- na strani ponudbe – podkupovanje.

Multinacionalna podjetja, ki imajo svoj sedež praviloma v bogatih industrijskih deželah Severne Amerike, Evrope in Azije, plačajo določeno vsoto podkupnine za sklenitev posla (Mitchell, 2000, str. 187-191). Gallup International Association (GIA) je po naročilu Transparency International opravil v obdobju od aprila do julija leta 1999 raziskavo o prisotnosti podkupovanja v 19 vodilnih izvoznih deželah (tabela 4). Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da je Švedska dežela, kjer se podjetja za sklenitev oziroma obdržanje posla s tujimi partnerji ne poslužujejo podkupovanj. K temu je pripomogel z zakonom sprejet ukrep za preprečevanje podkupovanja. Tak zakon je bil sprejet tudi v ZDA, a je stopnja pripravljenosti za podkupljivost v tej deželi kljub temu kar visoka. Raziskava je tudi pokazala, da je najvišja stopnja pripravljenosti za podkupovanje v kmetijskem sektorju, sektorju potniškega letalskega prometa in finančnem sektorju (Payer, 2004). Švedska, avstralska in kanadska podjetja so le redko pripravljena ponuditi podkupnino za doseg sklenitve določenega posla, medtem ko so kitajska, korejska pa tudi italijanska podjetja hitro pripravljena skleniti posel, ki temelji na podkupnini. Te dežele so na visokem mestu tudi glede kazalca zaznavanja korupcije. Preseneča predvsem podatek za Južno Korejo, kjer je podkupljivost močno razširjena, kljub temu, da je tam skoraj tretjina prebivalcev budistov, katerim njihova verska pripadnost narekuje strogo spoštovanje pravičnosti in poštenja.

3.3.2. Poslovna darila

Obdarovati pomeni dati komu darilo v last brez plačila. Darilo je vselej namenjeno osebi, bodisi tako, da dobi darilo v last ali pa uživa koristi tega darila (Tavčar, 1997, str. 65-66). Obdarovanje je znak spoštovanja in je že uveljavljena navada tudi v poslovnem svetu. Poslovna darila povečujejo naklonjenost poslovnih partnerjev in sodelavcev. Prejemniki poslovnih daril so običajno odjemalci nasploh, poslovni partnerji v nastajanju ali stalni poslovni partnerji.

Meja med dajanjem poslovnih daril in podkupnino je zelo tanka, zato nekatera podjetja popolnoma prepovedujejo dajanje kakršnihkoli daril. Težko je določiti merila za ločevanje daril od podkupnine, vendar na splošno velja, da darilo ni podkupnina kadar (Tavčar, 1997, str. 66):

- darilo za prejemnika po merilu njegovega okolja nima omembe vredne materialne vrednosti,
- darilo ni neposredno namenjeno sklenitvi ali izvajanju posla in ni nagrada za pridobljeni posel,
- darila obdarovanec ni zahteval kot pogoj za daritelju koristno poslovno dejanje.

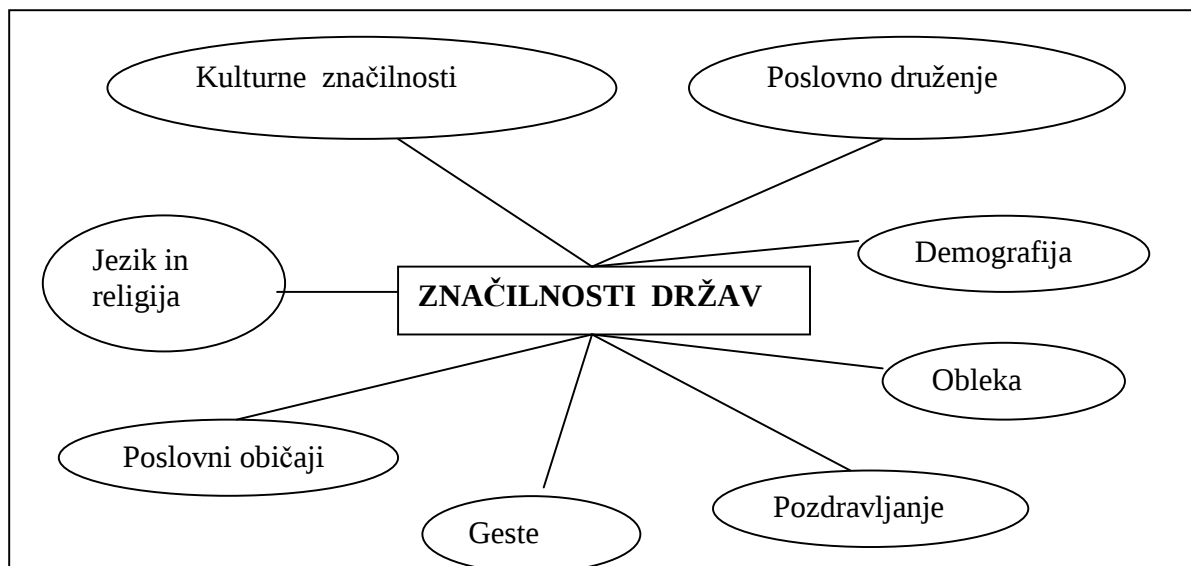
Poznamo tri vrste daril : *promocijska*, *poslovna* in *protokolarna*. Z njimi se izkazuje resen namen in managerjem pomaga k boljšemu sodelovanju (Bogataj, 1994, str. 22). *Poslovna darila* so del poslovne strategije in poslovnih odnosov. Izmenjujejo se ob poslovnih stikih, pomembnih obletnicah podjetja, podpisu pogodbe ali po sklenitvi poslovnih poslov. Če so

poslovna darila primerno izbrana, lahko predstavljajo samo podjetje ali celo kulturno okolje v katerem podjetje deluje. *Promocijska darila* imajo namen javnosti predstaviti podjetje ter pokazati značilnosti in prednosti njegovih blagovnih znamk. Pomagajo pri prepoznavanju posameznih izdelkov na trgu. *Protokolarna darila* so izraz stikov med državami, mesti in različnimi kulturami. So del najrazličnejših protokolov, kot so državni, cerkveni, mestni, podjetniški itd. V nekaterih državah imajo protokolarna darila limitirano vrednost, ki je ne smejo preseči.

3.4. Poslovanje v različnih državah

Različne države imajo različne navade, običaje, način poslovanja, način komuniciranja, različen jezik in vse to predstavlja oviro za poslovanje posameznikov izven meja svoje države. Razlik med državami je toliko, da jih je skoraj nemogoče opisati, zato sem se osredotočila zgolj na najpomembnejše razlike, ki bi utegnile vplivati na poslovanje. Iz del Morrisona, Conowaya, Morana in Strippa sem izluščila posebnosti posameznih držav, ki naj bi bile v pomoč poslovnežem pri njihovih mednarodnih srečanjih.

Slika 5: Značilnosti držav



Vir: Lasten vir.

3.4.1. Avstralija

Demografija: Avstralija ima 17,5 milijona prebivalcev, ki živijo predvsem na ozemlju južne in vzhodne obale. Prvotnih prebivalcev tega kontinenta, imenovanih aborigini, je le še okrog 206.000, kar predstavlja 1,2% celotne avstralske populacije. Avstralija je dežela z velikim številom priseljencev, med katerimi je kar 93% priseljencev iz Evrope, povečuje se tudi število priseljencev iz Azije in drugih kontinentov. Avstralija je tudi izjemno urbana dežela, saj kar 85% populacije živi v mestih (Morrison, Conaway, 1994, str. 9).

Jezik in religija: Uradni jezik je angleščina, ki jo govori 95% prebivalstva. Avstralci imajo izrazit sleng in značilno izgovorjavo, prav tako pa je njihova slovnica mešanica angleške in

ameriške. Večina prebivalstva se opredeljuje za kristjane, okrog 76% prebivalstva. Poleg kristjanov je manjši delež tudi židov, muslimanov in budistov. Precejšen del (13%) prebivalstva je ateistov, oziroma ne pripada nobeni verski skupini.

Kulturne značilnosti: Avstralci so izjemno svobodomiselni in zaupljivi do drugih ljudi. Njihove metode razmišljanja so precej konceptualne in analitične. Držijo se zakonov in pravil in pri poslovanju ne podležejo emocionalnim vplivom. Vedno se držijo politike podjetja, ne glede na to kdo izmed posameznikov sodeluje pri pogajanjih. Individualizem in osebni dosežki so jim pomembni, vendar morajo biti posameznikovi cilji vedno v skladu s politiko podjetja. Demokracija in organiziranost države jim zagotavlja občutek varnosti in stabilnosti, zato o svoji prihodnosti niso preveč zaskrbljeni. Strogo ločijo poslovno in privatno življenje, zato privatno življenje ni nikdar tema poslovnih pogovorov. Tradicionalna vloga spolov se počasi spreminja, vendar zaenkrat ženske še ne dosega statusne in materialne enakosti.

Poslovni običaji: Z Avstralci se je relativno lahko dogovoriti za sestanek, vendar je potrebno sestanek vnaprej najaviti (običajno en mesec). Na sestanke ne zamujajo, saj vsako zamujanje tolmačijo kot nezainteresiranost za sklepanje posla. Na začetku pogajanj začnite pogovor najprej o vsakdanjih temah in tako ustvarite bolj domače vzdušje pred začetkom sklepanja posla. Avstralci pri pogajanjih ne marajo ovinkarjenja, zato je bolje, da jim na sestanku takoj predstavite tako dobre kot slabe strani vašega pogajalskega predloga. Načeloma Avstralci pri sklepanju poslov bolj ciljajo na dobiček, kot pa na večanje tržnega deleža. Proces odločanja poteka počasneje kot v ZDA, saj mora biti vsaka odločitev v skladu z željami vodilnih v podjetju in zato se pred dokončnim dogovorom z njimi tudi posvetujejo.

Poslovno druženje: Avstralci se trudijo ločevati poslovne pogovore od prijateljskih pogovorov. V primeru, da vas povabijo na pijačo z namenom boljšega spoznavanja, se izogibajte poslovnih tem razen, če s takšno tematiko prične vaš sogovornik. Od vas se tudi pričakuje, da boste plačali "eno rundo", saj je običaj da vsak posameznik plača eno pijačo. Eden najbolj priljubljenih načinov druženja je "barbecue", vendar pa vas morajo Avstralci malo bolje spoznati, preden vas bodo povabili v svojo hišo. Priljubljene teme pogovorov so predvsem šport in potovanja, saj Avstralci zelo radi potujejo. Politika in religija sta bolj resni temi, zato lahko pričakujete bolj zavzeta stališča na to temo. Avstralci cenijo ljudi, ki imajo o določeni temi svoje mnenje, zato lahko brez strahu izrazite svoje mnenje o določeni temi, tudi če je vaše stališče popolnoma drugačno od njihovega.

Pozdravljanje: Na začetku in na koncu sestanka je običajen pozdrav rokovanje, v primeru pozdravljanja dveh žensk se namesto rokovanja uporablja poljub na lice. Na začetku sestanka je primerno podariti vizitko, njihove vizitke pogosto ne boste dobili, ker je običajno nimajo.

Geste: Signal z roko, kjer je palec obrnjen navzgor v mnogih drugih kulturah pomeni o.k ali pa je znak za avtostop, ima pri Avstralcih nespodoben pomen. Neprimerno je tudi, če moški

pomežikne ženski, pa čeprav zgolj s prijateljskim namenom. Med dvema moškima pa naj tudi ne bi bilo preveč fizičnega kontakta.

Obleka: Poslovna oblačila so bolj konzervativnega videza. Moški imajo temnejše obleke in kravate, pri ženskah so v navadi razne obleke ali krila in bluze. Drugače Avstralci pri svojem oblačenju niso preveč strogi in običajno se oblačijo neformalno. Poleti je zelo vroče, tako da so primerna lažja oblačila, medtem ko se pozimi tudi precej shladi in pogosto dežuje, zato imajo takrat tudi temu primerna oblačila. Avstralci radi zasledujejo modne trende, ženske pa v primerjavi s Severno Ameriko veliko manj pogosto nosijo hlače.

3.4.2. Japonska

Demografija: Japonska šteje okrog 125 milijonov prebivalcev. Japonska je ena najgostejše naseljenih držav. Njena površina zavzema 0,3% svetovne površine, vendar pa je na njej naseljenih kar 3% celotnega svetovnega prebivalstva. Japonska je narodnostno povsem homogena dežela, saj je kar 99% prebivalcev rojenih Japoncev, slab odstotek je Korejcev.

Jezik in religija: Uradni jezik je japonščina, ki se kot primarni jezik pojavlja zgolj na Japonskem. Jezik je zelo kompliciran, saj večino stavkov lahko izrazijo na štiri različne načine, ki se razlikujejo po spoštljivosti, oziroma prijaznosti do sogovornika. Ženske ponavadi v pogovoru uporabljajo eno izmed bolj spoštljivih oblik. Japonci so zelo tolerantni do drugih religij, sami so povečini šintoisti ali budisti, pogosto pa verujejo v oboje hkrati. Precej pogosto se dogaja tudi, da se posameznik poroči po pravilih šintoitske veroizpovedi, pogreb pa opravijo v skladu z budističnim prepričanjem. Na Japonskem ni enotne formalne veroizpovedi, v manjši meri je prisotno tudi krščanstvo (4%).

Kulturne značilnosti: Na splošno so Japonci zelo zaprti za zunanje informacije, informacije sprejemajo in delijo zgolj med posamezniki znotraj zaključene skupine. Zaradi velikega pomena tradicije pogosto uporabljajo subjektiven pogleda na stvari. Bolj cenijo subjektivne občutke, kot objektivna dejstva. Odločitve sprejemajo zgolj v skladu z načeli skupine in posameznik nanje nima vpliva. Preden posameznik lahko vpliva na katerokoli odločitev mora biti najprej sprejet v skupino, znotraj katere bo njegovo mnenje upoštevano. Svojih čustev ne izkazujejo in t.i. "save face" ima pri njih izreden pomen. V nobenem primeru se ne smejo prepustiti prevladi čustev. Občutek stabilnosti v življenju jim daje stroga delovna etika in disciplina ter močna pripadnost družbi. Starejše osebe so pri Japoncih izredno cenjene. Cenijo njihove izkušnje in modrost, zato so običajno starejši v podjetju tudi na višjih položajih. Vloga moških in žensk je še vedno strogo ločena in prisotna je moška dominacija na skoraj vseh področjih. Spremembe v vlogi spolov je opaziti zgolj med mladimi.

Poslovni običaji: Pri pogajanjih z Japonci je potrebna velika mera spoštovanja in vljudnosti. Pogajanja začnemo ponavadi z vodilnimi možmi v podjetju. Točnosti pripisujejo velik pomen, zato moramo paziti, da ne zamujamo. Pri poslovanju z Japonci so nam lahko v veliko pomoč naše "veze", posredniki preko katerih lažje poteka poslovanje. Vendar moramo paziti, da naš

posrednik nima nižjega statusa v družbi, kot ga ima stranka, s katero se dogovarjamo. Če takšnih posrednikov nimamo je najbolje, da predloge za sodelovanje izrazimo preko telefona, saj bodo na pisne ponudbe redko odgovorili. Kadar v pogajanjih potrebujemo odvetnika, je najbolje, da uporabimo japonskega, saj s tem pokažemo določen kooperativni pristop. V pogajanjih nikoli ne obsojajmo ali zavrnimo predloga direktno, bodimo posredni. Pogajanja potekajo v resnem vzdušju, med predstavitvami moramo biti tiho. Jezo, slabo razpoloženje ali druga negativna čustva poizkusimo zabrisati z nasmeškom, kot to delajo Japonci (safe face). Proces odločanja pri Japoncih poteka v skupini in je precej počasen. V japonski poslovni kulturi so poslovne vizitke zelo popularne in uporabljene. Najbolje je, če so napisi na vizitki tako v angleščini, kot v japonščini. Pomembno je tudi, da je na njej zapisano čim več posameznikovih kvalifikacij. Ko prejmemo vizitko, jo temeljito preberimo in v primeru nerazumevanja izgovorjave ali statusa posameznika, prosimo za pomoč. Pri prejemu oziroma shranjevanju vizitke pazimo, da je v prisotnosti Japoncev ne pospravimo v žep, saj je to zanje žaljivo.

Poslovno druženje: Po končanem delavniku pogosto sledi zabavni večer, kjer vas gostitelj najprej popelje v restavracijo in bar, nato pa sledi ogled tekmovanja v sumu ali obisk t.i. karaoke bara, ki je na japonskem izredno priljubljena oblika zabave. Ko vas povabijo v restavracijo prepustite izbiro jedi gostitelju, ki bo prav tako poskrbel tudi za plačilo celotnega računa. Redko se zgodi, da bi vas gostitelj povabil na večerjo ali pijačo na svoj dom, zato v tem primeru pokažite veliko mero hvaležnosti. Doma imajo Japonci navado v dnevni sobi sedeti okrog zelo nizke mizice na tleh, pri sedenju imajo noge pokrčene in položene eno čez drugo ali obe nogi ob telesu. Japonci se zelo radi pogovarjajo, dobrodošle teme so japonska zgodovina, njihova ekonomija ali šport (predvsem smučarski skoki in golf), vendar se moramo izogibati tem, povezanih z drugo svetovno vojno.

Pozdravljanje: Tradicionalen način pozdrava je priklon. V tem primeru je potrebno paziti, da se priklonimo v isti višini (enako globoko) kot nasprotna oseba, saj globina priklona kaže na spoštovanje posameznika. V priklonu moramo imeti dlani ob telesu, oči pa naj bodo spuščene v tla. Japonci so se tudi že privadili na zahodnjaški način pozdravljanja, tako da je oblika pozdrava pogosto tudi rokovanje. Pri predstavljanju obvezno navajajo priimke, pred njimi pa besedico san, ki je oznaka za gospoda ali gospo. Nikdar jim ne predlagajte, naj vas kličejo po imenu.

Geste: Najbolj znana gesta, ki v evropskem svetu pomeni o.k. oziroma, da je vse v najlepšem redu, ima na Japonskem drugačen pomen in pomeni denar. Japonska kultura je visoko kontekstna, kar pomeni, da imajo geste velik pomen, zato se pri pogovorih izogibajte pretirane uporabe signaliziranja z rokami ali izražanja čustev z obraznimi potezami. Nekatere nam znane poteze, kot so skomig z rameni ali mežikanje prijatelju, pri njih nimajo pomena. Kazanje s prstom na določen objekt ali človeka je žaljivo. Drugačna je tudi poteza s katero pokažemo osebi naj se približa. V zahodnem svetu to naredimo z upogibom dlani k telesu, dlan je pri tem obrnjena navzgor, na Japonskem pa je v tem primeru dlan obrnjena navzdol. Dotikanje med

moškimi in žensko na javnih mestih je zanje nesprejemljivo. Nasmeh je pogosto znak zadovoljstva, vendar ga uporabljajo tudi kadar želijo prikriti kakšno nevšečnost (t.i. save face), zato pri pogajanjih z Japonci ohranite nasmeh tudi kadar ste jezni ali nezadovoljni. Smeh večinoma ni znak veselja ali zadovoljstva, ampak kaže na stanje zmedenosti ali celo sramovanja. Premori, oziroma tišina med pogovorom, ni neprijetna kot pri zahodnjakih, temveč je celo dobrodošla.

Darila: Poslovna darila so zelo pogosta pri Japoncih. Pogosto se obdarijo na prvem poslovnem sestanku, skorajda nujna so darila za novo leto (1. januar) in na polovici leta (15. julija). Pri obdarovanju je najbolj pomemben ritual podarjanja daril, sam predmet pa ni tako pomemben. Darilo mora biti vedno zavito. Odpiranje daril navadno ne poteka takoj po prejemu, zato enako storite tudi sami. Dobra darila so lahko scotch, konjak ali zmrznjeni zrezki, za otroke pa pogosto elektronski izdelki ali stvari zelo priznanih proizvajalcev. Zelo priljubljene so uspešne tuje blagovne znamke. Če ste povabljeni na obisk domov vedno, prinesite rože in bombone ali piškote. Pazite, da rože ne bodo bele barve, saj je to barva, ki jo Japonci uporabljajo pri pogrebnih slovesnostih. Prav tako bodite pozorni, da nikoli ne prinesete štirih cvetlic v šopku ali štirih daril, saj je štiri zanje zelo slabo število. Število cvetlic v šopku naj bo vedno liho.

Obleka: Poslovni moški je vedno oblečen v obleko precej konzervativnega videza, nikdar športno. Ženske so pri oblačenju tudi zelo konzervativne, nakit in šminka sta minimalni. Hlače za žensko niso primerne. Če obujemo visoke pete moramo paziti, da z njimi ne bomo višje kot naš japonski kolega ali kolegica.

3.4.3. Egipt

Demografija: V Egiptu živi 56 milijonov ljudi, od tega kar 95% v dolini Nila. Dodatne težave egiptovski ekonomiji povzroča tudi visoko število novorojenčkov oz. nenehno povečevanje populacije.

Jezik in religija: Skoraj vsi Egipčani govorijo arabsko. Posebnost arabščine je, da berejo iz desne strani proti levi, oziroma obratno kot Evropejci. Pri revijah in knjigah je stran, ki pri nas predstavlja naslovnico, zadnja stran in obratno. Če s seboj prinesemo kakšne brošure in prospekte moramo paziti, da imajo zanimivo zadnjo stran tudi kadar so napisane v angleškem jeziku. Poslovneži govorijo tudi druge jezike, predvsem angleško in francosko, pogosto kar oboje. Okrog 90% je sunitskih muslimanov, večina preostalih 10% pa pripada verski skupnosti koptov. Pred letom 1952 je v Egiptu živelo 80.000 židov, danes jih je na tem območju kvečjemu par sto.

Kulturne značilnosti: Velika verska pripadnost Islamu prežema tako privatno kot poslovno življenje Egipčanov. Na podlagi tega so bolj zaupljivi do sorodnikov in bližnjih prijateljev kot do tujcev. Odločanje o poslovnih zadevah je stvar vodje, ki pa vedno odloča v soglasju s sodelavci, oziroma skupino, kateri pripada. Posameznikovi cilji so vedno podrejeni družini, skupnosti ali kolektivu v podjetju. Stabilnost življenja jim predstavlja družina in pripadnost

verski skupnosti. Njihova usoda je odvisna od volje boga. Med revnejšim in bogatejšim slojem so ogromne socialne in materialne razlike. Moške in ženske vloge so strogo ločene in ni sledu o enakopravnosti.

Poslovni običaji: V poslovni kulturi Egipta točnost nima velikega pomena. Pravzaprav je običajno, da na vsak sestanek zamudijo, na kar je potrebno računati pri organiziranju svojih sestankov. Sestanki so redko privatna zadeva - sestanke nenehno prekinja zvonjenje telefonov, obiski družinskih članov in podobno. Pogajanja v Egiptu praviloma tečejo počasneje kot v Evropi in za sprejem odločitve potrebujejo veliko časa. Poslovni partnerji morajo nasprotnika pred sklenitvijo pogodbe spoznati, pogodbo sklenejo šele, ko se odločijo ali jim je sogovornik všeč. Odločitve sprejemajo posamezniki šele po posvetovanju z družino in najožjimi člani vodstva. Egipčani radi govorijo, zato pričakujte v pogajanjih dolge pogovore, veliko pretiravanja in emocij. Pri poslovanju z Egipčani je primerno imeti egipčanskega zastopnika. Poslovne vizitke so v navadi in običajno je, da so napisane tako v angleškem kot arabskem jeziku. Pri organiziranju sestankov je potrebno biti pozoren na razlike v koledarju. Islamski koledar je drugačen od krščanskega, mesec ima 28 dni, leto 12 mesecev, kar pomeni da ima leto zgolj 354 dni. Njihov koledar se ne ujema s krščanskim, kar je potrebno upoštevati pri dogovarjanju za sestanke, saj imajo prazniki različne datume. V izogib težavam sta na vsakem dokumentu navedena oba datuma, tako zahodni kot arabski. Kopti, krščanski Egipčani, imajo svoj koledar, ki pa se razlikuje od obeh omenjenih. Muslimanski delovni teden se začne v soboto in traja do srede. Petek je muslimanski sveti dan, ko se ne sklepa nikakršnih poslov, v četrtek ima večina tudi dela prost dan. Mesec, ko imajo ramadan ima tudi manj delovnih dni kot običajni mesec.

Poslovno druženje: Pri Egipčanih je v navadi, da poslovnega partnerja po sestankih vodijo tudi po ogledih same dežele. Če vas peljejo na ogled stavbe ali doma, si pred vstopom sezujte čevlje. Pri kosilu ali večerji bo gost vedno sedel na gostiteljevi desni in ne na nasprotni strani mize, kot je to običaj pri nas. Striktni muslimani ne jejo svinjine in ne pijejo alkohola, kar jim zapoveduje njihova vera. Če vi organizirate kosilo ali večerjo pazite, da bodo na voljo tudi brezalkoholne pijače in različne vrste mesa. Pri vsakem obroku je običajno, da nekaj hrane ostane na krožniku, saj tako pokažete, da niste več lačni. V nasprotnem primeru vam bodo krožnik ponovno napolnili. Ko ste povabljeni k Egipčanu na kosilo nikar ne dodajte soli jedem, saj je to zanje žaljivo. Egipčani se radi pogovarjajo o egipčanskih zgodovinskih in sedanjih dosežkih, o bombažu ali o športu. Izogibati se je potrebno političnih in verskih tematik, tem o ženskah in o Izraelu. Zelo radi se šalijo na svoj račun, vendar naj gost tega ne poizkuša, saj jih bo prej užalil, kot nasmejal.

Pozdravljanje: V Egiptu poznajo več načinov pozdravljanja. Ponavadi ne vemo, kateri način je najbolj primeren v dani situaciji, zato je najbolje počakati, da nas soudeleženec prvi pozdravi in mu odgovorimo na enak način. Najbolj pogost arabski pozdrav vključuje rokovanje in poljub na lice. Pri tem je treba poudariti, da se poljubljajo zgolj posamezniki enakega spola - moški moškega ali ženska - žensko in nikdar medsebojno. Naslavljanje oseb poteka na enak način kot

v angleščini, z razliko da so imena pisana v arabščini in zato tujcem težko izgovorljiva in razumljiva.

Geste: V Egiptu leva roka velja za umazano, zato vse počno z desno roko. Tako morajo posebej levičarji paziti, da jedo z desno roko. Egipčani med pogovorom pogosto gestikulirajo z rokami, vendar z roko nikoli ne kažejo proti ali na kakšno osebo. Splošno pravilo je tudi da sedijo z obema nogama na tleh in nog ne prekrizajo. Paziti moramo tudi, da jim ne kažemo podplatov, saj je to zanje zelo žaljivo. Egipčani se pri pogovorih pogosto zelo primaknejo k sogovorniku in imajo med pogovorom veliko manjšo razdaljo kot je to običajno v Evropi.

Darila: Obdarovanje s skromnimi darili je že star in uveljavljen običaj. Darilo je potrebno sprejeti z desno roko ali, če je pretežko oziroma preveliko, z obema rokama. Pri povabilu domov lahko oseba prinese čokolado ali pečene dobrote. Rože se navadno ne uporabljajo kot darilo, ker služijo bolj porokam in pogrebom. Zelo primerno darilo je tudi kompas, ki naj bi jim pomagal najti Meko - njihovo sveto mesto.

Obleka: V Egiptu je kljub veliki vročini potrebno imeti pokrit večji del telesa. Tujci v Egiptu naj se oblečejo skromneje, preprosto in manj razkošno, primerneje lokalnemu prebivalstvu, vendar pa nikar ne oblecite njihovih tradicionalnih oblek, saj bodo verjetno to razumeli kot žalitev. Za poslovni sestanek so primerne dolge hlače in srajca, po možnosti z dolgimi rokavi, zraven sodita tudi kravata in jopič. Srajco je potrebno imeti strogo zapeto do ovratnika, moški pa naj prav tako ne nosijo nakita na vidnem mestu, še posebej okoli vratu. Za vse ženske (tako za lokalne prebivalke kot tujke) velja, da so najbolj primerna skromnejša, preprosta oblačila. Zgornji del naj ima visok ovratnik in dolge rokave, ki segajo vsaj čez komolce, spodnji del pa naj sega čez kolena ali pa celo do gležnjev. Pogosto je priporočljiv dodatek tudi šal.

3.4.4. ZDA

Demografija: Na celotnem območju ZDA živi 255 milijonov prebivalcev. Že samo glavno mesto New York ima okrog 7 milijonov prebivalcev. Etnično je to ena najbolj raznolikih dežel, ogromno je priseljencev. ZDA so tako raznolike, da tam najdemo predstavnike skoraj vseh narodov sveta. Veliko priseljencev je iz Evrope - Francozi, Irci, Nemci, Angleži, Skandinavci, večje manjšine pa so še Azijci, Hispanosi in prvotni prebivalci Amerike - Indijanci, ki jih je na žalost vedno manj. Večina populacije je belcev, 12% je črncev.

Jezik in religija: Angleščina je uradni jezik, kot najbolj pogost drugi jezik se uporablja španščina. Večina Američanov govori zgolj angleško, saj se ne zavedajo prednosti, ki jih pri pogajanjih prinaša znanje drugih jezikov. V ZDA že od nekdaj strogo ločujejo institucije cerkve in države. Velika večina prebivalstva je vernikov, med katerimi so skoraj vsi kristjani. Okoli 2% prebivalstva je židov ali muslimanov.

Kulturne značilnosti: ZDA imajo najbolj individualistično usmerjeno kulturo na svetu, kjer veljajo zgolj osebni dosežki in je vsak posameznik nadomestljiv. Je zelo etnocentrična država

in ljudje so precej nedovzetni za zunanje informacije. Ohranjajo svojo tradicijo, vendar pa bolj kot to poudarjajo inovativnost. Pogajalci vedno sledijo univerzalnim pravilom in pravilom podjetja. Stališča pogajalcev so običajno zelo trdna in jih predstavljajo kot dejstva. Osebnostno življenje posameznikov je ločeno od poslovnega življenja in se pri poslovnih srečanjih sploh ne omenja. Američani imajo veliko znancev, s katerimi sodelujejo, vendar redko navežejo trajnejši globji odnos, zato pravih prijateljev skorajda nimajo. Njihov cilj v življenju je dosežek na poslovnem področju in temu so se pripravljene precej podrediti. Za ameriški način življenja so značilni velik individualizem, materializem in tekmovalnost. Osebna enakost je predpisana z zakonom, vendar se med posamezniki pojavljajo ogromne socialne in etične razlike. Vloga žensk v družbi se spreminja, a so zaenkrat še podcenjene in premalo plačane.

Poslovni običaji: Zaradi velikih prometnih zamaškov v večjih mestih kot so Houston, Los Angeles in New York pogosto pride do neljubih zamud na sestanek. V tem primeru moramo svojega partnerja o tem čim prej obvestiti, saj zelo cenijo točen prihod in začetek sestanka. Posebno pozornost moramo nameniti zapisu datuma, ki se razlikuje od evropskega načina. Najprej zapišemo mesec in šele nato dan, saj lahko povzroči zmedo, če datum pišemo s številkami (primer: 9.10.2004 – v Evropi je to 9.oktober, pri Američanih pa 10. september). Hitrost pogajanj in celotnega procesa sprejemanja odločitev je pri Američanih izjemno hitra. Lahko se celo zgodi, da vam ameriški pogajalec že na prvem sestanku ponudi v podpis končno pogodbo. To je posledica strukturnega sistema večjih podjetij, kjer o zneskih manjših od 10.000 \$ odloča sam pogajalec in ne potrebuje potrditve vodstva. Američani so izredno pravna država, kjer je možna pritožba praktično o vsaki stvari. Pri pogajanjih in pogodbah je potrebna velika previdnost, saj v nasprotnem primeru lahko pride do nezaželjene tožbe. Na začetku pogajanj ponavadi poteka pogovor o splošnih temah, športu, potovanjih, hrani ali filmih. V pogovoru Američani pogosto dajo komplimente sogovorniku o njegovih dosežkih ali njegovih oblekah, s čemer ustvarijo boljše vzdušje. Tem o religiji, denarju, politiki in rasni pripadnosti ne načenjamo, še posebej če sogovornika ne poznamo dovolj. Poslovne vizitke sicer uporabljajo, a jih dajo le tistim s katerimi imajo resnično namen kasneje tudi sodelovati.

Poslovno druženje: Pri Američanih so običajna poslovna kosila, med katerimi pogosto sklepajo posle. Pogosto sklepajo posle tudi ob poslovnem zajtrku. V primeru, da vas povabijo na poslovno kosilo je običajno, da račun poravnata gostitelj, če gre za zgolj družabno kosilo si račun navadno razdelijo. Na javnih mestih je kajenje prepovedano, v mnogih večjih restavracijah imajo prostor za kadilce. Pred vsakim obiskom se moramo vnaprej najaviti, vsaj preko telefona.

Pozdravljanje: Pri poslovnih srečanjih je običajen pozdrav močan stisk roke. Slaboten stisk roke kaže na nizko samozavest sogovornika ali celo neiskrenost. Pri socialnih stikih je pogost samo nasmeh ali besedni pozdrav. Ko nekoga prvič srečamo, ga naslavljamo s priimkom in njegovo akademsko stopnjo, vse dokler nam sam ne predlaga drugače. Ponavadi nam kmalu dovolijo, da jih kličemo zgolj po imenu.

Geste: Razdalja med sogovornikoma je nekje okrog 60 centimetrov. Pri manjši razdalji se sogovornik počuti neprijetno in se odmakne. Prekrižana prsta (sredinec in kazalec) imata dvojen pomeni. Lahko pomeni, da nekomu želimo srečo ali pa je to znak, da oseba laže.

Darila: Poslovna darila običajno dajemo ob zaključku pogajanj, oziroma ob sklenitvi pogodbe. Namesto stvari se kot darilo smatra tudi povabilo na večerjo v kakšno boljšo restavracijo. Pri obisku na dom prinesemo običajno šopek rož ali steklenico dobrega vina. Kadar pri posamezniku stanujemo več dni se od nas pričakuje da pomagamo pri hišnih opravilih.

Obleka: V mestih nosijo ponavadi standardna poslovna oblačila, ki pogosto niti ne sledijo modnim trendom. V manjših mestih in ruralnem okolju so primernejša manj formalna oblačila.

3.4.5. Argentina

Demografija: Argentina ima okrog 33 milijonov prebivalcev. Velika večina, kar 85% prebivalcev je Evropskega porekla, največ je Špancev in Italijanov.

Jezik in religija: Uradni jezik je španščina, pogosto pa govorijo tudi italijanski, angleški ali kak drug tuj jezik (kar je posledica evropskih potomcev). Italijanščina ima velik vpliv na uradno argentinsko španščino, zato je le ta unikatna in se zelo razlikuje od španščine, ki jo govorijo drugje po svetu.

Kulturne značilnosti: V Latinski Ameriki so ljudje običajno zelo dovzetni za informacije iz tujih okolij, vendar pa je Argentina v tem elementu bolj zadržana. Njihov pogled na težave v življenju je subjektiven ter hkrati prežet z neko ideologijo, bodisi verskim ali političnim prepričanjem. Odločitve sprejemajo individualno, a vedno v skladu s cilji večje skupine ljudi oziroma širšega kroga družine. Na odločitve ima pogosto velik vpliv prijateljski odnos s sogovornikom. V družbi obstaja precejšen razkorak med bogatimi in revnimi. Osebe z višjim statusom imajo številne privilegije, ki si jih po njihovem mnenju tudi zaslužijo. Za razliko od številnih drugih držav v Argentini ženske niso v podrejenem položaju. Vloga žensk je celo dominantnejša od moške, saj imajo ženske mnoge najvišje položaje tako v politiki kot v poslovnem svetu.

Poslovni običaji: Pri poslovnih srečanjih je točnost zaželeno s strani gosta, medtem ko gostitelji praviloma zamujajo. Neko nepisano pravilo velja, da posameznik zamuja celo več, če se srečuje z nekom, ki mu je pomemben. Lahko se zgodi, da zamudi tudi celo uro. Gost načeloma naj ne zamuja, razen če gre za družabno srečanje, kjer je zamujanje obvezno. Če vas poslovni partner zvečer povabi na pijačo in niste prepričani ali se od vas pričakuje, da boste točni ali ne, lahko brez težav to tudi vprašate. Telefonske povezave pogosto ne delujejo, zato je internetno poslovanje postalo najbolj običajen način poslovnega komuniciranja. Argentinci so v službi do poznih večernih ur in zanje sestanek ob osmih zvečer ni nenavaden. Proces odločanja je počasnejši kot v severni Ameriki in pričakovati je, da se posli zaključijo šele po nekaj skupnih sestankih. Vsako odločitev mora odobriti več ljudi, poleg tega imajo tudi veliko

birokracije, ki postopek odločanja še podaljša. Pri pogajanjih ali sestankih se Argentinci navežejo na posamezno osebo in ne na podjetje, katero ta oseba predstavlja. Če boste na pogajanja čez čas poslali drugo osebo pričakujte, da bo potrebno pogajanja začeti znova. Preden se pogajanja lahko nadaljujejo mora novi pogajalec vzpostaviti s sogovorniki prijateljski odnos.

Poslovno druženje: Poslovna kosila se običajno odvijajo v restavracijah. Zelo redko se zgodi, da vas povabijo na dom. Kosila imajo zgolj družaben pomen in poslovne teme takrat niso na mestu. Izven Buenos Airesa poslovna kosila niso običajna, saj posamezniki navadno jedo doma. Zaradi dolgega delavnika si med 16 in 18 uro ponavadi privoščijo čaj ali kavo ter kakšno pecivo. Sestanek bodo takrat na kratko prekinili, čaj in hrano bodo ponudili tudi vam. Nevljudno je vse odkloniti, zato sprejmite vsaj pijačo. V Argentini imajo izredno visoke davke na uvožene pijače. Ko vas povabijo ven bo račun poravnal gostitelj. Iz obzirnosti ne naročajte uvoženih pijač, razen če tega ne stori tudi gostitelj sam. Pri večerji ali kosilu se izogibajte točenju vina, saj lahko kaj hitro storite veliko napako. Vino točimo vedno z desno roko in ne z levo, saj je to zelo žaljivo. Najbolje je točenje vina prepustiti nataraju ali gostitelju. Političnih tem in tem o preteklih vojnah se je v Argentini potrebno izogibati. Glede na to, da so Argentinci zelo zagreti za nogomet je to vedno najboljša tema pogovora.

Pozdravljanje: Običajen način pozdrava je kratek in čvrst stisk rok, ki mu dodamo kimanje z glavo. Samo bližnji prijatelji se pozdravljajo z objemom, stiskom rok ali trepljanjem po hrbtu. Med bližjimi prijateljicami je običajen tudi poljub na lica. Običajno naslavljamo posameznike z njihovim akademskim naslovom in priimkom. Če akademskega naslova oseba nima, jo naslavljamo z španskimi izrazi za gospoda, gospo ali gospodično (senor, senora, seniorita) in priimkom. Otroke, člane družine in zelo bližnje prijatelje kličemo zgolj po imenu. Večina ima dva priimka, najprej je naveden očetov, nato še materin. Pri naslavljanju običajno uporabimo zgolj očetov priimek.

Geste: Osebna razdalja med sogovornikoma je zelo majhna, pogosto celo z dotikom osebe. Očesni stik je prav tako izjemno pomemben. Med pogovorom vedno glejte sogovornika v oči, v nasprotnem primeru bo užaljen. Kot znak prijateljstva uporabljajo šibak udarec po hrbtu. Med pogovorom ne polagajte rok na boke. V nasprotju s severno Ameriko, kjer je jesti sendvič na ulici normalno, je v Argentini uživanje hrane na cesti ali v javnih prevoznih sredstvih neprimerno.

Darila: Zaradi visokih davkov na uvožene pijače so le te primerno poslovno darilo. Najbolj popularne alkoholne pijače so scotch in francoski šampanjec. Glede na to, da imajo sami precej kakovostno pridelavo vin, steklenica vina ni primerno darilo. Izogibajte se tudi usnjenih izdelkov, saj jih je tam na pretek. Darilo naj bo kvalitetno. Če darilo vsebuje logotip vašega podjetja, naj bo napis sicer viden, vendar ne sme biti prevelik. Pri povabilu na dom običajno prinesemo rože, uvoženo čokolado ali viski. Noži v nobenem primeru niso primerno darilo, saj naznanjajo razdor prijateljstva.

Obleka: Primerna oblačila imajo velik pomen pri ustvarjanju dobrega vtisa. Pričakujte, da bodo podrobno pregledali, kako ste oblečeni. Stil poslovne obleke v Argentini je precej staromoden, temna obleka in kravata za moške, bela bluza in temno krilo za ženske. Za večerna srečanja so primerna enaka poslovna oblačila. Na pikniku s poslovnim partnerjem se lahko oblečemo neformalno, vendar se morajo ženske izogniti kratkim hlačam. Le te so primerne le za zabavo ob bazenu.

3.4.6. Italija

Demografija: Ocenjeno število prebivalcev iz leta 1996 znaša 57 milijonov. Italija je zelo etnično homogena, saj je le 2% prebivalcev rojenih izven Italije.

Jezik in religija: Uradni jezik je italijanščina. Povprečni prebivalci ne znajo drugih jezikov in govore zgolj italijansko. Pomembnosti znanja tujih jezikov se vedno bolj zavedajo poslovneži in mlajši prebivalci (predvsem študentje), ki poleg italijanščine uporabljajo tudi angleščino. Italija je izrazito verska država, ki pripada krščanski verski skupnosti. Prisoten je tudi vpliv bližnjega krščanskega centra v Vatikanu.

Kulturne značilnosti: Italijani so na splošno zelo dovzetni za zunanje informacije o katerih pogosto burno razpravljajo, vendar na koncu ponavadi ostanejo pri svojem prvotnem mnenju o zadevi. Pri reševanju nastalih problemov nimajo avtomatiziranega načina reševanja, temveč se posvetijo nastali situaciji in poizkušajo zanj najti kar najboljšo rešitev. So zelo verna država in cerkev ima velik vpliv na mišljenje posameznikov. Način odločanja o poslovnih zadevah prepuščajo načeloma posamezniku, ki pa se mora včasih podrediti ciljem družine ali organizacije. Cenijo predvsem pripadnost cerkvi in zvestobo družini. Družina je zanje izrednega pomena, veliko je družinskih podjetij. V državi so velike socialne razlike med bogatim severom in revnejšim jugom države. Vloga žensk počasi pridobiva na enakopravnosti.

Poslovni običaji: Predvsem na severu Italije je točnost spoštovana in na sestanke ne zamujajo. Italijani se na začetku pogajanj radi najprej pogovorijo o vsakdanjih stvareh, družini in podobno saj želijo sogovornika najprej spoznati. Precej radi se pogovarjajo o njihovi kulturi, umetnosti, hrani, vinu in športu. Izogibati pa se je potrebno temam o drugi svetovni vojni, religiji ali politiki. Pri dogovarjanju o datumu sestanka moramo paziti, saj imajo skoraj vsa podjetja svoje pisarne običajno zaprte ves avgust. Čez poletje imajo lokalne skupnosti tudi svoje praznike, ko so poslovalnice prav tako zaprte, zato je potrebno biti pozoren tudi na datume lokalnih svetnikov, ki se datumsko razlikujejo od mesta do mesta. Proces pogajanj in samega odločanja je počasnejši v primerjavi z ZDA. Uporaba vizitk pri socialnih srečanjih ni v navadi, je pa skorajda obvezna pri poslovnih srečanjih. Napis na vizitki odraža pomembnost posameznika. Bolj kot je oseba pomembna in spoštovana, manj napisov ima na vizitki. Pri pogajanjih vas lahko pogosto presenetijo z dodatnimi zahtevami v zadnjem trenutku, kar pogosto sogovornika zmede in razjezi. Vendar pa v takšnem primeru ne smemo odnehati, saj navadno na koncu le pridemo do skupne rešitve.

Poslovno druženje: Italijani so po naravi zelo družabni in gostoljubni, zato lahko pričakujete povabilo na poslovno večerjo. Če povabila ne boste sprejeli (ne glede na vaš razlog, zakaj se ne morete večerje udeležiti), bodo užaljeni. Pri jedi imajo običajno obe roki položeni na mizo. Italijani obožujejo vino in pri pitju le tega uživajo ter ga pijejo zgolj po požirkih. Namen je uživanje v okusu in ne stanje opitosti, zato pazite, da ga ne spijete preveč, saj je to neprimerno. Poslovne večerje večinoma niso zgolj družabni dogodek, temveč se ob večerji pogosto sklepa tudi posle. Primerno restavracijo navadno izbere gostitelj, če pa ste to vi, se pred izborom posvetujte z italijanskimi kolegi. Poslovne večerje navadno vključujejo manjšo skupino pomembnejših oseb in v primeru, da ste vi gostitelj bodite pozorni na to, koga boste povabili. Račun, ki ga običajno poravnava gostitelj, je zaradi možnih davčnih kontrol na izhodu lokala potrebno shraniti.

Pozdravljanje: Italijani se med seboj običajno pozdravljajo s stiskom rok ob prihodu in ob odhodu. Ženske se pri pozdravu pogosto tudi poljubijo na lica. Posebne pozornosti so navadno deležni najstarejši ali najizkušenejši v skupini. Pri naslavljanju oseb nikdar ne uporabljajte zgolj imen, temveč priimke, razen če vam je bilo to izrecno dovoljeno. Profesorji in doktorji so zelo ponosni na svoj status, zato je skorajda obvezno, da jih naslavljate z akademskim nazivom.

Geste: Italijani so zelo temperamentni in čustveni narod in njihov značaj se kaže tudi skozi govorico telesa, kjer je ogromno kretenj z rokami, s katerimi poudarijo svoje besede.

Darila: Poslovna darila se običajno delijo zgolj med višjimi krogi zaposlenih. Primerna darila so likerji ali pa ročno narejeni spominki iz države, iz katere prihajate. Darila naj bodo manjša in ne preveč draga. Če je kakšen sodelavec še posebej ustrežljiv in prijazen mu lahko poklonite kakšno kvalitetno pisalo ali obesek za ključke, v zahvalo tajnici podarite rože ali bonboniero. Pri povabilu na dom je prav tako običajno prinesiti rože in kakšno čokolado. Pri podarjanju rož ne podarjajte krizantem, saj jih v Italiji uporabljajo zgolj v pogrebne namene. Prav tako pazite na število cvetlic v šopku, ki naj ne bo sodo. Ne kupujte stvari, kot so noži, robčki in broške, saj imajo negativen pomen in prinašajo nesrečo. Preden podarite steklenico vina se prepričajte, da je vino odlične kvalitete, saj so Italijani glede vina zelo izbirčni in občutljivi.

Obleka: Italija je eden izmed centrov mode, zato ne preseneča izjemno prefinjen stil oblačenja. Moške poslovne obleke morajo biti krojene po zadnji modi, ženska oblačila so umirjena in izjemno elegantna. Lepa in elegantna oblačila so pogosto tudi zelo draga. Modne smernice upoštevajo tudi pri neformalnih oblačilih, ki so prav tako zelo prefinjena in dražja. V mestih ženske pogosto nosijo dolge hlače. Pri obisku cerkve ni dovoljeno nositi kratkih hlač in majic brez rokavov.

3.5. Primerjava kulturnih posebnosti poslovnega komuniciranja med državami

Pri opisu držav sem poskusila izbrati države, ki so najbolj značilne za posamezen kontinent in so poslovno tudi najprivlačnejše.

Med državami se pojavlja kar nekaj skupnih značilnosti in tudi razlik, ki so posledica različnih kultur in načina življenja. V vseh državah se poslovno srečanje prične s pozdravom. Običajen način tako pri nas kot po svetu je rokovanje in očesni stik. Izjema so le Japonci, ki se pozdravljajo s priklonom. Pozdravu sledi predstavljanje, kjer običajno posameznike naslavljamo z njihovimi akademskimi naslovi ter priimkom, razen v primeru, ko nam sami predlagajo drugačno naslavljanje.

Tabela 5: Primerjava kulturnih posebnosti poslovnega komuniciranja med nekaterimi državami

	Egipt	Japonska	Argentina	Italija	ZDA
Individualizem	ne	ne	ne	da	da
Kolektivizem	močan	močan	da	deloma	ne
Vloga žensk	podrejena	podrejena	nadrejena	neenakovredna	neenakovredna
Točnost	ne	da	ne	delno	da
Uporaba posl.vizitk	običajna	pogosta	neobvezna	običajna	med partnerji
Uporaba gest	manj izrazita	pogosta	pogosta	pogosta	manj izrazita
Darila	da	da	da	da	da
Razdalja med sogovornikoma	zelo majhna	večja	zelo majhna	manjša	večja

Vir: Lasten vir.

V večini držav so v navadi poslovne vizitke, ki morajo biti ponekod prevedene v lokalni jezik. V vseh navedenih državah so v navadi tudi poslovna kosila. V Egiptu, na Japonskem in v Avstraliji so poslovna kosila ali večerje namenjena boljšemu spoznavanju obeh sogovornikov, zato se pri kosilu ali večerji ne pogovarjajo o poslih. Nasprotno so predvsem pri Američanih poslovna kosila, večerje in celo zajtrki namenjeni sklepanju poslov. Točnost je vrlina v večini držav predvsem na Japonskem. V arabskih ter latinsko ameriških deželah čas ni tako strogo omejen in tam točnost nima pomena. V Egiptu in Argentini je celo običaj, da poslovni partner zamudi na sestanek. Poslovna darila so običajna povsod, večinoma gre za manjša darila, ki izražajo pozornost. Primerna darila so spominki iz dežele od koder prihajamo ali pa manjši kvalitetni izdelki znanih proizvajalcev. Darila je potrebno primerno zaviti in pri podarjanju rož je potrebno paziti na vrsto cvetja. Pri poslovnih srečanjih so običajna poslovna oblačila, standardne temnejše obleke in svetla srajca ter kravata za moške, krila in bluze za žensko. Pri družabnih srečanjih so primerna manj formalna oblačila v skladu z modo in običaji naroda.

V primerjavi navedenih držav smo našli kar nekaj skupnih značilnosti, ki so večinoma povezane z bontonom in oliko pri poslovnem komuniciranju. Razlike se pojavljajo še vedno v procesu in načinu odločanja v podjetju, prostorski razdalji med sogovornikoma, načinu dojemanja časovnih okvirjev in pri določanju prioritet. Velike razlike se pojavijo tudi v razlikah med spoloma, kjer je pri Japoncih in Egipčanih ženska v povsem podrejenem položaju, na drugi strani imajo v Argentini ženske vodilne položaje.

Primerjava zgoraj naštetih držav s Slovenijo kaže, da smo Slovenci, kot sedanji člani EU, tudi kulturno najbolj podobni državam znotraj EU. Poslovni bonton, naslavljanje in gestikuliranje je v Sloveniji podobno kot drugje po Evropi. Pozdravljamo se z rokovanjem in osebe naslavljamo z akademskimi nazivi in priimki. Smo ena bolj individualistično usmerjenih držav, ki zasleduje predvsem cilje posameznikov. Na področju zasebnosti in osebnih stikov smo najprej precej zadržani in sramežljivi, a ko čez čas osebe podrobneje spoznamo, smo zelo odprti in družabni. V primerjavi s sosedi Italijani, ki so izrazito temperamentne osebe, smo precej bolj umirjeni in zadržani. Zaradi majhnosti in tranzitnosti naše države se zavedamo pomena učenja drugih jezikov in kultur, zato je učenje tujih jezikov pri nas zelo razširjeno. Poleg tega smo do tujcev tudi precej tolerantni. Učenje drugih jezikov in spoznavanje tujih kultur je slovenskemu poslovnežu še kako v pomoč pri poslovanju v tujini in komuniciranju s predstavniki tujih podjetij.

3.6. Primeri neuspešnega komuniciranja v podjetjih

Mnoga podjetja so zaradi nerazumevanja drugih kultur storila velike napake v poslovanju v tujini. Nekatere napake so imele za podjetja uničujoče posledice, druge pa so povzročile zgolj materialno škodo ali so zmanjšale ugled podjetja.

Največ težav podjetjem povzročajo jezikovne ovire. V neki finski pivovarni so ugotovili, da je prodaja njihovega piva Koff in Siff v ZDA majhna prav zaradi njunih imen, ki v angleščini ne zvenita ugodno. Zelo znan je tudi primer avtomobilskega giganta Chevrolet, ki je imel težave pri prodaji svojega avtomobila Nova v Puerto Ricu. Ime avta namreč zveni kot špansko *no va*, kar pomeni ne bo šlo. Ko so spremenili ime je prodaja stekla (Treven, 2001, str. 197).

Eno izmed podjetij, ki proizvaja pralne praške je naletelo na jezikovno težavo pri promociji svojega izdelka na Bližnjem Vzhodu. Za promocijo izdelka so naredili enostaven tiskan oglas. Na levo stran so dali kup umazanega perila, na sredino škatlo njihovega produkta in na desno kup snežno belega, očiščenega perila. Žal si kupci sporočila niso pravilno razložili. V državah Bližnjega Vzhoda imajo namreč drugačen način branja. Berejo iz desne proti levi in ker so sporočilo dojemali prav tako iz desne proti levi so menili, da produkt podjetja perilo umaže. Drugačno dekodiranje sporočila zaradi drugačnega načina branja je povzročilo napačno interpretacijo tiskanega oglasa. Če bi bilo podjetje bolj pozorno na medkulturne razlike in bi to upoštevalo pri kreiranju svojega oglasa, do teh težav ne bi prišlo.

Težave nastajajo tudi pri prevodu posameznih sloganov. Tako je podjetje Pepsi imelo geslo "postanite živi s Pepsi", ko pa so to geslo prevedli v nemščino je to pomenilo, da mrtvi vstanejo iz groba. Nepravilno prevedene izjave ne samo da izgubijo svoj pomen, ampak lahko celo predlagajo nekaj nespodobnega, žaljivega ali pa le smešno izzvenijo. Primer napačnega prevoda slogana je tudi ameriško podjetje, ki proizvaja majice s kratkimi rokavi. Podjetje je želelo v tiskanem mediju v Mehiki objaviti oglas, kjer bi njihove majice nosile napis: "Ko

oblečem to majico se počutim dobro". Žal pa prevajalci niso dobro opravili svojega dela in napis na majici je na koncu pomenil "predno sem oblekel majico sem se počutil dobro". S takšnimi in podobnimi oglasi si podjetje močno pokvari ugled.

Napake delajo tudi bolj znana podjetja. Tako je podjetje Nike oglaševalo svoj slogan "Just do it". Prikazati so želeli, da njihov proizvod uporabljajo po vsem svetu, zato so v reklami uporabili predstavnike raznih celin, katere so prosili, naj v materinem jeziku izgovorijo njihov slogan. Med drugim so vključili tudi nekega študenta afriške narodnosti, ki pa je namesto njihovega slogana v materinem jeziku dejal, da njihovih športnih copat ne želi, oziroma jih ne potrebuje. Snemalci reklame niso preverili verodostojnosti prevodov slogana in so reklamo posneli ter jo kasneje predstavili na televiziji. Konkurenčno podjetje je kmalu za tem z veseljem opozorilo na njihovo napako v oglasnem sporočilu in tako podjetju Nike znižalo ugled v očeh kupcev (Ricks, 1993, str. 49).

Tudi neko telefonsko podjetje je pri svojem oglasu pozabilo na kulturne razlike. Podjetje se je želelo približati potrošnikom v Puerto Ricu. Za potrebe oglasa so celo najeli lokalne igralce. Oglas je bil zasnovan tako, da naj bi žena naročila možu, naj steče v kuhinjo in telefonira prijateljici, da bosta zamudila na njihov dogovorjen sestanek. Pri kreiranju oglasa pa so spregledali dve večji kulturni posebnosti. V tradicionalni latinsko ameriški družbi ima ženska podrejeno vlogo in ne bi nikoli mogla dajati ukazov možu. Poleg tega je prezrlo, da imajo v Puerto Ricu drugačen odnos do točnosti oziroma zamujanja in se sami za zamudo nikdar ne bi vnaprej telefonsko opravičevali. Na koncu oglas zaradi teh napak ni vzbudil prave pozornosti (Ricks, 1993, str. 64).

Managerji morajo biti pozorni tudi na različno uporabo izdelkov v posameznih državah. Izdelovalec šamponov je bil razočaran nad prodajo svojih izdelkov v Južni Afriki. Ko je proučil, zakaj je temu tako, je ugotovil, da si ženske v Afriki umivajo lase s trdim milom. Upoštevati moramo tudi velikost pakiranja, ki bo zadostila potrebam posamezne kulture. Proizvajalci juh Cambell so v Mehiki pričeli prodajati večje pločevinke kot v drugih državah, saj so družine v Mehiki navadno večje.

Navade lokalnega prebivalstva so bile odločilne tudi za neuspešno prodajo pralnega praška v Peruju. Podjetje je na trg poslalo svoj izdelek za odstranjevanje madežev, ki ga je predstavilo s pomočjo animirane risanke. Risanka je prikazovala kako molekule detergenta požirajo bakterije iz umazanega perila. Ženske so najprej izdelek množično kupovale, a so ga po prvem preizkusu prenehale uporabljati. Podjetje je kasneje odkrilo, da so ženske v Peruju perilo vedno najprej prekuhale in sedaj so skupaj s praškom storile enako. Žal pa je vroča voda uničila potrebne molekule in detergent ni imel učinka, zato so ga razočarane ženske nehale uporabljati. Prodaja novega izdelka za odstranjevanje madežev je bila neuspešna, vendar bi to lahko že predvideli, če bi podjetje poznalo navade lokalnega prebivalstva. Pozorni moramo biti tudi na mite in legende. Neko podjetje, ki proizvaja sladkarije je želelo lansirati čokolado z arašidi na Japonsko. Čokolada je bila namenjena najstnikom, da bi hitro pridobili energijo, medtem ko se

pripravljajo na izpite. Na srečo so še pred lansiranjem izdelka na trg izvedeli za staro japonsko vražo, ki pravi, da uživanje čokolade z arašidi povzroča krvavenje iz nosu. Izdelek bi bil tako obsojen na propad (Czinkota, Rokainen, Moffet, 1996, str. 307).

Napak v komuniciranju ne delajo zgolj tuja podjetja. Kar nekaj primerov neuspešnih komunikacij je bilo tudi pri nas, le da naša podjetja večinoma ne želijo izdati svoje identitete. Tako je neko mednarodno podjetje, ki želi ostati neimenovano, želelo prodreti na naš trg z svojim prehrabnim izdelkom, vendar okus izdelka ni ustrezal navadam oziroma okusu naših potrošnikov, zato je lansiranje izdelka popolnoma propadlo.

Podjetje Exotic tours d.o.o., ki se ukvarja s turizmom, je pri svojem poslovanju na začetku storilo tudi nekaj napak. Podjetje je leta 2001 odprlo podružnico v Los Angeles in začelo z internetno prodajo letalskih vstopnic na ameriškem trgu. Soustanoviteljica podjetja, Sonja Tekavec, mi je razkrila težave, ki so pri tem nastale. Vodeniki v podjetju so se zavedali, da za nastop na novem trgu in predstavitev svojega izdelka potrebujejo veliko promocijo. Glede na izkušnje, ki so jih imeli v Sloveniji, so menili, da je najboljši način oglaševanje v najbolj branem lokalnem tiskanem mediju. Odločili so se za večkratni oglas v dnevniku Los Angeles Times, ki ima največjo naklado. Kljub velikim stroškom za marketing ni bilo nikakršnega odziva kupcev. V dobri veri, da postopajo pravilno, so oglas ponovili in za plačilo oglasnih stroškov celo najeli posojilo. Tudi tokrat odziva ni bilo. Prva napaka je bila, da niso proučili lokalnih navad. V dnevniku Los Angeles Times oglašujejo zgolj velika prepoznavna podjetja in oglasov novo nastalih podjetij tam ni. Še večja napaka pa je bila v tem, ker so oglaševali internetne storitve v tiskanih medijih. Uporabniki internetnih storitev, ki so bili njihova ciljna skupina, berejo zgolj novice na internetu in zasledujejo zgolj internetne oglase, saj jim internet nadomešča tiskane medije. Podjetje je na koncu to le spoznalo in začelo oglaševati na internetu, povezali so se z iskalnikom Google in prodaja internetnih letalskih vozovnic je stekla. Neizkušenost in napačno predvidevanje je podjetju prineslo veliko stroškov in ga skoraj stalo obstoja.

Nekatera podjetja pa so se pravočasno zavedla medkulturnih razlik in uspešno diverzificirala oglaševalske akcije glede na posamezno državo. Lep primer je podjetje Volvo, ki pri promociji svojega vozila v Franciji poudarja udobnost in lepo zunanost vozila, v Ameriki njegovo vzdržljivost, dolgotrajnost, v Nemčiji vozne sposobnosti in pospešek ter varnost v Švici. S pomočjo diverzifikacije promocije enakega izdelka na raznih trgih je doseglo podjetje izjemen uspeh.

Kot primer uspešnega prilagajanja trgu slovenskega podjetja omenimo Mercator. V samopostrežnih trgovinah imajo vedno nekatere izdelke v akciji, še posebej izdelke lokalnega porekla. Tako je pri nas to t.i. "slovenska košarica", v Srbiji pa je to "srbska košarica". Na ta način so s prodajo produktov lokalnih proizvajalcev približali svoje podjetje lokalnemu prebivalstvu. S tem dosežejo na nek način boljši ugled in boljšo odzivnost kupcev, podjetje jim

je tako bližje. Podjetja pri svojem poslovanju v tujini ne smejo prezreti lokalnih navad in običajev zato se morajo prilagodili njihovi kulturi in načinu razmišljanja, če želijo uspeti.

4. SKLEP

Mednarodno poslovanje iz dneva v dan pridobiva na pomenu. Svetovni trendi v gospodarstvu težijo k globalizaciji tržišča in k prostem pretoku blaga in delovne sile. Globalizacija, združevanje tržišč in posameznih podjetij prinaša veliko prednosti za podjetja po celem svetu. Poslovanje podjetij sedaj ni več omejeno zgolj na lastno tržišče, temveč podjetja vstopajo na praviloma veliko večja tuja tržišča. Nastop na tujem trgu pogosto ne prinese pričakovanih učinkov. Glavni vzrok za neuspeh je praviloma napačno poslovno komuniciranje v različnih kulturnih okoljih. Posamezniki, ki so uspešni na domačem trgu poskušajo prenesti ustaljene načine poslovanja in komuniciranja tudi v druge države, ter pri tem spregledajo ključne razlike med državami.

Pasti poslovnega komuniciranja na posameznika prežijo v vsakem trenutku njegovega poslovanja v tujem okolju. Najbolj nazoren prikaz za to so v delu omenjeni konkretni primeri neuspešnega poslovanja v podjetjih. Mnoga podjetja, tako pri nas kot po svetu, so že plačala davek neizkušenosti in ignorance na področju poslovnega komuniciranja v različnih kulturnih okoljih. Zaradi napak v komunikaciji, ki so posledica nerazumevanja posamezne kulture, so nekatera podjetja utrpela večjo gmotno škodo, za nekatere pa so bile težave celo nepremostljive. Prišlo je tudi do odpovedi pogodb, jeze poslovnih partnerjev, materialne škode.

V izogib morebitnim navedenim težavam pri poslovanju na tujih tržiščih sem v diplomskem delu opredelila vse najpomembnejše sestavine poslovnega komuniciranja. Proučila sem tako verbalni kot neverbalni način komuniciranja in navedla težave, ki se pojavljajo pri komuniciranju v različnih kulturah. Glavne težave pri tovrstnem komuniciranju se pojavljajo zaradi različnih kultur posameznih narodov, zato sem v diplomsko delo vključila tudi opise teorij medkulturnih razlik svetovno znanih avtorjev Hofsteda, Kluckhohna in Strodtbecka, Trompenaara in Halla. Uporaba teh modelov za proučevanje medkulturnih razlik je nujna predvsem v organizacijah, ki svojo dejavnost usmerjajo v mednarodno in globalno okolje.

Opisi in vzorci obnašanja v posameznih državah so dober pripomoček organizacijam in posameznikom, ki širijo svojo dejavnost na mednarodno tržišče in stopajo v kontakt z mednarodnimi predstavniki. Vendar moram opozoriti, da so opisi in vzorci obnašanj v posameznih državah zgolj informativnega značaja, saj se moramo zavedati, da komuniciranje nenazadnje poteka med dvema posameznikoma. Vsak posameznik je skupek individualnih značilnosti in posebnosti, zato ni mogoče vnaprej napovedati njegovega ravnanja v določeni situaciji. Tako ne moremo predpisovati načina komuniciranja za posamezne okoliščine. Kljub vsemu pa pri poslovanju znotraj določene države lahko vsaj načeloma prepoznamo splošen vzorec obnašanja posameznikov, ki je odvisen od njihovega dožemanja kulturnih vrednot.

Medkulturne razlike se pojavljajo v dojemanju časa, prostora, med sogovornikoma, med pogajanji, načinu pozdravljanja in naslavljanja oseb, dotikov in stikov z očmi. Pričakovanja glede obnašanja pri poslovni večerji, teme pogovora in poslovna darila so področja, na katera moramo biti pri komuniciranju s tujci še posebej pozorni. Z namenom čim podrobnejšega prikaza navedenih razlik sem v diplomskem delu podala tudi opis kulturnih značilnosti in z njimi povezanih posebnosti poslovnega komuniciranja v nekaterih evropskih državah in državah predstavnicah drugih celin.

Predstavljeni načini in oblike poslovnega komuniciranja v različnih kulturnih okoljih so dober pripomoček, na katerem lahko posameznik gradi, jih prilagodi določeni situaciji in osebnemu načinu delovanja ter se na ta način izogne marsikateri težavi pri sklepanju poslov in pogosto celo pridobi konkurenčno prednost, s katero si utrdi svoj položaj na trgu.

LITERATURA

1. Bobek Vito et al.: Kulturne orientacije Slovencev v kontekstu evropske kulture. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002. 106 str.
2. Brislin, Yoshida: Intercultural communication training. Thousand Oaks : Sage, 1994. 222 str.
3. Brislin Richard: Understanding Culture's Influence on Behavior. Second edition. Forth Worth : Harcourt College Publishers, 2000. 468 str.
4. Bogataj Janez: Kultura poslovnih, promocijskih in protakolarnih daril, Ljubljana : Ethno, 1994. 111 str.
5. Czinkota R. Michael, Moffett H. Michael, Ronkainen A. Ilkka: International business. Fourth international edition. Forth Worth : Harcourt brace college publishers, 1996. 866 str.
6. Ferraro Gary: The cultural Dimension of International Business. Fourth edition. New Jersey : Pearson Education, 2002. 214 str.
7. Gudykunst B. William, Kim Yun Young: Communicating with strangers. Third edition. New York : Mc Graw-Hill companies, 1997. 444 str.
8. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 388 str.
9. Markič, Strniša, Tavčar: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 174 str.
10. Mitchell Charles: Interkulturelle Kompetenz im Auslandsgeschäft entwickeln und ein Setzen. Köln : Dt. Wirtschaftsverlog, 2000. 276 str.
11. Morrison Terry et al: Doing Business Abroad. [URL : <http://www.getcustoms.com/articles>], 5.9.2004
12. Morisson Terry et al.: Kiss, Bow or Shake hands: how to do business in sixty countries. Holbrook Massachusetts : Adams media corporation, 1994. 438 str.
13. Možina Stane, Damjan Janez : Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.

14. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1998. 511 str.
15. Možina et al.: Poslovno komuniciranje-evropske razsežnosti. 2.dopolnjena izdaja. Maribor : Obzorja, 2004. 468 str.
16. Payer: Internationale kommunikationskulturen. Kulturelle Fakten: Burokratie und Korruption. [URL: <http://www.payer.de/kommkulturen/kultur083.htm>, URL: <http://www.payer.de/kommkulutren/kultur041.htm>], 27.6.2004.
17. Punnet Jane Betty, Ricks A. David: International Business. Second edition. Cambridge : Blackwell Publishers, 1997. 540 str.
18. Ricks A. David: Blunders in international business. Third edition. Oxford : Blackwell Business, 2000. 172 str.
19. Rouse J. Michael, Rouse Sandra : Business communication- a cultural and strategic approach: London : Thompson learning, 2002, 280 str.
20. Tavčar Mitja: Preprosti poslovni bonton. Ljubljana : Novi Forum, 1997. 103 str.
21. Tavčar Mitja: Uspešno poslovno sporazumevanje. Ljubljana : Novi Forum, 1995. 87 str.
22. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV, 2001. 265 str.
23. Treven Sonja: Vpliv kulture na organizacijsko vedenje. Naše gospodarstvo, Ljubljana 2000, 2/3, str. 377-389.
24. Trompenaars Fons and Hampden - Turner Charles: Riding The Waves of Culture. London : Nicholas Brealey Publishing, 2002. 265 str.
25. Trompenaars, Hampden-Turner: Intercultural Management Consulting. [URL: <http://www.7d-culture.com.html>], 5.9.2004.
26. Usunier Jean Claude: International Marketing. New York : Prentice Hall, 1993. 494 str.
27. Žnidaršič Jana: Razvijanje podjetnih lastnosti ljudi v izobraževalnem sistemu. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2003. 104 str.