

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PRILAGAJANJE SLOVENSКИH PODJETIJ KULTURNIM
RAZLIKAM NA NEMŠKEM, KITAJSKEM IN
KOLUMBIJSKEM TRGU**

Ljubljana, junij 2017

BARBARA GALUN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Galun, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Prilagajanje slovenskih podjetij kulturnim razlikam na nemškem, kitajskem in kolumbijskem trgu, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregor Pfajfar.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 14.6.2017

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 KULTURA	2
1.1 DEFINICIJA KULTURE	2
1.2 PRISTOPI KULTURE V MEDNARODNEM OKOLJU	4
2 ZNAČILNOSTI KULTUR PO POSAMEZNIH DRŽAVAH.....	8
2.1 NEMČIJA	8
2.2 KITAJSKA	10
2.3 KOLUMBIJA	14
3 EMPIRIČNI DEL: VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK PRI POSLOVANJU Z NEMČIJO, KITAJSKO IN KOLUMBIJO	16
3.1 SIJ, D.D.....	17
3.2 GORENJE, D.D.	17
3.3 CESTEL, D.O.O.	17
3.4 ANALIZA RAZISKAVE.....	18
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava trgov skozi tabelo na podlagi analize raziskave.....	20
---------------------------------------------------------------------------	----

UVOD

Z globalizacijo je svet postal manjši in geografske razdalje manj pomembne. Ekonomska povezanost in soodvisnost med državami pa se povečujeta. Sam proces globalizacije postavlja pred poslovni svet mnoge izzive. Kot proces s koreninami v ekonomski sferi ima pomembne politične posledice, obenem pa se je z večjim nasajanjem globalnih omrežij odprlo vprašanje vloge kulturne različnosti (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 9). Zagoršek (2007, str. 1) navaja: »V obdobju pospešene globalizacije in povečane medsebojne odvisnosti svetovnih gospodarstev ter hitre internacionalizacije podjetij postajajo nacionalne razlike vse bolj pomemben dejavnik v mednarodnem poslovanju. Medtem ko se ekonomske razlike znižujejo, se kulturne ovire povečujejo, kar pomeni nove izzive za organizacije. Če so managerji še pred nekaj desetletji delovali predvsem v domačem okolju, se danes soočajo z različnimi kulturami, z drugačnimi navadami, poslovnimi običaji ter novimi managerskimi prijemi.« Ne le globalizacija, ampak tudi razvoj tehnologije, komunikacije, transporta, želja in potreba po internacionalizaciji podjetij so povzročili drugačen način poslovnega komuniciranja z različnimi kulturami.

Če želijo podjetja uspešno komunicirati s svojimi poslovnimi partnerji na tujih trgih, se morajo resno zavedati poznavanja njihovih poslovnih običajev, navad, tradicij in vrednot ter pomena znanja tujih jezikov, kar je nujen predpogoj za večjo konkurenčnost in uspešnost poslovanja (Šenk Ileršič, 2013, str. 132). Globalizacijski procesi so povzročili, da se različne kulture med seboj srečujejo, podjetja pa se zaradi večje poslovne uspešnosti pokušajo prilagajati različnosti kultur, zato so dolgoročno uspešna podjetja tista, ki sprejemajo obstoj in različnost drugih kultur. Poznavanje in razumevanje medkulturnih razlik ter različnih poslovnih praks postaja za podjetja izjemna konkurenčna prednost. Le tako lahko podjetje razume, zakaj se poslovni partnerji drugih kultur vedejo tako, kot se. Odprtost do različnih kultur in vedenja udeležencev v poslovnem procesu podjetja in njihovim zaposlenim, ki so udeleženi v tem procesu, pomaga, da ne prihaja do nerazumevanja in do nepotrebnih konfliktnih situacij (Šenk Ileršič, 2013, str. 132).

Namen zaključne naloge je opredeliti vpliv kulture v mednarodnem poslovanju, saj sta poznavanje in sprejemanje različnosti kultur osnovni predpogoj za dobro poslovanje v mednarodnem okolju, hkrati pa ugotoviti, kako pristopiti v določeni državi določene kulture. Namen je predstaviti tri različne države povsem različnih kultur in kako se slovensko podjetje pri poslovanju spopada z različnostjo teh kultur. Cilj zaključne strokovne naloge je predstaviti kulturo skozi elemente in teorije kulture različnih avtorjev. V nalogi želim predstaviti pomen kulturnih razlik v mednarodnem okolju, problematiko srečevanja s tujo kulturo in navesti smernice za uspešno poslovanje na tujih trgih. Moj cilj je predstaviti kulturno različnost Kitajske, Kolumbije in Nemčije.

Delo začenjam s teoretično opredelitvijo kulture, znotraj opredelitve pa predstavim tudi elemente kulture. Temu sledita pogled in definicija kulturoloških dimenzij, ki so jih

opredelili svetovni raziskovalci kulture. V naslednjem poglavju bom predstavila tri tuje trge, ki so si kulturološko povsem različni. To so Nemčija, Kitajska in Kolumbija. Sledi empirični del, ki temelji na teoretičnem delu, in sicer globinski intervju, izveden s slovenskimi podjetji, ki so prisotna na omenjenih trgih. Na podlagi intervjujev bom analizira medkulturne razlike, s katerimi so se srečala slovenska podjetja, in kako je to vplivalo na mednarodno sodelovanje.

1 KULTURA

1.1 Definicija kulture

Kultura je pojem, ki ga vsi razumemo, vendar pa ga težko razložimo in opredelimo. V literaturi zasledimo veliko definicij pojma kulture, saj je ne moremo opredeliti le na en način. Že Nietzsche je konec 19. stoletja kulturo obravnaval kot vir razlik, nesoglasij in nerazumevanj na vseh ravneh človeškega življenja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 49).

Glede na to, da je že veliko napisanega na temo kulture in kulturnih razlik, bom predstavila le najpomembnejše definicije kulture. Najbolj znani raziskovalec kulture Hofstede je kulturo opredelil kot proces kolektivnega programiranja mišljenja, kjer se pripadniki ene skupine razlikujejo od druge. Hofstede razlikuje tri ravni mentalnega programiranja, in sicer prva raven je človeška narava, ki je skupna vsem ljudem in je dedna. Srednja raven predstavlja priučeno kulturo, ki se razlikuje glede na družbene skupine. Zadnjo raven predstavlja osebnost posameznika in je edinstvena (Hofstede, 2005, str. 2–4). Kultura torej odraža način življenja ljudi, vzorce njihovega obnašanja in usmeritev. Je skupek vrednot, prepričanj, znanj, običajev, religije, materialnih proizvodov, navad in tradicije, ki se prenašajo iz generacije v generacijo (Šenk Ileršič, 2013, str. 133). Definicija Kluckhona in Strodsbecka je osnovna opredelitev kulture, saj sta prišla do pomembnega zaključka, in sicer da so vse družbe izhajale iz iste točke, z iskanjem specifičnih rešitev pa so se med njimi začele pojavljati razlike (Murmayer, 2007, str. 3). Salacuse (1999, str. 218) opredeli kulturo kot neke vrste družbeno lepilo, ki veže skupino ljudi v skupnost, ki jim daje občutek različnosti. Tepstra in Russow (2000, str. 37) menita, da je kultura način življenja ljudi. Je integriran vzorec priučenega obnašanja, ki si ga delijo člani družbe. Hariss in Moran (2000, str. 4) definirata kulturo kot zmožnost prilagajanja okolju in sposobnost predajanja kulturnih veščin na prihodnje generacije. Posamezniku da občutek, da pripada določeni kulturi, določa načine obnašanja in tvori določene vrednote, ki so skupne celotni kulturi. Vpliva na posameznikovo obnašanje in moralo, ta pa lahko vpliva tudi na odnos in delovanje podjetja. Vsak avtor svoj pogled na kulturo, vendar pa je vsem skupno, da kultura ni nekaj biološkega, pač pa se kulture priučimo.

Glede na veliko število definicij kulture je pričakovati tudi veliko število različnih elementov kulture. Predstavila bom le najpomembnejše elemente, ki lahko odločilno vplivajo na

mednarodno poslovanje. Med pomembnejše elemente štejemo **družbene organizacije in ustanove**, ki jih sestavljajo raznoliki vidiki vsakdanjega človeškega življenja, kot je npr. vloga žensk, moških v družbi, vloga družine, način življenja, razdelitev družbenih nalog in načinov združevanja oseb, ki bi uresničile svoje skupne potrebe. Najpomembnejše informacije za tržnike pa so podatki o gospodinjstvih, ki se razlikujejo po številu, tipih družin in na kakšen način delujejo v družbi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 256).

Določeno družbo oziroma kulturo predstavljajo tudi določene **norme in vrednote**. Norme so splošno sprejeti standardi ali pravila, ki določajo, kako naj se ljudje v določenih okoliščinah obnašajo, torej opredeljujejo, kaj je prav in kaj narobe v določeni kulturi. Vrednote pa so temelj vsake kulture, so tisto, čemur posameznik ali družba pripisuje večjo vrednost (Šenk Ileršič, 2013, str. 134).

Pomemben element kulture je zagotovo **religija**, ki ima velik pomen tudi v poslovnem okolju. Poznavanje verske usmerjenosti določene družbe je zelo pomembno za poznavanje vedenja potrošnikov in obnašanje podjetja do partnerjev z drugačno versko usmerjenostjo (Šenk Ileršič, 2013, str. 134). Nekatere religije so zelo dominantne in vplivajo tudi na mednarodno trženje.

Jezik je eden najpomembnejših elementov kulture in lahko predstavlja največjo razliko med narodi. Ni zgolj zbirka besed, pač pa izraža vzorec mišljenja določene kulture in v določeni meri tudi obliko razmišljanja. Znanje jezika države, s katero podjetje posluje, omogoča lažje poznavanje specifičnosti kulture naroda. Vendar pa so različni narodi različno občutljivi na jezik in kulturo (Hennessey J., 2001, str. 80–82). Jezik določene države je ključ do kulture, zato je pomembno, da se poslovni partnerji učijo tujega jezika, saj se s tem učijo tudi kulturo naroda. Danes je angleščina uradni jezik večine mednarodnih podjetij, vendar če se podjetje želi bolj razvijati in stopiti v stik s tamkajšnjo kulturo ter dajati vtis sigurnega poslovnega partnerja, mora podjetje oziroma manager poznati tudi jezike lokalnega tržišča. Tudi **izobrazba** je pomemben element kulture, ki se deli na formalno in neformalno izobraževanje. S statističnimi podatki lahko hitro pridobimo informacije o stopnji izobrazbe. Predvsem moramo upoštevati raven znanja in kompetenc, kot so stopnja pismenosti, sposobnost in uporaba IKT itd. (Šenk Ileršič, 2013, str. 134). Sistem izobraževanja ima velik vpliv na kulturo in se od države do države razlikuje, zato lahko pričakujemo različnost porabnikov glede na želje in potrebe (Hennessey J., 2001, str. 90).

Kulturo gradi tudi pomemben element, kot je **materialna kultura** družbe. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 260) navajata: »Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla. Gre za tisti del okolja, ki ga je oblikovala človeška roka.« Stopnja razvoja je zelo povezana z ravno povpraševanja, s kakovostjo izdelkov, z načinom prehranjevanja in oblačenja (Šenk Ileršič, 2013, str. 135).

Kulture pa ne predstavljajo le prej omenjeni elementi, pač pa so lahko del kulture tudi **barve**, ki se razlikujejo v posameznih kulturah. Poznati moramo percepcijo barv s strani

potrošnikov v določeni državi in kaj določene barve vzbujajo. Npr. bela barva je v zahodnih državah sinonim čistosti, v azijskih pa ima ravno obraten pomen in je znak žalovanja. Zato je pomembno, da podjetja pripišejo pomen tudi barvam, saj lahko v nasprotnem povzročijo škodo tako podjetju kot družbi. Oblikovanje imena izdelka, logotipa podjetja in **blagovne znamke** je prav tako odraz določene kulturne ravni in gre za skladnost vrednot blagovne znamke ter imena izdelkov nekega podjetja s kulturnimi vrednotami države (Šenk Ileršič, 2013, str. 135).

1.2 Pristopi kulture v mednarodnem okolju

Za opredelitev kulture so različni avtorji oblikovali različne pristope oz. tako imenovane modele kulture, v katerih so predstavili vrednote, ki so značilne za določeno kulturo in imajo velik pomen za uporabo v mednarodnem trženju (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 62–63). Ker je bilo na to temo že veliko napisanega, bom v nadaljevanju posamezne pristope kulture med seboj primerjala. Med najbolj znane pristope kulture spadajo Hofstedejev model kulture, Hallov kontekst kulture, Trompenaarsov model kulture, teorija R. Lewisa, Fangov model jing jang in med novjšimi Projekt GLOBE.

Geert Hofstede je na podlagi raziskave vrednosti in vpliva kulture različnih tujih okolij na motiviranost in produktivnost več kot 116.000 zaposlenih v podružnicah podjetja IBM v več kot 40 državah razvil edinstven model kulture, imenovan Hofstedejev model kulture, ki omogoča razvrstitev čim večjega števila držav po teh dimenzijah (Šenk Ileršič, 2013, str. 139). V modelu opredeli šest dimenzij, in sicer prva je **razlika v moči** (angl. *power distance*), ki kaže stopnjo neenakosti med ljudmi (Šenk Ileršič, 2013, str. 139). Za kulture z majhno razliko v moči velja, da so moč, odločanje in porazdelitev dohodka med ljudmi široko razpršeni. Za kulture z visoko razliko v moči velja, da sta moč in odločanje skoncentrirani v majhni skupini ljudi, prisotni sta korupcija in neenakomerna porazdelitev BDP-ja (Makovec Brenčič, 2003, str. 55). Velika razlika v moči je značilna za Vzhodno Evropo, latinske, azijske in afriške države, nizka pa za Zahodno Evropo in Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA). Podobno kot Hofstede tudi Trompenaars v svojem modelu sedmih dimenzij navaja **dosežek ali status**, ki opredeljuje vrednost ljudi glede na dosežke oziroma status, ki so ga pridobili z rojstvom, poroko, starostjo, izobrazbo ali s kapitalom (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 64). Zaradi teh razlik se razlikujejo sistemi družbe. V kulturah, zasnovanih na podlagi dosežkov, gledajo posameznikova dejanja, znanje, zanesljivost itd., medtem ko v kulturah, zasnovanih na podlagi statusa, gledajo, kaj si kot posameznik (Technology, 2010). Hofstede je izhajal predvsem iz hierarhičnih struktur, medtem ko Trompenaars izhaja iz izvora moči v družbi. V ospredju so posameznikove značilnosti, kot so zanje, reference kapital oz. njegovi dosežki.

Tako Hofstede kot Trompenaars navajata kulturološko dimenzijo **individualizem in kolektivizem** (angl. *individualism/collectivism*), ki se nanaša na stopnjo medsebojne povezanosti med pripadniki določene družbe. V individualističnih družbah (npr. ZDA,

Velika Britanija) so pomembni posameznikovi interesi, v kolektivističnih družbah (Tajska, Japonska, Brazilija) pa so pomembnejši interesi skupine. Poudarek je predvsem na pripadnosti skupini in lojalnosti do podjetja (Šenk Ileršič, 2013, str. 141).

Hostedejev in Trompenaarsov model sta si podobna še v eni dimenziji, in sicer oba sta se ukvarjala z vlogo in pomenom formalnih pravil v družbi, vendar z različnih vidikov. Hostedejeva dimenzija **izogibanja negotovosti** (angl. *uncertainly avodiance*) predstavlja stopnjo sprejemanja formalnih pravil življenja in stopnjo tveganja. V kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti (Japonska, Grčija, Belgija) so nagnjeni k rutinskim opravilom, stabilnosti in negotovost glede prihodnosti sprejemajo kot grožnjo in stres. Za kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti (Skandinavija, Kitajska) velja, da so nagnjene k izzivom in negotovost glede prihodnosti jemljejo kot nekaj normalnega (Šenk Ileršič, 2013, str. 141). Trompenaars pa se je ukvarjal z **univerzalnostjo in partikularnostjo** pravil. V partikularnih družbah so okoliščine in odnosi pomembnejši kot pravila (Prašnikar, Cirman, 2005, str. 64). Pripadniki univerzalne družbe so pošteni in resnicoljubni ter nagnjeni k upoštevanju pravil (Technology, 2010). Oba vidika formalnih pravil sta pomembna, saj nepoznavanje le-teh povzroči nezaupanje, posledično pa lahko ogrozi začetke poslovanja podjetja na tujem.

Četrta Hostedejeva dimenzija je **moškost in ženskost** (angl. *masculinity/femininity*), kjer moške vrednote, kot so dosežki, kariera, konkurenca, prevladajo na ženskimi vrednotami, kot so kakovost življenja, družina, solidarnost, skrb za otroke, okolje itd. Primeri moške družbe so Japonska, Nemčija, Avstrija, ZDA itd., primeri ženske družbe pa Danska, Finska, Slovenija itd. (Kotabe & Helsen, 2001, str. 124). Vrednote, kot so moškost oziroma ženskost in individualizem oziroma kolektivism, so pomemben element kulture, saj vplivajo na delovanje podjetij in na to, kako bodo podjetja spodbujala svoje zaposlene, da bo podjetje posledično na trgu čim uspešnejše.

Med kulturološke dimenzije spada tudi časovna perspektiva, ki je podrobneje opredeljena v Hostedejevem, Hallovem, Trompenaarsovem modelu ter Lewisovi teoriji kulture, vendar z različnih zornih kotov. Hofstede časovno perspektivo razdeli na **dolgoročnost in kratkoročnost** (angl. *time perspective*), ki predstavlja stopnjo, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim koristim v korist dolgoročnih (Šenk Ileršič, 2013, str. 141). Ameriška družba in Rusija sta npr. bistveno bolj kratkoročno delujoči kot Japonska in Kitajska, ki izražata dolgoročnost bivanja in delovanja na vseh ravneh življenja (Makovec Brenčič, 2003, str. 56). Glede na dojetje časa Hall deli kulture na **monokrone** in **polikrone**. Monokrone kulture dojemajo čas kot dragocen in pomemben. Na kratko, čas je denar. V polikroni kulturi so medosebni odnosi veliko pomembnejši kot časovno opredeljeni načrti. Posamezniki so manj organizirani, delovne naloge pa izvajajo hkrati. Trompenaars podobno kot Hall kulturo razdeli na zaporedne in sočasne usmerjene kulture. Namreč za zaporedne kulture (Nemčija, Nizozemska) velja, da ljudje opravljajo eno samo opravilo, pomembna sta točnost in držanje načrtov. Torej ponovno je pomembna vrednota »čas je

denar«, medtem ko gre v sočasno usmerjenih kulturah (Italija) za sočasno opravljanje nalog, točnost ni pomembna (Treven, 2001, str. 64). Tudi Lewis se je ukvarjal z zaporednostjo in sočasnostjo nalog, in sicer kulturo je razdelil na **linearno aktivne kulture**, ki organizirajo naloge in se ukvarjajo le z eno zadevo v času, in na **multi aktivne kulture**, kjer se ukvarjajo s številnimi opravili hkrati. Zadeve načrtujejo glede na pomembnost dogodkov in ne glede na čas. Čustva so pomembnejša od dejanj.

Čustva in izražanje igrajo pomembno vlogo v kulturi, zato je Edvard T. Hall razdelil kulture na **visoko kontekstne** in **nizko kontekstne**. V visoko kontekstnih kulturah (Kitajska, arabske države, Latinska Amerika, Italija) imajo sporočila in način izražanja globlji pomen. Pomembna so čustva, odnos med pošiljateljem in prejemnikom, simbolika in govorica telesa. V mednarodnem okolju so tako odnosi in zaupanje med poslovnimi partnerji zelo pomembni. Neformalni dogovori imajo prednost pred formalnimi pogodbami. V nizko kontekstnih kulturah (ZDA, Nemčija, Slovenija) so sporočila in vzorci eksplicitni. Interpretacija je jasna, odločitve pa se sprejemajo na podlagi dejstev. V nasprotju z visoko kontekstno kulturo so razmerja med poslovnimi partnerji manj trdna. Raziskave so pokazale, da ima kontekst kulture velik pomen tudi v mednarodnem trženju, namreč kampanje, oblikovane v visoko kontekstnih kulturah, imajo manjši učinek v nizko kontekstnih družbah in obratno (Kotabe & Helesen, 2001, str. 122; Šenk Ileršič, 2013, str. 136–137). Lahko rečemo, da so polikrone kulture visoko kontekstne kulture (arabske države, Kitajska itd.), monokrone kulture pa so nizko kontekstne kulture (ZDA, Nemčija itd.) (Kotabe & Helesen, 2001, str. 123). Trompenaars pa se je ukvarjal predvsem z medsebojnimi odnosi, in sicer v kolikšni meri so odnosi med ljudmi objektivni, v nasprotju z emocionalnimi odnosi. V čustvenih kulturah (Slovenija, Francija, Španija) ljudje svobodno in spontano izražajo čustva. To je značilnost visoko kontekstnih kultur. V nevtralnno čustvenih kulturah (Japonska, Kitajska) pa ljudje svoja čustva nadzorujejo (Technology, 2010). Na nek način se je tudi Lewis ukvarjal z medsebojnimi odnosi, kjer je bil poudarek predvsem na spoštovanju, in sicer kulturo je delil na **reaktivne kulture**. To so tiste kulture, ki dajejo prioriteto vljudnosti in spoštovanju. Pomembno je mirno poslušanje sogovornika in previdno odzivanje na sogovornikove predloge (Lubin, 2013). Do sedaj je bilo govora samo o odnosu do sočloveka, Trompenaars kot kulturološko dimenzijo opredeli tudi odnos do zunanjega okolja, ki se nanaša na dojemanje naravnega okolja (Prašnikar, Cirman, 2005, str. 64). Mehanska kultura (ZDA, Velika Britanija) zagovarja notranji nadzor in nadzor nad okoljem, organska kultura pa (Rusija, Kitajska) temelji na prepričanju, da okolje nadzoruje človeka in da je njegova usoda odvisna od zunanjih dejavnikov (Technology, 2010).

Tony Fang je opredelil novo perspektivo kulture, in sicer model jin jang kot alternativo Hofstedejevemu modelu kulture. Temelji na starodavni kitajski filozofiji jin-jang, ki ponazarja na videz ločene in nerazdružljive sile narave, ki se med seboj dopolnjujejo in skupaj tvorijo celoto. Jin predstavlja žensko energijo, kot so luna, noč, šibkost, tema, nežnost in ženskost, medtem ko jang predstavlja moško energijo, kot so sonce, dan, moč, trdnost in

moškost. Med njima ni jasne meje, del črnega (jin) obstaja v belem (jang) in obratno, skupaj pa predstavljata ravnotežje (Fang, 2011, str. 25–50).

Model jin-jang predstavlja novo perspektivo kulture, ki dopušča, da zaznavamo vse kulture ne glede na to, kako različne so si, kot enake potenciale v nasprotujočih, paradoksnih in posledično neskladnih vrednotah. Omenjena je tudi dvojnost modela jin jang, kar pomeni jin in jang, ženskost in moškost, dolgoročnost in kratkoročnost, individualizem in kolektivizem itd., torej vse je odvisno od dane situacije, konteksta in časa. Opazimo podobnost Hofstedejevih dimenzij kulture. Za primer lahko navedem paradoks, ki se nanaša na Hofstedejevo dimenzijo razlika v moči (angl. *power distance*). Na primer Francija ima dva popolnoma nasprotujoča si reka, in sicer »Gospodar mora spati, kjer se odloči.« (angl. *a master can sleep where he decides*), ki se nanaša na visoko razliko v moči, in znameniti francoski rek »Svoboda, enakost, bratstvo.« (angl. *Liberty, Equality, Fraternity*), ki ima popolnoma nasproten pomen. Po njegovem mnenju znotraj posamezne kulture obstajata obe dimenziji, ki soobstajata in se med seboj dopolnjujeta v procesu interakcij in ustvarjata celoto. Model jin jang se tako razlikuje od prevladujočih bipolarnih definicij kulture, saj zagovarja obstoj različnih vrednot v eni kulturi in tako raznolikost kulture (Fang, 2011, str. 25–50).

GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*) je raziskovalno delo, ki proučuje kulture in vodenje v 61 različnih državah po svetu. Primerja njihove nacionalne kulture in značilnosti učinkovitega vodenja s proučevanjem medsebojne odvisnosti med družbeno in organizacijsko kulturo ter organizacijskim vodenjem (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002, str. 3–4).

Za proučevanje nacionalnih kultur je v modelu GLOBE navedenih devet dimenzij, in sicer izogibanje negotovosti, razlika v moči, kolektivizem I: družbeni kolektivizem (angl. *societal collectivism*), dimenzija, ki izraža stopnjo organizacijskih in družbenih navad, individualni kolektivizem (angl. *In-Group Collectivism*) se nanaša na individualizem, kjer posamezniki izražajo ponos, zvestobo in enotnost skupine, (ne)enakost spolov (angl. *gender egalitarianism*) je dimenzija, ki se nanaša na čim manjše razlike vlog in diskriminacijo med spoloma, **odločnost** (angl. *assertiveness*) se nanaša na odločnost, izzivalnost in agresivnost v socialnih odnosih posameznikov, organizacij in družb. **Usmerjenost v prihodnost** (angl. *future orientation*) pove, do katere mere družba spodbuja aktivnosti, ki so usmerjene v prihodnost naravnosti, kot so planiranje, vlaganje v prihodnost in taktiziranje. **Usmerjenost k dosežkom** (angl. *performance orientation*) pomeni spodbujanje in nagrajevanje posameznikov skupin za izboljšano uspešnost. **Humana usmerjenost** (angl. *human orientation*) ocenjuje, do katere mere družba ali organizacija nagrajuje posameznike za poštenost, skrbnost, prijaznost in spoštljivost do drugih (House, Javidan & Dorfman, 2002, str. 5–6).

Projekt GLOBE je sestavljen iz različnih dimenzij, povzetih po različnih avtorjih kulture. Prvih šest dimenzij je povzetih po Hofstedejevih dimenzijah kulture. Namesto Hofstedejeve dimenzije moškost/ženskost sta uporabljeni dve dimenziji, in sicer enakopravnost spolov in odločnost. Dimenzija usmerjenost v prihodnost je vzeta iz modela Kluckhohna in Strodtbecka (1961) preteklost/sedanost. Usmerjenost k dosežkom izvira iz McClellandove dimenzije potreba po dosežkih in Trompenarsove dimenzije dosežek ali status, humana usmerjenost pa je prav tako vzeta iz modela Kluckhohna in Strodtbecka (1961) iz dimenzije človeška narava je dobra/človeška narava je slaba. Cilj modela GLOBE je bil predvsem razvoj empirične teorije za razumevanje, opisovanje in napovedovanje, kako specifični kulturološki dejavniki vplivajo na vodenje in organizacijske procese in učinkovitost teh procesov (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002, str. 6–10).

2 ZNAČILNOSTI KULTUR PO POSAMEZNIH DRŽAVAH

Globalizacija je povzročila, da se zahodna kultura nenehno srečuje z vzhodno, zato je pomembno, da smo pozorni na kulturne razlike, saj bodo podjetja dolgoročno uspešna le, če bodo sprejemala obstoj in raznolikost drugih kultur. Čeprav z globalizacijo počasi izginjajo kulturne razlike, se je treba še vedno prilagajati lokalnemu okolju in njihovi kulturi. S poznavanjem in razumevanjem kulture lahko podjetje razume, zakaj se poslovni partnerji drugih kultur vedejo tako, kot se in spoštujejo bogastvo in tradicijo drugih kultur. V nadaljevanju bom skozi elemente kulture predstavila tri različne tuje trge, in sicer Nemčijo, Kitajsko in Kolumbijo.

2.1 Nemčija

Nemčija z glavnim mestom Berlin je srednjeevropska država z več kot 80 milijoni prebivalcev. Država ima vodilno vlogo v Evropski uniji. Trenutno kotira kot četrto svetovno gospodarstvo, takoj za ZDA, Japonsko in Kitajsko, takšen položaj pa lahko pripiše zunanji menjavi (Ministrstvo za zunanje zadeve: Nemčija, 2016).

Nemčija je ena najrazvitejših držav na svetu glede na pričakovano življenjsko dobo, stopnjo pismenosti in dohodka na prebivalca, zato ima visok življenjski standard. Trenutno je 4. največje svetovno gospodarstvo, gospodarska rast je v letu 2016 znašala 1,6 %, medtem ko je bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca znašal 35.929 EUR. V letu 2017 pa Bundesban pričakuje 1,5-odstotno rast BDP-ja na prebivalca (Focus Economics, 2016). H gospodarski rasti pripomore tudi trgovska menjava, predvsem izvoz. Najpomembnejše gospodarske panoge države so: storitveni sektor (69 % BDP-ja), industrijski sektor (31 % BDP-ja) in kmetijstvo (1 % BDP-ja) (Izvozno okno, 2016). Nemčija ima urejen zdravstveni sistem, ki omogoča celovito zdravstveno oskrbo, sistem socialne varnosti pa omogoča podporo v času brezposelnosti.

Pomemben vidik ravnovesja služba-zasebno življenje je količina časa, ki ga človek preživi na delovnem mestu. Dokazi kažejo, da predolg delovnik lahko škoduje osebnemu zdravju in povečuje raven stresa. Po podatkih Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) v Nemčiji samo 5 % zaposlenih dela več kot 40 ur na teden. Na splošno dlje časa delajo moški, kar 8 %, medtem ko je žensk, ki delajo dlje časa, le 2 %. Ženske v primerjavi z moškimi sodelujejo manj na trgu dela. 69 % žensk ima službo, medtem ko je moških, ki imajo službo, kar 78 %. Količina in kakovost prostega časa sta pomembni za vesplošno dobro počutje ljudi. V povprečju Nemci, ki so zaposleni za polni delovni čas, namenijo 64 % svojega časa osebni negi in druženju s prijatelji ter družino, kar je več kot ostale države. Kar se tiče družinskega življenja, imajo ženske, predvsem visoko izobražene, prvega otroka šele po 30. letu starosti. Prelaganje nosečnosti na kasnejše obdobje povečuje verjetnost družin brez otrok, ki pa je v Nemčiji precej visoka. Več kot 40 % žensk, starih med 25. in 49. letom, živi v gospodinjstvih brez otrok (v primerjavi z OECD, ki znaša 34 %). Sicer pa so večinoma majhne družine z enim otrokom (Germany, 2016).

Uradni jezik Nemčije je nemški in spada med največje svetovne jezike. Več kot 95 % ljudi govori nemško. Poleg nemščine so v Nemčiji prisotni tudi drugi jeziki, in sicer srbski jezik v vzhodni Nemčiji, frizijski jezik ob ustju Rena, danski jezik ob danski meji, romski jezik in turški jezik turških imigrantov (Kwintessential, 2015). Nemci sicer dobro govorijo angleščino, vendar je priporočljiva uporaba solidne nemščine.

Prevladujoča vera v Nemčiji je krščanska, ki predstavlja približno 34 % protestantov in 34 % rimokatolikov. Islamska vera predstavlja približno 3,7 %, medtem ko je 28,3 % neopredeljenih (Nemčija, 2016).

Nemci so nad povprečjem, kar se tiče izobrazbe, spretnosti in trdega dela. Dobra izobrazba in spretnosti so pomembne za iskanje zaposlitve. Po podatkih OECD ima več kot 86 % odraslih ljudi, starih med 25. in 64. letom, višjo srednješolsko izobrazbo. Približno 89 % moških ima dokončano srednjo šolo, medtem ko imajo ženske nekoliko nižji odstotek, in sicer 84 %. Univerzitetno izobrazbo ima več moških (31 %) kot žensk (26 %). Dobro izobraženo in usposobljeno prebivalstvo je bistvenega pomena za socialno in gospodarsko blaginjo države. Dobra izobrazba pripomore k večji verjetnosti najdenja zaposlitve in boljšega zaslužka. Nemci gredo čez približno 18,2 leta šolanja (od 5 do 39 let), kar je nadpovprečno v primerjavi z OECD, ki znaša 17,7 leta. Podatki kažejo, da so Nemci, kar se tiče izobraženosti, nad evropskim povprečjem (Germany, 2016).

Glede na vrednote in norme Nemci veljajo za narod, ki daje velik poudarek na točnost in zasebnost ter prednost pravilom pred izjemami. Sprejemajo vrednote, kot so trdo delo, gospodarnost in marljivost. Najudobnejše se počutijo, če sta jim prepuščena organizacija in delitev nalog, saj lahko tako skrbno načrtujejo čas. Veljajo za stoičen narod, ki teži k perfekcionizmu in natančnosti v vseh vidikih življenja. Ne priznavajo napak in redko delijo komplimente. Morda sprva delujejo hladni in neprijazni, vendar imajo oster sluh za

komunikacijo, družbeno zavest in željo po pripadnosti (Livescience, 2010). Blagovne znamke Nemčije pa so v skladu z nemškimi vrednotami, pomembni so lojalnost, zaupanje in jasna identiteta blagovne znamke. Nemškim kupcem je pomemben občutek varnosti, ki ga daje trdna blagovna znamka, zato morajo podjetja, ki vstopajo na nemški trg, narediti vse, da pri nemških kupcih naredijo vse, kar je v njihovi moči, da se bodo ti pri poslovanju počutili varno in da obljube posledično tudi izpolnjujejo. Kot najpomembnejša merila jemljejo kakovost, jamstvo, prilagodljivost in zanesljivost (Kranjec, 2014).

Na mednarodnih trgih imajo barve veliko večji pomen kot na domačih, zato moramo biti pozorni na uporabo barv v določenih kulturah. Nemške barve so barve zastave, in sicer črna, rdeča in rumena. Črna barva predstavlja odločnost, rdeča delavnost, pogum, moč in junaštvo, rumena pa izraža velikodušnost (German flag, 2015). Barve zastave predstavljajo tipične vrednote Nemcev, zato je v poslovnem svetu zaželena uporaba teh barv. V Nemčiji imajo določene barve določen pomen, na primer modra barva simbolizira lojalnost in formalnost, črna je barva žalosti, smrti in uradnosti, zelena je barva upanja in konservativnosti, bela pa predstavlja nedolžnost (GPI-8 Insights into German Website Localization, 2010).

Pri poslovnih običajih je pomembno, da se ob prvem kontaktu s poslovnimi partnerji (prav tako ob odhodu) vedno rokujejo. Predstavljajmo se vedno z imenom in priimkom. V Nemčiji se ob vikanju vedno uporablja priimek. Nemški poslovneži cenijo čas, zato je pomembno, da na sestanek pridemo točno in dobro pripravljene s katalogi in prospekti. Na poslovnih sestankih se hitro preide na glavno temo, namreč Nemci ljubijo dejstva in so bistveno bolj naklonjeni številkam kot pa lepim govorom. Priporočljivo je, da se nemškemu poslovnemu partnerju predstavimo, prav tako predstavimo svoje podjetje. Na poslovnih sestankih se zahteva visoka stopnja formalnosti in izogibamo se tem in šal iz časov 2. svetovne vojne, tem o denarju, koliko kdo zasluži in koliko kaj stane. Prav tako se ne sprašuje o privatnih zadevah, družini. Nemci sicer obvladajo angleščino, vendar je priporočljivo, da poslujemo z Nemci v solidni nemščini. Nemškega poslovneža odvrča slabo znanje nemščine, ker se boji, da bo slaba komunikacija povzročila nevšečnosti. V Nemčiji velja pravilo najprej delo, nato zabava, zato obisk kavarne pred 12. uro ni priporočljiv. Poslovno kosilo vedno plača gostitelj. Kar se tiče poslovnih daril, je priporočljivo, da imamo darilo z logotipom našega podjetja (Izvozno okno, 2016).

2.2 Kitajska

Azijske kulture se kljub globalizacijskim procesom precej razlikujejo od zahodne kulture. Tradicija in religija še vedno narekujejo določene oblike poslovanja in se manj prilagajata poslovnim ciljem, kar je treba upoštevati za uspešno mednarodno poslovanje. Ni dovolj poznavanje samo kitajskega jezika, treba je dobro poznati tudi njihovo kulturo.

Kitajska je kulturno in geografsko območje ene najstarejših civilizacij z 1.355,8 milijarde prebivalci. Danes je druga največja gospodarska velesila, zahvaljujoč notranjemu trgu in

poceni delovni sili (Izvozno okno: Kitajska, 2016). Je največji izvoznik in ima največ deviznih rezerv ter je ena največjih pridelovalcev riža, žita, bombaža, krompirja in čaja. Kmetijstvo prispeva 9 % BDP-ja in zaposluje skoraj 35 % delovne sile. Kitajska je vodilna tudi pri pridobivanju nekaterih rud in ima velike zaloge nafte in plina. Industrija in gradbeništvo ustvarita kar polovico BDP-ja. Industrijski sektor zaposluje 30 % delovne sile. Storitveni sektor zaradi javnih monopolov in strogih predpisov ni najbolj razvit, in predstavlja 48 % BDP-ja. V letu 2013 je rast dosegla 9,7 %. Za leto 2015 je znašala 8,5 % in za leto 2016 8,3 %. V letu 2016 je BDP na prebivalca znašal 7.569 EUR, za leto 2017 pa napovedujejo 7.850 EUR. Brezposelnost je v letu 2016 znašala 4,1 %. V letu 2017 je napovedana 3% odstotna stopnja brezposelnosti, ki naj bi do konca leta 2018 postopoma zvišala na 4,9 %. Stopnja inflacije je bila v letu 2016 2,1 %. V letu 2017 naj bi se inflacija zvišala na 2,3 %, v obdobju 2018-2019 pa naj bi inflacija dosegla 1,8, oz. 1,9 % (Kitajska, 2016). Denarna valuta pa je jen.

Medtem ko Kitajska z globalizacijo vedno bolj sprejema zahodne vplive, je tradicionalna družinska struktura še vedno zelo cenjena in ima velik pomen v kitajski kulturi. Pomemben del kitajske kulture so zakonska zveza, družina in otroci. Podoba tradicionalne družine se hitro spreminja, vseeno pa določene vrednote, kot so spoštovanje, poslušnost, skromnost, ubogljivost, pridnost, ostajajo prisotne. V tradicionalnih kitajskih družinah je moški odgovoren za preživljanje celotne družine. Kot glava družine ima moč odločanja, kar zadeva žene in ostalih družinskih članov. Odgovoren je za skrb otrok in njihovo izobrazbo. V sodobnih družinah pa se družinski člani posvetujejo o pomembnih odločitvah, vendar oče nima več glavne besede v zvezi z življenjem svojih otrok. Ženske ostajajo doma in skrbijo za dom in otroke. V sodobnih družinah imajo ženske svojo kariero, vendar se vseeno v določenih točkah življenja zanesejo na finančno pomoč moža ali očeta. Vloga starešin je v kitajskih družinah zelo pomembna zaradi njihove modrosti, zato jih tako tradicionalne kot sodobne družine globoko spoštujejo in cenijo. Na podeželju živi več generacij skupaj, medtem ko v mestu živijo družine same ali le s starimi starši. Na Kitajskem je bil leta 1970 uveden zakon enega otroka. Ta zakon so pogosto uporabljale le mestne družine, medtem ko so družine na podeželju imele več kot enega otroka. Družina kot vrednota je še vedno cenjena in spoštovana ne glede, ali gre za tradicionalno in podeželsko ali sodobno in mestno družino (Chinese family values, 2011).

Kitajščina, najstarejši pismeni jezik na svetu, je uradni jezik na Kitajskem. Poslovno se uveljavlja angleščina, ki olajša komunikacijo s kitajskimi podjetji, vendar pa je znanje kitajskega jezika velika prednost. Še večjo prednost pa predstavlja znanje kitajskih pismenk.

Trenutno je na Kitajskem pet večjih religij, in sicer budizem, taoizem, islam, katolicizem in protestantizem (Livescience, 2015). Približno 100 milijonov ljudi naj bi bilo pripadnikov drugih kitajskih ver in prepričanaj, 8 % ljudi je budistov, za taoizem ni znanega točnega podatka, 1,5 % (19 milijonov) predstavlja islam in 1 % (14 milijonov) krščanstvo, ki se

razdeli na protestante in rimokatolike. Ateistov je med 10 in 14 % (China travel designer, 2014). Religija je pomembna, ker na nek način odlikuje odnos in odgovornost do dela.

Kitajsko izobraževanje je največji izobraževalni sistem na svetu. Leta 1988 je kitajska vlada uvedla obvezno 9-letno šolanje za vse otroke, da bi zmanjšala neizobraženost prebivalstva. Danes ministrstvo za šolstvo ocenjuje, da ima 99 % celotnega prebivalstva osnovnošolsko izobrazbo (China Education, 2016). Vendar pa se izobraženost ljudi razlikuje od tega, ali živijo v mestih ali na podeželju. Na podeželju je še vedno premajhen odstotek izobraženosti, ta odstotek prebivalcev pa predstavlja poceni delovno silo in prinaša dobiček državi. Leta 2013 je bilo 4,6 % neizobraženih oziroma nepismenih ljudi, kar je pa še vedno 90 milijonov ljudi (Statista, 2015). Izobraženost ljudi se iz leta v leto povečuje, kar kaže podatek, da je bilo junija 2016 9,42 milijona študentov, ki so opravljali nacionalni visokošolski izpit. Mednarodni študenti so vpisani v več kot 775 višješolskih izobraževalnih ustanov. Vlaganje v izobraževanje predstavlja približno 4 % celotnega BDP-ja (China education center, 2016).

Tradicionalne kitajske vrednote temeljijo predvsem na taoizmu, budizmu in konfucianizmu. Fang (2003, str. 353) navaja glavne vrednote, ki veljajo za Kitajce, med prvimi desetimi so: spoštovanje staršev in starejših oseb, trdo delo, potrpežljivost, harmonija, skromnost, zvestoba do nadrejenih, sodelovanje pri obredih, vračilo uslug, prijaznost in izobrazba. Pomembna vrednota je dobrohotnost, ki sega od družinskih vezi in zahteva spoštovanje staršev in prednikov ter prijateljev. Vljudnost poudarja skromnost in preudarnost. Gre za spoštovanje zakonov in preprečevanje slabega vedenja. Tradicionalna kitajska kultura spoštuje pomen različnih obredov. Pomembna vrednota je tudi poštenost, ki se nanaša na zanesljivost in verodostojnost in je pomembna moralna vrлина v vsakdanjem življenju. Poudarjajo pomen lojalnosti tako do domovine kot tudi do družine in prijateljev (Lihua, 2013). Z globalizacijo pa se spreminja tudi Kitajska, zato so današnji poslovneži drugačni od preteklih, saj so bolj izobraženi, večina jih je študirala tudi v tujini. Vseeno pa kitajske vrednote temeljijo na družini, saj je vpliv družine na posameznika zelo velik. Za uspešno poslovanje s Kitajci so ključnega pomena vrednote.

Globalizacija je povezala kitajsko estetiko s svetovno in nam tako omogočila globlji vpogled v njen pomen. Zaradi zaprtosti Kitajske se je kitajska estetika dolgo razvijala samostojno (Fang, 2006, str. 153). Številne študije kažejo, da na dojetje estetike izdelkov kitajskih potrošnikov vpliva kulturološko ozadje, ki ga definirajo vrednote in norme. Med najpomembnejšimi so estetska »korist, skladnost, enostavnost in čustva«, vsaka izmed naštetih izvira iz kitajskih vrednot, kot so varčevanje, želja po kolektivnih medčloveških odnosih in iskanje duhovnosti v družbi. Drugi vidiki estetskih stališč pa so povezani z globalizacijo in zahodno kulturo. Li (1988) meni, da estetska karakteristika Mei (slov. *lepota*) temelji na dveh drugih karakteristikah Yang (slov. *ovca*) in Da (slov. *močan*). Lahko je »močna ovca je lepa« (kit. *Yang Da Za Mei*) oziroma »močna ovca izgleda lepa zaradi svojega okusa«. Gre za globlje dojetje stvari in dojetje izdelka kot celote. Izdelki vzbudijo v ljudeh čustva, domišljijo, željo in jih vodijo do edinstvene estetske izkušnje, ki

vključuje njihov odnos do estetike (Lin & Lai, 2010). Barva Kitajske je zagotovo rdeča, ki simbolizira praznovanje, veselje in srečo. Najdemo jo tudi na kitajski zastavi, ki simbolizira revolucijo, poleg rdeče barve je na zastavi tudi velika zvezda, ki predstavlja komunistično partijo, medtem ko ostale štiri zvezdice simbolizirajo kitajsko ljudstvo. Rumena in rožnata barva simbolizirata blaginjo. Bela, siva in črna so pogrebne barve in predstavljajo žalost. Pri poslovanju s Kitajci je priporočljiva uporaba rdeče barve, izogibati pa se moramo beli, sivi in črni. Koncept srečnih števil je podoben ostalim kulturam, šest je srečna številka, medtem ko se sedmici in štirici izogibajo, saj prinašata nesrečo (Lotus Travel, 2015).

Strategija izgradnje uspešne blagovne znamke na Kitajskem je razumevanje simbolne vrednosti prestiža, ki ga zahtevajo Kitajci. Karakteristike kitajske kulture imajo velik pomen v vedenju kitajskih potrošnikov. Pritegnemo jih lahko na različne načine, in sicer poudarjanje razlik v smislu kakovosti izdelka in v smislu simbolne vrednosti blagovne znamke, okrepitev usmerjenosti v konfucianizem (kolektivizem, guanxi, hierarhija itd.), usmerjenost v modernost kulture (mladost, uspeh, bogastvo) v povezavi s potrošništvom, poudarjanje pomena segmentacije na kitajskem trgu, poudarjanje razlik v izbiri med kategorijo izdelkov z visoko simbolno vrednostjo in izdelki z nizko simbolno vrednostjo in naposled, da prepoznajo omejitve uveljavljenja z lokalno konkurenco. Kitajski potrošniki entuziastično sprejemamo tuje blagovne znamke, saj so mnenja, da so izdelki tujih blagovnih znamk boljše kakovosti (Li, 2012, str. 1–11).

Velikokrat poslovneži zahodnih kultur ne namenijo dovolj pozornosti kitajskim poslovnim običajem, zato so jim nekatera dejanja nerazumljiva. Med pomembnejše poslovne običaje štejemo sestanke, sprejemanje daril in poslovne obede. Na Kitajskem so poslovni sestanki zelo uradni. Gost je najprej predstavljen najstarejši osebi v prostoru oziroma tisti, ki ima najvišji položaj v podjetju. Sedež nasproti vhodnih vrat je vedno namenjen gostitelju, levi pa gostu. Na poslovnem sestanku je vedno treba imeti dovolj poslovnih vizitk, saj vsi udeleženci izmenjajo vizitke. Na sestanku nikoli niso zaželeni skopi odgovori z »da« ali »ne«, ampak je priporočljiv daljši odgovor. Neposredna zavrnitev je nevljudna, zato se besedi »ne« izogibamo. Z vidika kitajskih poslovnežev je nevljudno tudi samo prekinjanje med predstavitvijo. Priporočena obleka na sestankih je tako za ženske kot moške konservativna in v nevtralnih barvah. Kar se tiče izročanja in sprejemanja daril, darilo vedno izročimo z obema rokama. Darila so pomemben del izgradnje medsebojnega odnosa (kit. *guanxi*) in priporočljivo je, da je enaka vrednost daril z obeh strani. Darila so po navadi zavita v rdeč papir, ki simbolizira srečo, izogibamo se daril v beli, črni, sivi ali modri barvi. Treba je spremljati, katera darila smo že izročili, namreč enaka darila pomenijo pomanjkanje pozornosti v medsebojnem odnosu. Pri poslovnih obedih Kitajci gostu ponudijo najboljše in vedno prvi poskusijo jed. Med obedom udeleženci večkrat nazdravijo z vinom ali žganjem (Saksida, 2011, str. 33–34). Omeniti moram tudi guanxi, ki je ena izmed kitajskih kulturnih značilnosti, ki se je ohranila do danes in pomeni gradnjo dolgoročnih medsebojnih odnosov. Medsebojni odnosi in poznanstva so na Kitajskem ključnega pomena, saj mora vsak poslovnež, ki želi biti uspešen na kitajskem trgu, sprejeti in razumeti ta koncept. Poleg tega

je izgradnja mreže poznanstev za tujega poslovneža ključnega pomena, saj dobri odnosi velikokrat pripomorejo k hitrejšemu reševanju problemov in uspešnejšemu poslovanju na Kitajskem (Škrabec, 2006, str. 25).

2.3 Kolumbija

Kolumbija je južnoameriška država, katere glavno mesto je Bogota in ima po podatkih svetovne banke 48,9 milijona prebivalcev, ki ustvarjajo raznoliko kolumbijsko kulturo. Kultura domorodcev in različni vplivi drugih kultur, kot sta španska in afriška kultura, geografska lega, kolonizacija in verske ter etnične skupine tvorijo barvito kolumbijsko kulturo, ki se zrcali v jeziku, veri, življenjskem slogu in ostalih pogledih kolumbijskega življenja.

Kolumbijski razvoj gospodarstva je utežen zaradi neustrezne infrastrukture, neenakosti, revščine, trgovine z drogami in negotovih varnostnih razmer. Najbolj ima razvit terciarni sektor, ki zaposluje kar 58,8 % prebivalstva. V primarnem sektorju je zaposlenih 22,4 % prebivalstva, v sekundarnem pa 18,8 % (World bank, 2016). Kolumbija je močno odvisna od izvoza rudnin, saj je 4. največja izvoznica premoga in največja proizvajalka nafte. V kmetijstvu pridelujejo kavo, banane, riž, tobak, kokos, sladkorni trs, pšenico in koruzo. Industrija proizvaja tekstil, oblačila in obutev, olje itd. Izvažajo predvsem nafto, premog, nikelj, kavo, banane in oblačila. Leta 2016 je kmetijstvo predstavljalo 6,12 % BDP-ja, storitve 56,67 % BDP-ja, industrija 37,21 % in proizvodna industrija 12,31 % BDP-ja (World bank, 2016). Po podatkih svetovne banke je v letu 2016 BDP znašal 377,7 bilijona \$, letna gospodarska rast pa je znašala 4,6 %. V letu 2015 je bila zabeležena 9,1-odstotna brezposelnost in je ena izmed višjih v Latinski Ameriki. Za Kolumbijo je značilno visoko odstopanje med bogatim in revnim prebivalstvom. Po podatkih svetovne banke živi kar 12 % Kolumbijcev z manj kot 2 USD na dan in 2,3 % z 1,25 USD na dan (World bank, 2016). Denarna valuta je peso. Uradni jezik Kolumbije je španski, ki ga govori 99,2 % prebivalstva, izjema so indijanska populacija ob amazonskem porečju. V večjih mest, pri višjih slojih, je prisotna tudi angleščina, vendar ni pogosto rabljena oziroma razumljiva. Zunaj mest je španščina edini medij komunikacije (Countries and their culture, 2014). Pri poslovanju je v uporabi angleščina, še rajši pa slišijo, če poslovni partner govori španski jezik.

Kolumbija je bolj konservativna država v primerjavi z ostalimi, saj je država skoraj v celoti rimskokatoliška, in sicer kar 79 % Kolumbijcev je rimokatolikov. Družina predstavlja najpomembnejši del kulture. Tvorijo jo oče, mati in otroci. V višjih slojih je v družini več otrok. Oče je glava družine, mati pa skrbi za gospodinjstvo in vzgojo otrok. Žene v nižjih oziroma srednjih slojih delajo v mestih ali pri bližnjih sorodnikih (Countries and their cultures, 2014). Če je le mogoče, v enem stanovanju živijo dve do tri generacije družin skupaj (Colombian women, 2012). Kolumbija je do določene mere tudi hierarhična družba, saj si ljudje zaslužijo spoštovanje skozi starost in položaj. Starejše ljudi se dojema kot modre ljudi in z veliko mero spoštovanja. S tega stališča pričakujejo starejše osebe, bodisi doma ali

na delovnem mestu, ki sprejemajo odločitve (Kwintessential, 2014). Kolumbijska družba je sprejela kulturo, v kateri moški zasedejo vlogo vzdrževalca družine in ohranjanje družinskega ponosa. Vloga šovinizma je pomembna karakteristika v javnem življenju in ni sinonim za strogo moško dominantnost. Zahteva ločeno moško in žensko vlogo v gospodarskem življenju, potrošnji in zanašanje žensk na moške. Z vedno večjo vlogo žensk na višje plačanih delovnih mestih in pomembnih položajih v družbi je v urbanih središčih manj prisoten šovinizem. Ženske so prevzele vidno in pomembno vlogo v družbi in jih štejejo med najbolj politično aktivne v Latinski Ameriki (Countries and their culturesm 2015).

Izobraževanje kolumbijskih otrok se začne pri starosti petih let s predšolskim izobraževanjem. Zakonsko je obvezno osnovno izobraževanje, ki poteka od prvega do devetega razreda. Sledi srednješolsko izobraževanje, s katerim pridejo do poklica. Študij lahko nadaljujejo na univerzah (Countries and their cultures, 2014). Po podatkih svetovne banke je leta 2013 javna poraba sredstev za izobraževanje predstavljala 4,9 % BDP-ja, kar je 16,9 % celotnih izdatkov države. Povprečna izobraževalna doba Kolumbijcev traja 13,5 leta. Po zadnjih podatkih za leto 2011 je bilo 93,6 % celotnega prebivalstva, starega nad 15 let, pismenih. Mlado kolumbijsko prebivalstvo, staro od 15 do 24 let, je pismeno v 98,2 % (World bank, 2016).

Glavni vrednoti Kolumbijcev sta delavnost in miroljubnost. Cenijo olikanost, vljudnost in dobre manire. Zelo so ponosni na demokratičnost in neodvisnost Kolumbije (eDiplomat, 2015). Vrednote so močno povezane tudi z rimskokatoliško vero in delujejo z integriteto in visoko etničnim spoštovanjem v odnosu z drugimi. Prizadevajo si, da v proces vključijo tudi druge in delujejo v timu. Vedno si prizadevajo za odličnost v vsem, kar delajo, in še naprej iščejo načine za izboljšanje (Friends for Colombia, 2014). Kolumbija velja bolj za kolektivistično kot individualistično družbo, katere vrednote so zvestoba, spoštovanje, dobri družinski odnosi in šovinizem.

Barve Kolumbije so barve zastave, in sicer rumena, modra in rdeča, zato je v poslovnem svetu priporočljiva uporaba le-teh. Rumena barva simbolizira neodvisnost in pravičnost, modra pomeni previdnost in zvestobo, rdeča pa pogum in velikodušnost. Barve predstavljajo načelo svobode, enakosti in bratstva. Črna je barva žalosti, bela pa miru in čistosti (Colombia, 2015).

Kar se tiče poslovnih običajev, je kolumbijska kultura strastna kultura, kar se vidi že pri pozdravu. Poslovnemu partnerju vedno sežemo v roko tako pri vstopu kot izstopu iz sobe. Ob prvem srečanju s poslovnim partnerjem je v navadi, da se izroči vizitka. Pri govorici telesa je pomembno, da smo nasmejani. Na poslovnih sestavnikih se je treba izogibati občutljivih tem, kot so lokalna politika, droge in Panama, namreč Kolumbijci menijo, da so jim Američani ukradli Panamo z namenom zgraditve panamskega prekopa. Kolumbijci so običajno točni v poslu, čeprav se lahko zgodi, da zamudijo pol ure. Zanje ura ali dve ne

pomenita dobesečno, pač pa jutri ali naslednji teden. Kolumbijski poslovneži imajo navado tuje poslovneže prej spoznati, preden začnejo z njimi poslovati, da spoznajo, ali so vredni zaupanja. Največkrat poslovanje in sestanki potekajo osebno, kjer je pomemben očesni stik, sicer lahko pustimo slab vtis. Tretja oseba je lahko ključnega pomena za poslovanje, in sicer priporočljivo je, da najamemo lokalnega distributerja, zastopnika, prodajalca in odvetnika. Poslovna oblačila so konservativna in v nevtralnih barvah tako za moške kot ženske. Poslovni zajtrki, kosila in večerje so v Kolumbiji zelo popularni, pričakovati moramo, da v ta namen porabimo vsaj dve do tri ure. Zelo dobro sprejeta darila so darila z ameriškim poreklom. Priporočljiva darila so sadje, rože in čokolada. Poslovnim partnerjem lahko namenimo dober viski, vino, gravirano pisalo, računalno ali darila domačega porekla (eDiplomat, 2016).

3 EMPIRIČNI DEL: VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK PRI POSLOVANJU Z NEMČIJO, KITAJSKO IN KOLUMBIJO

V empiričnem delu zaključne naloge sem uporabila kvalitativno raziskovanje v obliki individualnih strukturiranih globinskih intervjujev. Osnovna značilnost tovrstnih intervjujev so odprta vprašanja, s katerimi pridobimo čim več informacij. Zakaj sem se odločila za tovrstno obliko raziskovanja in zakaj je globinski polstrukturiran intervju najbolj primerna oblika raziskave? Omogoča nam, da podrobneje posegamo v opise, pojasnjevanja, razlage, primerjave, izkušnje in doživetja, zaradi katerih pridobimo bogate informacije, ki pomagajo pri oblikovanju dodatnih podvprašanj. Uporablja se, kadar želimo zbrati dodatne informacije in na ta način priti do dodatnih spoznanj (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45). Metodo globinskega polstrukturiranega intervjuja sem izbrala zato, ker je primeren za izvedbo raziskave te vrste, saj gre za raziskovanje prilagajanja določeni kulturi in na ta način ponuja možnost postavljanja dodatnih vprašanj. Značilnost tovrstne metode je tudi, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa odprti in prosto tekoči (Churchill & Iacobucci, 2005, str. 285).

Glede na to, da proučujem kulturne razlike na primeru posameznih podjetij, sem s pomočjo globinskega intervjuja pridobila veliko informacij, hkrati pa sem na podlagi prejetih informacij lahko sproti oblikovala podvprašanja. Menim, da je največja prednost individualnih globinskih intervjujev neposreden stik med izpraševalcem in intervjuvancem, ki omogoča sprotno prilagajanje poteka intervjuja in se med seboj lahko razlikujejo.

Pri pripravi vprašanj za intervjuje mi je bila v oporo teoretična podlaga o kulturi (Priloga 2). Globinske intervjuje sem opravila s tremi mednarodno priznanimi slovenskimi podjetji, ki so prisotna na predhodno analiziranih trgih, in sicer skupina SIJ, d.d., Gorenje, d.d. in Cestel, d.o.o. (Priloga 1).

3.1 SIJ, d.d.

Podjetje, ki je med drugim prisotno tudi na nemškem trgu, je Skupina SIJ, d.d., oziroma slovenska industrija jekla, ki je največji slovenski proizvajalec jekla in v samem vrhu proizvajalcev nerjavnih in specialnih jekel v Evropi. Skupino Sij sestavlja pet divizij, in sicer jeklarstvo (dve največji slovenski jeklarski podjetji Acroni in Metal Ravne), predelava (družbe Ravne Knives, Elektrode, SUZ in Serpa), servisno-prodajna mreža (trg Slovenije, Evrope in ZDA), surovinska baza (Slovenija in države nekdanje Jugoslavije) in upravljanje ter druge storitve. Je eden izmed največjih slovenskih izvoznikov, namreč izvozijo za več kot 570 milijonov evrov in izvoz predstavlja več kot 85 % njihovih prihodkov. Hkrati pa so s 3100 zaposlenimi tudi eden največjih zaposlovalcev v Sloveniji (Sij, d.d.,2016).

Na sedežu podjetja v Ljubljani sem opravila globinski intervju z direktorico prodaje mag. Dušico Radjenovič, ki je v podjetju med drugim zadolžena tudi za prodajo na nemškem trgu.

3.2 Gorenje, d.d.

Na kitajskem trgu deluje eno izmed vodilnih evropskih proizvajalcev aparatov za dom, in sicer slovensko podjetje Gorenje, d.d. Predsednik družbe je Franjo Bobinac. Osrednja dejavnost so izdelki in storitve za dom, v okviru katere ponujajo gospodinjske aparate, aparate za ogrevanje in prezračevanje, klimatske naprave, kuhinjsko pohištvo in storitve oblikovanja. Prisotni so tudi na področjih ekologije orodjarstva, industrijske opreme, inženiringa, hotelirstva in gostinstva ter trgovine. Mednarodno prodajno mrežo širijo na vseh celinah, kar kaže dejstvo, da 95 % prihodkov osrednje dejavnosti ustvarijo izven Slovenije. V letu 2014 so ustvarili 1,422 milijarde evrov prihodkov, največ v Rusiji, Nemčiji, na Nizozemskem, v Skandinaviji, Srednji in Jugovzhodni Evropi, v ZDA in Avstraliji. Na trgih nastopajo s portfeljem osmih blagovnih znamk. Globalno prisotnost gradijo z znamkama Asko in Gorenje, s katerima ustvarijo tudi največ prihodkov. Z blagovno znamko Asko največ prihodkov ustvarijo v ZDA, Avstraliji in Skandinaviji. Ostale znamke pa razvijajo kot regijske oz. lokalne znamke. Z gospodinjskimi aparati Atag, Pelgrim in Etna so zastopani v državah Beneluksa, znamka Mora ima močan tržni položaj na Češkem in Slovaškem, pod znamko Upo ponujajo gospodinjske aparate na Finskem, z znamko Körting pa so prisotni v Sloveniji, Avstriji, Grčiji, Rusiji, Gruziji in na Hrvaškem.

Intervju je potekal na sedežu družbe Gorenje, d.d. v Velenju. Moj intervjuvanec je bil izvršni direktor Andy Miklav, ki je bil še pred časom direktor podjetja na Kitajskem.

3.3 Cestel, d.o.o.

Za kolumbijski trg sem si izbrala podjetje Cestel, d.o.o., ki je vodilni svetovni proizvajalec mostnega sistema za tehtanje vozil med vožnjo. Ustanovljeno je bilo leta 1992 kot

reorganizacija prejšnje zasebne dejavnosti Elektronika Brozovič. Od leta 1999 s partnerjem Zavodom za gradbeništvo razvijajo sistem dinamičnega tehtanja vozil med vožnjo – SiWIM. S proizvodnjo so začeli leta 2001, od takrat pa so prisotni tudi v Evropi, Severni in Južni Ameriki ter Aziji. Podjetje vodi g. Robert Brozovič (Cestel.eu, 2016).

Intervju sem opravila z mag. Mitjem Pajkom, ki je pred kratkim magistriral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V podjetju je zadolžen za prodajo in marketing v tujini.

3.4 Analiza raziskave

Pri analizi raziskave sem se predvsem osredotočila na predhodno opisane kulturne dimenzije. Na podlagi opravljenih intervjujev bom primerjala kulturno raznolikost Slovenije v primerjavi z Nemčijo, Kolumbijo in Kitajsko (Priloga 1).

Kolumbija in Kitajsko imata relativno visoko razliko v moči v primerjavi z Nemčijo, ki ima nizko razliko v moči. Slovenija, Kolumbija in Kitajsko imajo moč in odločanje skoncentrirano v majhni skupini ljudi. Te kulture, predvsem Kitajsko, sprejemajo hierarhično ureditev. V podjetjih je zelo priljubljena centralizacija in zaposleni so podrejeni, medtem ko gre v Nemčiji za relativno enakomerno porazdelitev moči in odločanja, tudi dohodek je enakomernje porazdeljen.

Po Trompenaarsu Kolumbija in Kitajsko veliko več pomena pripiseta tudi statusu, ki so ga pridobili npr. s poroko, rojstvom itd., saj je v njihovih očeh človek več vreden, če je bolje situiran, medtem ko sta si slovenska in nemška kultura podobni, saj ne pripisujeta takšnega pomena statusu, pač pa dosežkom. Glede na to, da sta Nemčija in Slovenija evropski državi, bi pričakovali, da sta obe kulturi individualistični, pa vendar temu ni tako. Slovenija, Kitajsko in Kolumbija so kolektivistične države, saj velik poudarek pripisujejo pripadnosti skupini oz. podjetju. Najpomembnejši sta zvestoba in lojalnost, ki včasih pretehtata družbena pravila. Predvsem pa kolektivistična družba temelji na trdnih in dolgoročnih odnosih. Menim, da sta izmed teh kultur najbolj kolektivistični Kolumbija in Kitajsko. Nemčija pa je izrazito individualistična, saj je zvestoba prisotna glede na posamezne preference ljudi, in deluje v zelo majhnih skupinah. Nemci veljajo za najbolj odkrite ljudi na svetu in se držijo načela iskreno, pa čeprav boleče.

Če se dotaknemo dimenzije moškosti oz. ženskosti, je zanimivo to, da je slovenska kultura kot edina predstavnica ženske družbe. V Sloveniji velik poudarek pripisujemo družini, skrbi za otroke in delavnosti kot načinu življenja. Najpomembnejše vrednote so predvsem solidarnost, delavnost, skrb za sočloveka in sklepanje kompromisov. V nasprotju s slovensko kulturo v nemški, kitajski in kolumbijski kulturi prevladujejo moške vrednote. Kolumbijci so zelo konkurenčno in statusno usmerjeni, vendar kot skupina ljudi. Ljudje si prizadevajo predvsem za članstvo v skupinah, kjer imajo status in moč. V zameno za to pa žrtvujejo svoj prosti čas. Tudi Kitajsko je naravnana h karieri in dosežkom. Da si zagotovijo uspeh, so pripravljeni žrtvovati svoj prosti čas in družino. Dejstvo, da prosti čas ni tako zelo

pomemben, kaže na to, da delajo od jutra do večera. Primer so tudi kitajski študentje, ki si veliko prizadevajo za dobre izpitne rezultate, saj je to glavno merilo za uspeh. Tudi v Nemčiji pripisujejo velik pomen karieri in dosežkom. Svoje dosežke in uspešnost kariere pa prikažejo z razkazovanjem dragih avtomobilov, ur in drugih tehničnih naprav.

Kar se tiče stopnje sprejemanja formalnih pravil in stopnje tveganja, bi Slovenijo, Nemčijo in Kolumbijo uvrstila v skupino z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, ker so nagnjene k zelo rutinskim in sistematskim opravilom. Izkazuje se velika potreba po predpisih in pravilih. Predvsem v nemški kulturi prevladuje znan rek »čas je denar«, slovenska kultura pa temu vedno bolj sledi. Pomembni vrednoti sta točnost in natančnost. Prav zaradi tega bi Nemčijo in Slovenijo uvrstila med monokrone in zaporedno usmerjene kulture, saj čas dojemata kot zelo pomembno vrednoto. Čeprav menim, da ti dve vrednosti vedno bolj izgubljata pomen ravno zaradi globalizacije. Tudi Kolumbijci so narod, ki išče vse možne mehanizme, da se izognejo negotovosti in dvoumnosti. Imajo nešteto pravil in so zelo konservativni, kar se odraža tudi v religiji. Sledenje pravilom je odvisno predvsem, ali sledi temu skupina ljudi in ali so pravila smiselna. Zaradi izrednega pripisovanja pomembnosti pravil bi vse tri države (Slovenijo, Nemčijo, Kolumbijo) uvrstila v univerzalno družbo. Kontrast vsemu temu pa je Kitajska, ki je zelo prilagodljiva, kar se tiče pravil in zakonov. Je polikrona kultura, saj medosebne odnose postavlja pred pravila. Kitajci so zelo zadovoljni z nejasnostjo, saj je že kitajski jezik sam po sebi zelo dvoumen in se lahko pojavijo težave v komunikaciji predvsem z zahodnim svetom. Prednost kitajske kulture je ta, da ker živijo v negotovosti, so zelo prilagodljivi, kar pa je prednost pri podjetnosti in poslovanju z ostalimi kulturami. Kitajsko bi uvrstila v partikularno družbo, saj odnose postavljajo pred pravila.

Če se dotaknemo še časovne perspektive, bi Nemčijo in Kitajsko uvrstila med izrazito dolgoročno usmerjeno družbo, Kolumbijo v izrazito kratkoročno usmerjeno družbo, Slovenija pa se po mojem mnenju bolj nagiba k dolgoročno kot kratkoročno usmerjeni družbi. Nemčija in Kitajska sta zelo pragmatični državi, saj so ljudje prepričani, da je resnica odvisna od situacije, konteksta in časa. Da so nagnjeni k dolgoročnim ciljem, kažejo njihova vztrajnost, nagnjenost k vlaganju in varčevanju. Pravo nasprotje je Kolumbija, ki je nagnjena k doseganju hitrih rezultatov. Kažejo zelo veliko spoštovanje tradicije, vendar pa imajo relativno majhno nagnjenost k varčevanju za prihodnost. Slovenija vedno bolj postaja dolgoročno usmerjena družba, ki je nagnjena k doseganju rezultatov na daljši rok, predvsem kar se tiče podjetnosti. Menim, da se zavedamo, da ne dosežemo rezultatov čez noč. Kitajsko in Kolumbijo bi uvrstila med visoko kontekstne kulture, medtem ko bi uvrstila Nemčijo in Slovenijo med nizko kontekstne kulture. Namreč v državah Latinske Amerike in na Kitajskem imajo sporočila in način izražanja globlji pomen kot drugje. Na Kitajskem in v Kolumbiji je izrednega pomena zaupanje med poslovnimi partnerji, ki se vzpostavi že takoj na začetku, in neformalni dogovori imajo prednost pred formalnimi. Za Nemčijo in Slovenijo pa velja, da so sporočila zelo jasna in točna ter vse temelji na formalnih pogodbah.

Tabela 1: Primerjava trgov skozi tabelo na podlagi analize raziskave.

	Razlika v moči	Individualizem/ kolektivizem	Moške/ ženske vrednote	Pomen kariere	(Ne)formalna pravila in stopnja tveganja	Dolgoročnost/ kratkoročnost
Kitajska	Visoka	Kolektivizem	Moške	Da	Nizka	Dolgoročnost
Kolumbija	Visoka	Kolektivizem	Moške	Ne	Visoka	Kratkoročnost
Nemčija	Nizka	Individualizem	Moške	Da	Visoka	Dolgoročnost
Slovenija	Visoka	Kolektivizem	ženske	Niti ne	Visoka	Dolgoročnost

Primerjava kultur temelji na moji lastni percepciji, in sicer kako sem skozi intervjuje in literaturo dojemala značilnosti posameznih kultur. Vsi štirje trgi se med seboj razlikujejo, vendar pa so si v določenih dimenzijah podobni in se dopolnjujejo, kar je bistvenega pomena za dobro medkulturno sodelovanje.

Menim, da ni kulture, ki bi bila »slaba kultura« v smislu slaba za medkulturno poslovanje in povezovanje. Vsaka kultura je edinstvena, ljudje imamo neverjetne sposobnosti prilagajanja in mislim, da ni kulture, kateri se ne bi mogli prilagoditi in uspešno poslovati.

SKLEP

Načini poslovanja se lahko precej razlikujejo med posameznimi kontinenti sveta, vendar pa so kulturne razlike lahko že precej očitne znotraj posameznih držav. Ključ do uspeha vsakega poslovneža v mednarodnem okolju je, da se nauči sprejemati kulturo drugih, njihove navade, geste, neverbalno komuniciranje, jezik in ne nazadnje tudi poslovne običaje.

V zaključnem delu sem predstavila pojem kulture skozi oči različnih avtorjev, ki so proučevali kulturo in jo predstavili skozi različne dimenzije in modele. Predstavila sem tri za nas zelo zanimive države, ki so si tako geografsko kot tudi kulturološko izjemno različne. Analiza je temeljila na podlagi Nemčije, Kitajske in Kolumbije. To so države, s katerimi slovenska podjetja že uspešno sodelujejo.

Na podlagi uporabljene literature in opravljenih intervjujev s slovenskimi podjetji sem ugotovila, da analizirani primeri nekoliko odstopajo od teoretičnega dela. Slovenska kultura je zelo podobna nemški kulturi, zato menim, da je nedvomno lažje poslovati z Nemčijo kot s Kitajsko in Kolumbijo, saj nam njuni kulturi le nista tako zelo blizu. Kljub temu da smo si z nekaterimi kulturami bližje kot z drugimi, je poznavanje kulturoloških razlik izjemnega pomena v mednarodnem poslovanju. Vsako podjetje, ki ima namen poslovati s tujim trgom, bodisi z evropskim ali katerim koli drugim, mora določeno pozornost nameniti proučevanju kultur in njihovih razlik.

Kulturi Kitajske in Kolumbije se kar precej razlikujeta od slovenske in obstaja kar nekaj razlik, na katere mora biti slovenski poslovnež pozoren, če želi uspešno poslovati na enem izmed teh trgov. Managerjem bi priporočila, da se najprej s pomočjo literature seznanijo s kulturo trga, na katerem želijo skleniti posel, in se nato odločijo za sodelovanje z njim. Če želi biti manager uspešen izven meja Slovenije, je pomembno, da je sposoben sprejemati drugačnost in se prilagajati tuji kulturi, namreč le tako bo tudi uspešen.

Omejitev, s katerimi sem se soočala, ni bilo veliko. Najtežje je bilo najti ustrezno podjetje, ki sodeluje na izbranem trgu in je pripravljeno sodelovati v intervjuju. S samimi intervjuji nisem imela težav, namreč skozi pogovore z managerji sem poskušala pridobiti čim več informacij, ki so mi koristile pri mojem zaključnem delu. Omejitve za nadaljnje raziskave se kažejo predvsem v tem, da obstaja že veliko zbrane literature na temo raznolikost kultur in je težko odkriti še kaj novega. Svet relativno hitro postaja globalen, zato morda čez čas managerji ne bodo več pripisali velikega pomena spoznavanju tujih kultur. Seznanjenost s kulturami se sicer povečuje, vendar pri globalnem poslovanju kljub temu ostaja v ozadju. Poslovneži se velikokrat premalo zavedajo prednosti oziroma koristi, ki jih pri poslovanju lahko prinese boljše poznavanje kulturnih razlik.

Glede na to, da je zbrane že veliko literature o raznolikosti kultur in je bilo napisanih že kar nekaj zaključnih nalog na to temo, je moja zaključna naloga nadgradnja nekaterih zaključnih nalog, saj sem med seboj primerjala vse pomembne elemente kulture znanih proučevalcev kulture. Glede na poznavanje trgov z vidika kulture so trgi relativno dobro raziskani. Izmed proučevanih trgov pa menim, da je Latinska Amerika še relativno neodkrit trg, predvsem z vidika kulture in mednarodnega poslovanja, zato malo slovenskih poslovnežev posluje s Kolumbijo, in sicer zaradi manjšega poznavanja kulture in geografske oddaljenosti. Zato sem s tem namenom poskušala Kolumbijo čim bolj približati slovenskemu poslovnežu.

Pomembno je, da se zavedamo, da ena kultura ni enaka drugi in da bodo kulturne razlike vedno obstajale ne glede na hitro globalizacijo sveta. Od podjetij pa je odvisno, ali se bodo kulturi prilagodila ali ne in kulturne razlike sprejela kot konkurenčno prednost.

LITERATURA IN VIRI

1. *Cestel-About Cestel*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cestel.eu/106/about-cestel>
2. *China education*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.chinaeducenter.com/en/cedu.php>
3. Churchill Gilbert, A. & Iacobucci Dawn (2005): *Marketing Research: Methodological Foundations* (8th ed.). South Western: Thompson. 694 str.
4. *Chinese family values*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://family.lovetoknow.com/chinese-family-values>
5. *Colombian women*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.colombian-women.com/colombian-women-culture-and-family-values/>
6. *Conuntries and their cultures-Colombia*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.everyculture.com/Bo-Co/Colombia.html>
7. *Countries and their cultures-China*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.everyculture.com/Bo-Co/China.htm>
8. E-diplomat (b.l) *Columbia*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_co.htm
9. Fang T. (2011, 1. april). Ying Yang: A New Perspective On Culture. *Management and Organization Review* 8:1 25–50. Najdeno 30. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1740-8784.2011.00221.x/pdf>
10. Fang, T. (2003). A critique a Hostede s fifth national culture dimension. *International Journal of Cross Cultural Managmnt* 3(3) 347-368.
11. *German Flag*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.vexillologymatters.org/german-flag.htm>
12. *GPI-8 Insights into German Website Localization*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://blog.globalizationpartners.com/www-globalization-for-germany.aspx>
13. Hariss, P. R. & Morran R. T. (2000). *Managing Cultural Differences*. Houston, Texas: Gulf Publishing Comapny
14. Henessey J. (2001). *Global Marketing Strategies* (5th ed.). Houghton Mifflin Company.
15. *Hostede G. – Cultural dimensions*. Najdeno 2. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/>
16. Hostede, G. & Hostede G. J. (2005). *Cultures and organizations. Software of the Mind* (2nd ed.). ZDA: McGraw-Hill Comapanies.
17. House, R. J., Javidan, M., Hangers, P. J. & Dorfamn P. W., (2012). Project GLOBE. Najdeno 30. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1090951601000694>
18. *IOR-Columbia*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.iorworld.com/colombia-pages-493.php>
19. Izvozno okno (b.l.) *Gospodarske panoge Nemčije*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu

- http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Gospodarske_pango_4686.aspx
20. Izvozno okno (b.l.) *Kitajska*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Pregled_gospodarskih_gibanj_4324.aspx
 21. Kotabe, M. & Helsen, K. (2000). *Global Marketing Management* (2th ed.). New York: John Wiley & Sons INC.
 22. Kranjec S. (2014, 3. september). Z močno blagovno znamko bi pri Nemcih iztržili več. *Finace.si*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/8808931/Zmocno-blagovno-znamko-bi-pri-Nemcih-iztrzili-vec>
 23. *Kwintessential, A Complete Language Translation Agency-Nemčija*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/>
 24. *Kwintessential-Columbia*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/>
 25. Li, C. (2012). *Brand culture and consumption: Chinese consumers and the foreign brands*. Aix en Provence: Université d'Aix- Marseille III
 26. Lihua Z. (2013, 21. november). China's Traditional Cultural Values and National Identity. *Carnegie Tsinghua*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://carnegietsinghua.org/publications/?fa=53613>
 27. Lin, Y. & Lai, C.Y. (2010, 10. april). A Study of the Attitudes of Chinese Consumers to Aesthetic Product Designs. *Questia*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2043368121/a-study-of-the-attitudes-of-chinese-consumers-to-aesthetic>
 28. *Livescience-German Culture: Facts, Customs and Traditions*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.livescience.com/44007-german-culture.html>
 29. *Lotus Travel-China*. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.lotustours.net/info/connect/culture/culture2.shtml>
 30. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Založba GV
 31. *Ministerstvo za zunanje zadeve-Nemčija*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.muenchen.konzulat.si/index.php?id=3050>
 32. Murmayer, U. (2007). *Vpliv kulturoloških dejavnikov na strategijo internacionalizacije podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 33. *Germany*. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/germany/>
 34. Prašnikar, J. & Cirman, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna razsežnost*. Ljubljana: Časnik Finace
 35. Saksida Bogataj, D. (2011). Ključna znanja za poslovanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu (*magistrsko delo*). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 36. Salacuse, W.J. (1999). *Intercultural negotiation in international business. Group decision and negotiation*. 8 (3) 217-236

37. Statista (2014). Illiteracy rate in China in 2014, by region. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.statista.com/statistics/278568/illiteracy-rate-in-china-by-region/>
38. Sij d.d. (2016). *Letno poročilo podjetja Sij d.d.* Ljubljana: Sij d.d.
39. Šenk Ileršič, I. (2013). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Založba GV
40. Škrabec K. (2006). *Izzivi mednarodnega poslovanja na kitajskem trgu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Tepstra, V. & Russow C. L. (2000). *International dimensions of marketing*. London: International Thomson Publishing Europe
42. *The world bank-Columbia*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.worldbank.org/>
43. Treven, S (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: založba GV
44. Zagoršek, H. (2004). *Poslovanje v mednarodnem okolju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Wilkinson D. & Birmingham P.(2003): *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: RoutledgeFalmer, 2003. 144 str.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vsebina intervjujev	1
Priloga 2: Vprašanja za intervju	6

PRILOGA 1: Vsebina intervjujev

SIJ d.d.

Intervju sva začeli s predstavitvijo Skupine SIJ d. d., ki sem jo predstavila že v predhodnem odstavku. Tema pogovora je hitro nanesla na poslovanje z Nemčijo. Zaupala mi je, da trenutno največ prihodkov od prodaje predstavlja nemški trg in sicer 23, 5%, vendar pa se na letni ravni izmenjujeta nemški in italijanski trg po prihodkih od prodaje. Torej eno leto imajo največ prihodkov od prodaje s strani nemškega trga, spet drugič s strani italijanskega trga. Velik poudarek pa so začeli pripisovati tudi poslovanju z ZDA. Za Skupino SIJ d. d. predstavlja Evropska unija kar 79% prihodkov od prodaje. Glede na to, da je Slovenija relativno majhen trg pa predstavlja le 14% od prihodkov prodaje. Za nemški trg so se odločili predvsem ker je Slovenija že od nekdaj vezana na Nemčijo, namreč jeklarska industrija je najbolj razvita ravno v Nemčiji, predvsem pa gre za velike količine uporabe jekla v avtomobilski industriji, ki je v Nemčiji izredno močna, v transportu in gradbeništvu za izdelovanje cevi. Kar se tiče prisotnosti na trgu in o pričakovanih mag. dušica pravi: » Skupina SIJ d. d. je prisotna že več kot 50 let na nemškem trgu, zato za nas Nemčija ne predstavlja novega trga, pač pa gre za že utečen posel, saj gre v tem primeru za naraven trg«. Vprašala sem tudi o ovirah pri poslovanju z Nemčijo, in sicer mag Dušica pravi, da pred uvedbo evropske unije, jim je oviro predstavljala predvsem carina in dolgotrajni administrativni postopki, ki so podaljševali čas poslovanja. Kar se tiče kulturnih razlik, jim to ni predstavljajo težav, namreč nemško kulturo so smatrali za zelo podobno naši kulturi, zavedali pa so se, da se morajo pri poslovanju znati tudi prilagajati.

Tema pogovora je hitro nanesla na kulturne razlike, in sicer vprašala sem jo katero razliko, po njenem mnenju, bi izpostavila kot najbolj težavno za prilagoditev, mag. Dušica odgovarja: » Nemci nas še vedno smatrajo za balkanski narod. Še vedno nismo njim enaki in nas dajejo v podrejen položaj. Torej izpostavila bi nemško mišljenje o Slovencih«. Kar se tiče strategije mag. Dušica odgovarja: » Predvsem moramo biti prilagodljivi in fleksibilni, naša strategija je vključevanje lokalnih predstavnikov, saj sledimo določenim lokalnim zahtevam. Menim pa, da je globalizacija poskrbela za zabris mej med kulturami in za vedno manj lokalnih zahtev«. Skupina SIJ d. d. je v stiku z nemškim trgom vsakodnevno. Ko pa sem jo vprašala kako je z medsebojnim zaupanjem mag. Dušica pravi: » Ko posluješ z Nemci moraš upravičiti medsebojno zaupanje, moraš se jim dokazati predvsem pa štejejo izkušnje. Kot sem že omenila nas ne tretirajo sebi enakovredne, zato je še toliko bolj pomembno, da upravičiš njihovo zaupanje«. Kar se tiče komuniciranja z Nemci, je znanje nemščine izredno pomembno. Mag Dušica na to odgovarja: » celotna komunikacija poteka v nemškem jeziku. Za razliko od Italijanov, imajo Nemci boljše znanje angleščine. Vendar je ne želijo prav veliko uporabljati, ampak hočejo, da ti govoriš njihov jezik.« Dušica v smehu še pripomni: » Poznam zadržane Nemce, za katere vem, da znajo angleško, ampak bo iz principa govoril nemško«. Kulturo njihovih poslovnih partnerjev definira takole: » Odraža se v poslovanju, ker so jeklarsko usmerjeni, veliko prioriteto pa dajejo domačim podjetjem. So zelo marljivi

in natančni, zlasti v poslu. Poslovanje temelji na poslovnih odločitvah, osebni odnosi pa so ločeni od posla. Najbolj pomembno pri njihovi kulturi je zanesljivost, discipliniranost in kakovost ». Na vprašanje na katere elemente kulture so najbolj pozorni, odgovarja: » Pozorni smo na komunikacijo, odnose in poslovne običaje, pomembna je discipliniranost ». Vemo, da Nemci veljajo za točne ljudi oziroma točnost je obvezna, čas je denar. Povprašam jo kako je z njihovo točnostjo, če drži kar pravijo o točnosti in Nemcih, z nasmehom odgovori: » Pri Nemcih ni več izrazite točnosti oziroma počasi izginja, namreč v podjetja prihajajo mlajše generacije, ki pa ne pripisujejo tako velik pomen točnosti. Izpostavila bi tudi nemško kupovanjem tujih podjetij, ker točnost ni tako izrednega pomena. Zato vrednota kot je točnost pri Nemcih počasi izginja.« Intervju sva zaključile z vtisi o poslovanju z Nemci. Ga. Dušica pravi: » Najbolj me je presenetilo pri nemških poslovnih partnerjih glede dopustov. Ko se odpravijo na dopust za 14 dni, stoji vse! Podjetje dobesedno zapre svoja vrata in se vsi hkrati odpravijo na dopust. V tistem času ni možno dobiti nobene osebe, ki bi bila na razpolago. To ni tako kot pri nas, ko kljub dopustom, podjetje ne zapre svoja vrata, ampak vedno najdeš nekoga na razpolago.« V spomin pa se ji je vtisnila tudi njihova umirjenost, premočrtnost in organizacija.

Gorenje d.d.

Intervju se je začel s kratko predstavitvijo podjetja na Kitajskem. Podjetje ima 3 osnovne dejavnosti kot so nabava, prodaja in oddelek za nadzor kvalitete. Ustanovljeno je bilo približno 10 let nazaj v Šanghaju. O začetkih delovanja podjetja g. Andy pravi: » Podjetje smo praktično postavili iz nič. Najprej smo štartali z nabavo, po enem letu pa še z prodajo. Začetki so bili težki, vendar nam je uspelo.« Način poslovanja je, kot sem že omenila, registrirano podjetje. Hitro sva se dotaknila razlogov, zakaj ravno Kitajska, g Andy pa odgovori: » Razloga sta 2 in sicer nabava in prodaja. Nabava kot največji trg na svetu. Kar se tiče prodaje, ogromno število kitajskih kupcev.« Kitajski trg trenutno predstavlja 3% prihodkov od prodaje. Tema pogovora je nanesa tudi na cilje in pričakovanja pri vstopu na kitajski trg. Nato g. Andy odgovori: » Cilj je bil predvsem vzpostavitev baze, namreč podjetje smo postavili iz nič in pa šlo je za edino podjetje izven Evrope, poleg ZDA. Pričakovanja so bila seveda čim večja nabava in prodaja.« Če želimo uspešno poslovanje na tujih trgih, moramo prej trg oziroma njihovo kulturo tudi spoznati. O spoznavanju trga pa g. Andy z nasmehom pravi: » Spoznavanje trga sem namenil le dobre 3 mesece. Priznam lahko bi več, vendar mi okoliščine takrat tega niso dopuščale. Prebral sem 2 knjige o Kitajski in pogledal nekaj reportaž. Reportaže sem gledal v nemščini, namreč zelo dobro govorim nemško. Ko sem se odpravil na Kitajsko nisem imel veliko izkušenj in tudi jezika se nisem naučil. Preden smo zares začeli poslovati na Kitajskem, sem se pred tem enkrat odpravil tudi sam na Kitajsko, da sem malo spoznal njihovo kulturo, življenje in navede ljudi.« Pogovarjala sva se tudi o ovirah, ki so nastopile pri poslovanju. Zaupal mi je, da ga je najbolj oviralo nerazumevanje centrale doma in pa kitajska hitrost, namreč kitajski poslovni svet se vrti s svetlobno hitrostjo. Izjemno so delavni, delajo cele dneve, vendar pa se pred deveto zjutraj nič ne dogaja, medtem ko proti večeru pa dnevu ni konca.

Prilaganje kulturnim razlikam in sprejemanje drugačnost kultur je bistvo vsakega uspešnega poslovneža. Na vprašanje kako se je prilagodil kitajski kulturi, g. Andy argumentira: »Hmm, mislim da sem se lažje prilagodil, ker sem vajen drugih kultur, videl sem že veliko sveta. Moraš se popolnoma asimilirat v okolje, drugače trpiš. Na Kitajskem je ogromna masa ljudi, prerivanje, slaba higiena itd. Tam je čisto normalno, da ljudje neprestano hrkajo, pljuvajo in rigajo. Kar pomeni, če na Kitajskem rigneš po jedi, pomeni da je bila dobra hrana. Mi bi jih smatrali za nekulturne ljudi, vendar je to del njihove kulture in to moraš sprejeti.« Zanimalo me je tudi, če bila katera kulturna razlika težavna za prilagoditev, g. Andy izpostavi sledeče: » Res sem imel malo slabih izkušenj. Verjetni bi izpostavil množico ljudi in pa to da ni osebnega prostora.« Z nasmeškom pripomni: »Njim ni nič neobičajnega, če ti praktično dihajo za ovratnik.« Hitro se mi porodi vprašanje kakšni pa so poslovni običaji in kako je z medsebojnim zaupanjem, Andy odgovori: » Beseda pomeni več kot napisana pogodba. Pomemben je stisk rok, vendar vedno prej stisneš roku starejšemu pa če tudi ni direktor podjetja. Pri kitajskim poslovnih mi je zanimivo to, da se vedno prijazno smehljajo in iz njegovih ust se vedno sliši ja, nikoli ne, pa četudi se ne strinjajo. Zaupanje je pri Kitajcih zelo pomembno. Velikokrat so me partnerji poklicali po telefonu, samo da so preverili kako sem, ker jih je zanimalo če se jim bom oglasil. Dobro je, da se jim vedno javiš na telefon, saj tako vidijo, da si zaupanja vreden in brez problema se poslovni dogovori sklenejo le besedno.« Kar se tiče strategij na tujem trgu, uporabljajo strateške odločitve, zavedajo, se da pri najnižjem cenovnem razredu nimajo možnosti, zato se osredotočijo na višjo kakovost in višji cenovni razred ter na urbana mesta, kar pomeni mesta z 10 milijoni prebivalci. Za čas, ko je bil g. Andy direktor podjetja na Kitajskem, je bil v stiku s kitajskim trgov skoraj 365 dni. Sedaj, ko je ta vloga prepuščena nekomu drugemu, ima s kitajskimi poslovneži tedenske stike, saj so pomembni dolgoročni odnosi. Na vprašanje v katerem jeziku komunicirate in kakšno je njihovo znanje jezikov, g. Andy odgovori: »Večji del komuniciram v angleščini, del pa tudi v kitajščini, in sicer tisto kar sem se naučil tekom poslovanja na Kitajskem. Poslovno pa se nikoli ne menim v kitajščini, ker bi hitro prišlo do kakšnega nesporazuma, poleg tega pa Kitajci obvladajo angleščino. Vem pa, če bi imel možnost, da bi se lahko eno leto pripravljaj za odhod na Kitajsko, bi se zagotovo naučil kitajskega jezika. Kar se tiče kitajskega znanja tujih jezikov, Kitajci res neverjetno dobro govorijo angleško, mislim da boljše kot marsikateri Američan. Absolutno pa sem mnenja, da je znanje jezikov pomembno.« Kar se tiče religije, ne vpliva na njihovo poslovanje. V večini je prisoten taoizem, ki je najbolj pragmatična vera na svetu, medtem ko živijo pa po konfucijskih načelih. Vprašam ga tudi kako bi definiraj kitajsko kulturo, in sicer pravi: » To je stara kultura 5000 let in izredno so ponosni na to. Njihova kultura je zbirka starih nazorov, mitov in pravil. Je zelo prijazna kultura, pragmatična in pravo nasprotje Nemčije. Namreč Kitajci so kot otroci, vedno jih moraš opozarjati, niso prav veliko disciplinirani. Kar se tiče poslovnih pa bi rekel da so kar disciplinirani. » Tekom pogovora izpostavim tudi hierarhijo starejših. Pravi, da je so prisotne vse vrste hierarhije tako v podjetju kot doma, najpomembnejša pa je hierarhija starejših. Najbolj pomembno pri njihovi kulturi je sožitje z naravo in s silami, čeprav se narava z hitro rastočim gospodarstvom izgublja. Pri tej temi ga opomnim tudi na elemente kulture, torej na tiste katere je najbolj pozoren. Izpostavi

predvsem poslovne običaje Kitajcev, jezik in pa starost. Kot sem že prej omenila zelo spoštujejo starejše osebe. Za konec prijetnega klepeta ga povprašam, če mi lahko zaupa kakšno zgodbo ali anekdoto, ki se mu je pripetila na Kitajskem. Z veseljem mi odgovori: » Huh anekdot je bilo več. Zanimiva mi je ta namreč pozimi Kitajci ne ogrevajo prostorov tako kot smo tega vajeni mi. Kitajci cel dan zračijo hišo, ker jim je pomemben svež zrak. Glede nato, da je zima, oni v stanovanju, za mizo, sedijo z bundami. Otroci so tako zelo oblečeni, da se komaj premikajo. To je na pogled res smešno za videti. V spomin pa se mi je najbolj vtisnila tudi njihova energija za spremembe in napredek, premik kamorkoli in kadarkoli, iz nemogočega v mogoče.«

Cestel d.o.o.

Tako kot v prejšnjih dveh intervjujih, je bila tudi tukaj tema pogovora najprej predstavitev podjetja in njegove dejavnosti. Kot sem že omenila podjetje ponuja ustrezne rešitve za upravljanje s prometom in mostovi. Njihove storitve obsegajo SiWIM zbiranje podatkov, SiWIM predselekcija, SiWIM optimizacija, vzdrževanje mostov, merjenje dimenzija vozil in avtomatska prepoznavna registrskih tablic. Podjetje je prisotno tako na domačem kot na tujem trgu. Približno 70% prihodkov od prodaje pa predstavlja tuj trg. Na vprašanje na kakšen način poslužete na kolumbijskem trgu, g. Mitja odgovarja: » Na tujih trgih, tudi na kolumbijskem smo prisotni preko lokalnih partnerjev. Poslovanje z lokalnimi partnerji nam omogoča boljši pregled nad poslovanjem. Pomembno je da obvlada posebnosti lokalne kulture, saj tako lažje vodimo procese in razvoj poslovanja. Najpomembnejše pa je da lokalnemu partnerju zaupaš.« Na kolumbijskem trgu so z lokalnim partnerjem prisotni približno 6 let, in sicer njihov partner je lociran v Bogoti, glavnem mestu Kolumbije. Tema pogovora je nanese tudi na vprašanje zakaj ravno Kolumbija, g. Mitja odgovarja: » Posebnega razloga za to ni, prisotni smo tam, kjer najdemo primerne partnerje za poslovanje. Žal pa zaradi omejenega števila zaposlenih ne moremo biti prisotni na vseh trgih ». Splošno je znano, da slovenska podjetja oziroma evropska le redko vključujejo prodor v Južno Ameriko v svoje strateške trženjske plane. G. Mitja meni: » Razlog za to tiči v nepoznavanju južnoameriškega trga, v pomankanju informacij in v geografski oddaljenosti ter s tem posledično težjim nadzorom poslovanja. Med Slovenci še vedno obstaja prepričanje, da je Kolumbija nevarna, zato je razlog morda tudi ta. Slovenska podjetja, s katerimi sem v kontaktu, so pogosto mnenja, da je južnoameriški trg bolj povezan s severnoameriškim trgom, zato se niti ne spuščajo v poslovanje. Rešitev tega problema pa so ravno lokalni partnerji ». Vprašanje, ki je sledilo je bilo kakšna so bila pričakovanja in cilji, ko so vstopili na ta trg, g. Mitja pravi, da je bil njihov namen prodati čim več sistemov. Pričakovanja pa so bila predvsem, da bi poslovanje z Kolumbijci teklo brez težav. Z g. Mitjem sva se pogovarjala tudi o času, ki o ga namenili spoznavanju trgov. Glede tega je rekel: » Spoznavanju Kolumbije smo namenili kar nekaj časa, saj gre za popolnoma drugačen trg kot je evropski. V južnoameriške trge je potrebno vložiti bistveno več truda kot v evropske. Žal se z enim poslovnim kontaktom na teh trgih ne da narediti veliko. Pridobili smo vse potrebne informacije o poslovanju z njimi, poiskali smo si tamkajšnjega lokalnega partnerja, da smo

se lažje prilagodili trgu. Seveda moraš najprej priti na trg, nekaj narediti, šele nato pa žeti sadove uspeha. Enkrat letno obiščemo tudi Kolumbijo, hkrati pa je odvisno od situacije trga. Predvsem pa imamo veliko Skype konferenc ».

Tema pogovora je nanesa tudi na ovire pri poslovanju s Kolumbijci. Glede ovir se je g. Mitja takole razgovoril: »Najtežje je predvsem na začetku poslovanja z Kolumbijci prav zaradi oddaljenosti trga. Ovira nas predvsem državna politika, saj so le ti naši kupci. Sprejeti moraš tudi drugačno percepcijo časa, namreč prisotne je več nediscipline, tudi sama pogajanja trajajo dlje časa in niso tako osredotočena na predmet poslovnega sestanka kot v Evropi. Na kulturne razlike pa smo se prilagodili z lokalnim partnerjem ». Kot najbolj težavno kulturno razliko za prilagoditev pa je Mitja izpostavil ravno dojemanje časa Kolumbijcev. Glede na to da je Kolumbija v drugem časovnem pasu, oviro predstavlja tudi komunikacija s poslovneži ravno zaradi časovne razlike. Njihova strategija na kolumbijskem trgu je lokalni partner. Predvsem je prednost lokalnega partnerja poleg kulturnih razlik tudi poznavanje lokalnega trga in pa poznanstva. Na vprašanje kako pogosto so v stiku in kako je z medsebojnim zaupanjem pa g. Mitja odgovarja: »Pogostost stikov se razlikuje od obdobja do obdobju, predvsem je tukaj odvisna od aktivnosti lokalnega partnerja. Za uspešno sodelovanje je pomemben osebni kontakt. Zaradi vedno pogostejše prisotnosti novih komunikacijskih tehnologij in seveda oddaljenosti trga ni več toliko osebnih kontaktov, vendar tudi tehnologija ne more v celoti nadomestiti osebnega kontakta. V Kolumbiji je izrednega pomena zaupanje, ki pa ga mogoče vzpostaviti le z osebnim kontaktom.« Ko sva se pogovarjala o znanju jezikov, mi je zaupal, da ima srečo, da lokalni partner obvlada angleščino, saj celotna komunikacija poteka v angleščini. Meni pa, da neznanje španščine pri poslovanju z južnoameriškim trgom lahko predstavlja oviro na vseh ravneh poslovanja. Kar se tiče religije, podjetju ne predstavlja neke kulturne ovire, saj so rimo katoliki. G. Miha je kulturo Kolumbijcev opisal takole: »Ljudje so tukaj izredno prijazni in gostoljubni. Bela manjšina ima v lasti celotno gospodarstvo. Slog življenja je počasnejši, pri doseganju dolgoročnih poslovnih uspehov pa je potrebno vložiti veliko truda. Če želijo slovenska podjetja uspeti v državah Latinske Amerike, morajo znati spoštovati in razumeti njihovo kulturo. Pomembni so dobri medsebojni odnosi, ki so ena temeljnih družbenih vrednot, zato morajo oziroma moramo znati vzdrževati te odnose. Zanimivo je to, da kolumbijski poslovneži zelo cenijo evropske poslovneže, ki spoštujejo druge kulture, so odprti in so pripravljeni pomagati. Pri Kolumbijcih je zaželena komunikativnost, vztrajnost in delavnost. Naši lokalni partnerji so zelo odprti in razumevajoči, saj so prisotni na številnih tujih trgih, menim pa da je tukaj prisoten tudi vpliv globalizacije.« O samih vtisih ni izpostavil nič posebnega, morda le to, da so ga presenetile očitne družbene razlike, ki so v Kolumbiji veliko bolj opazne, namreč družba se deli le na revne in bogate.

PRILOGA 2: Vprašanja za intervju

- 1) Ali lahko na kratko opišete, s čim vse se ukvarja vaše podjetje in na kakšen način poslujete na nemškem kitajskem in kolumbijskem trgu?
- 2) V katerih mestih, na omenjenih trgih, ste prisotni? In zakaj ste se odločili poslovati ravno na teh trgih?
- 3) Kako dolgo je prisotno vaše podjetje na omenjenih trgih?
- 4) Kakšni so bili vaši cilji in pričakovanja, ko ste vstopili na trge? Koliko časa ste namenili spoznavanju teh trgov?
- 5) Kaj vas je najbolj oviralo pri poslovanju z omenjenimi državami in kako ste se prilagodili na kulturne razlike ?
- 6) Katero kulturno razliko bi izpostavili pri posameznih trgih, kot najbolj težavno za prilagoditev?
- 7) Kakšno strategijo uporabljate za tuje trge?
- 8) Kako pogoste ste v stiku z omenjenimi trgi? Kako je z medsebojnim zaupanjem?
- 9) V katerih jezikih komunicirate? Kakšno je njihovo znanje jezikov? Se vam znanje jezikov kot so španščina, nemščina in kitajščina zdijo pomembni?
- 10) Ali religija tudi vpliva na vaše poslovanje? Če da, v kolikšni meri, kako se to pozna pri poslovanju?
- 11) Kako bi definirali kulturo vaših poslovnih partnerjev?
- 12) Kaj se vam je najbolj vtisnilo v spomin ko ste začeli poslovati z omenjenimi trgi?