

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE
VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA MEDNARODNO POSLOVANJE

Ljubljana, 7. september 2018

TIJANA KIZIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kizić Tijana, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv kulturnih razlik na mednarodno poslovanje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sonjo Šlander Wostner

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MEDNARODNO POSLOVANJE	2
1.1 Mednarodno poslovno okolje.....	2
1.2 Motivi za mednarodno poslovanje	4
1.3 Načini in oblike mednarodnega poslovanja.....	5
2 KULTURA V POSLOVNEM SVETU.....	6
2.1 Kultura.....	6
2.1.1 Sestavine kulture	7
2.1.2 Ravni kulture	8
2.2 Razumevanje in prilagajanje ostalim kulturam	8
2.3 Kulturni šok.....	8
2.3.1 Zmanjšanje učinka kulturnega šoka	10
3 VPLIV KULTURE NA MEDNARODNO POSLOVANJE.....	11
3.1 Medkulturna komunikacija v poslovnem svetu	14
3.2 Medkulturne razlike in konflikti	15
3.3 Ovire pri poslovanju z različnimi kulturami	16
3.3.1 Nevarnost etnocentrizma	16
3.3.2 Stereotipi.....	16
3.3.3 Jezik.....	17
3.3.4 Prilagoditev izdelka	17
3.4 Faze adaptacije.....	18
3.5 Kulturna raznolikost na delovnem mestu	19
4 POSEBNOSTI POSLOVANJA S KITAJSKO	20
4.1 Politično in ekonomsko okolje Kitajske.....	20
4.2 Kitajske norme in vrednote	21
4.3 Poslovanje in poslovni bonton na Kitajskem	22
4.3.1 Poslovni obisk	23
4.3.2 Rokovanje.....	23
4.3.3 Poslovne vizitke.....	23
4.3.4 Oblačila.....	24

SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prepletenost spodbud in motivov v mednarodnem poslovanju	5
Tabela 2: Osnovni podatki Kitajske	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Norme in vrednote znotraj kulture	7
Slika 2: Faze adaptacije pri kulturnem šoku.....	10
Slika 3: Vročanje poslovne vizitke	24

UVOD

Današnji poslovni svet si je težko predstavljati brez mednarodnega poslovanja. Večina izdelkov in storitev, ki se proizvajajo in uporabljajo, ter večina finančnih transakcij je mednarodnega tipa. Praktično je vsaka država del tega in sodeluje v mednarodnem poslovanju. Mednarodna menjava blaga in storitev je narodom omogočila, da lahko uživajo ugodnosti raznovrstnih tujih izdelkov in storitev, dostopnih na lokalnih trgih. S tem ko vstopamo v mednarodno okolje, prestopamo meje domovine, kar pomeni, da nas na drugi strani čaka drugačno okolje – okolje, polno sprememb. V spremljanju in prilagajanju spremembam uspevajo le tista podjetja, ki so ofenzivno in proaktivno naravnana. Znaajo si ustvarjati konkurenčne prednosti in pritegniti kupce in odjemalce, vendar ne le na domačem, ampak predvsem na tujem trgu. Za mednarodno poslovanje lahko rečemo, da je postalo stalnica velike večine sodobnih podjetij, saj le z njim lahko dosežajo višji obseg prodaje in rast ter posledično tudi večji dobiček.

Ker gre za mednarodno poslovanje – poslovanje, ki poteka preko meja domovine, se podjetja velikokrat znajdejo na področju, kjer je kulturno okolje povsem drugačno od domačega. Kultura, ki je vpletena v življenja posameznikov, narekuje posameznikove navade in običaje, obenem pa tudi želje in potrebe, ki nastajajo na podlagi vrednot, ki so v vsaki kulturi pomembne in samoumevne. Ob vstopanju na tuje trge je mednarodnim podjetjem poleg vseh predpisov in zakonov potrebno poznavanje lokalne kulture. S tem, ko kulturo poznajo in razumejo, je poslovanje lažje in hitrejše, poslovni partnerji pa med seboj komunicirajo brez zapletov in konfliktov. Cilj vsake organizacije je zagotovo zagotavljanje zadovoljstva pri svojih potrošnikih iz celega sveta, vendar se mera zadovoljstva od kulture do kulture lahko zelo razlikuje. Ker postaja svet vse bolj globaliziran in države medsebojno povezane, lahko podjetja s pomočjo zaznavanja kultur pravočasno prepoznajo razlike med ljudmi in njihovimi željami ter se v pravem trenutku prilagodijo drugačnim stališčem, vedenjem in navsezadnje tudi komunikacijskemu slogu tuje kulture. Sposobnost pogleda na svet iz oči pripadnika druge kulture in razumevanje njihovih vrednot je pomemben del poslovanja.

Namen zaključne strokovne naloge je prepoznati ovire in poiskati način, kako jih premagati in s si s tem ustvariti prosto pot do uspešnega mednarodnega poslovanja. Raznolikost je na mednarodnem trgu vedno bolj prisotna, zato je nujno sprejeti in razumeti drugačnost ter se ji prilagoditi ter predvsem izkoristiti njene prednosti. Zaključna strokovna naloga je sestavljena iz štirih poglavij. V prvem in drugem poglavju sta na splošno opisana mednarodno poslovanje in pojem kultura. Tretje poglavje je osredotočeno na vpliv kulture na mednarodno poslovanje in pomembnost uspešnega povezovanja teh dveh dejavnikov. V zadnjem poglavju pa je izpostavljena kitajska kultura in njene posebnosti v primeru skupnega poslovanja. Opisane so ključne raznolikosti, na katere morajo biti slovenski poslovneži pozorni, saj se naša kultura od tuje zelo razlikuje.

1 MEDNARODNO POSLOVANJE

Mednarodno poslovanje je aktiven in dinamičen način poslovanja podjetij preko nacionalnih meja z namenom doseganja zastavljenih ciljev. V današnjem času želijo skoraj vsa podjetja dosegati rast in učinkovitost, zato ne sme biti njihovo poslovanje statično ali pasivno (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 9). Mednarodno poslovanje bi lahko opisali tudi kot razširitev domačega poslovanja. Ko poslovanje na določeni točki prerase zmogljivosti v domovini, od vodij zahteva iskanje priložnosti na tujih trgih (Harrison, Dalkiran & Elsey, 2000, str. 5–6). Ko govorimo o mednarodnem poslovanju, zraven štejemo vse poslovne aktivnosti in transakcije, ki potekajo preko meja domovine. Njihov namen je zadovoljiti cilje podjetij, institucij, držav in seveda posameznikov – sicer transakcija ni uspešna. Med takšne transakcije štejemo predvsem izvoz in uvoz. Obstaja pa še vrsta drugih pogodbenih oblik in drugih podoblik mednarodnega poslovanja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 9–10).

S krepitvijo pomena internacionalizacije celovitega poslovanja v zadnjih letih prepoznamo tudi vedno več drugih poslovnih aktivnosti v mednarodnem poslovanju. Mednje sodijo neposredne tuje investicije, različne pogodbene oblike mednarodnega poslovanja in tudi širitev raziskovalno-razvojnih, proizvodnih, kreatorskih, oblikovnih, skladiščnih, distribucijsko-logističnih in drugih poslovnih aktivnosti v mednarodni tržni prostor.

Pomembno je, da mednarodno poslovanje ne pomeni le prenosa in direktne preslikave poslovnih aktivnosti, ki potekajo na domačem trgu, temveč je mednarodno poslovanje veliko bolj kompleksno in specifično. Gre za proces v različnih in drugačnih kulturoloških, jezikovnih okoljih, ki imajo hkrati tudi drugačno poslovno razumevanje in pričakovanja (Kesič, 2010). Pred uspešnim mednarodnim poslovanjem je najprej treba biti uspešen na domačem trgu. Ko podjetje doseže to raven, se pojavi želja po tujini, ki je kot nekakšen zagon, ki mu sledi določen proces, potreben za doseg ciljev na mednarodnem trgu. Proces se začne s posedovanjem produkta, ki jasno predstavlja konkurenčne prednosti tako na domačem kot tujem trgu. Takšna konkurenčna prednost se lahko kaže v unikatnem dizajnu, spretnosti delavcev, talentiranem vodstvu in trženjski ekipi ali pa je to preprosto sposobnost narediti izdelek ali storitev boljše in bolj učinkovito od konkurentov (Harrison, Dalkiran & Elsey, 2000, str. 22).

1.1 Mednarodno poslovno okolje

S poslovanjem v mednarodnem poslovnem okolju prestopamo nacionalne ali regionalne meje in s tem vstopamo v drugačno okolje, kar ima v današnjem svetovnem gospodarstvu velik pomen, saj so podjetja bolj kot kdaj koli postala odvisna od učinkovitega dostopa na tuje trge. To okolje se razlikuje tako z vidika ekonomskih kot tudi političnih, kulturoloških, okolijskih, družbenih, tehnoloških in pravnih značilnosti (Makovec Brenčič, Pfajfar,

Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 10). Mednarodno poslovno okolje, ki je polno sprememb, je po Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak in Ekar (2009, str. 16) sestavljeno iz več integralnih elementov, ki med seboj vplivajo na značilnosti mednarodnega poslovanja:

- globalizacija,
- nacionalno poslovno okolje,
- mednarodno poslovno okolje,
- mednarodno poslovanje podjetja.

Globalizacija je kompleksni svetovni razvojni proces, vključujoč ekonomske, investicijske, politične, informacijske, finančne, kulturne in tehnološke prvine. Za podjetja pomeni spremembe, ko morajo začeti razmišljati širše in bolj globalno. Proces je močno zaznamoval svetovno gospodarstvo in ustvaril močno soodvisnost in povezanost vseh akterjev v svetovnem gospodarskem prostoru, saj je namen globalizacije postopno združevanje sveta, ki je postal eno samo veliko tržišče. Z globalizacijo se širi in razvija informacijska tehnologija, kar omogoča olajšan pretok blaga, storitev, kapitala, tehnologij, znanja in delovne sile, kar pomeni nastanek novih poslovnih priložnosti, obenem pa tudi novih pasti tako za ponudnike kot tudi povpraševalce (Stankovič, 2016).

Obstajajo štiri vzvodi globalizacije – tržne, ki so povezane s spodbudami in posebnostmi trgov, stroškovne predstavljajo znižanje stroškov kot cilj podjetja, okolijske se zavzemajo za varovanje okolja in vpliv okolijskih sprememb in konkurenčne, saj si vsako podjetje prizadeva za čim večjo konkurenčnost in prevlado nad tekmeci. Nacionalna poslovna okolja, ki jih sestavljajo politični, pravni, kulturološki, ekonomski, okolijski in drugi dejavniki, se od države do države bistveno razlikujejo. Zaradi sproščanja trgovinskih ovir in globalizacije države, predvsem regionalno, se zmeraj bolj nagibajo k poenotenju postopkov in procesov mednarodnega poslovanja. Nobeno podjetje nima vpliva na morebitne dogodke, ki lahko povzročijo integralne spremembe poslovanja. Temu lahko rečemo mednarodno poslovno okolje, na katerega ni imuno prav nobeno podjetje. Zaradi procesov globalizacije sodobna podjetja iščejo in skrbno spremljajo najboljše pogoje poslovanja po svetu za svoje investicije, lokacije proizvodnje in ustvarjanje novih trgov. Ker se tuji trgi razlikujejo od domačega, morajo današnji mednarodni poslovneži integrirati znanja o vseh navedenih okoljih – torej o globalizaciji, mednarodnem in nacionalnem poslovnem okolju – sicer mednarodno poslovanje podjetja ni uspešno. Podjetja morajo biti seznanjena s pravili poslovanja na vsakem trgu, na katerem delujejo, saj so te osnovne značilnosti definirane s strani nacionalnih trgov, in sicer s strani tamkajšnjega političnega, pravnega, kulturnega in ekonomskega okolja ter seveda poslovnih navad in običajev (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 14, 16).

1.2 Motivi za mednarodno poslovanje

Pogosto vprašanje, ki se pojavlja pri mednarodnem poslovanju, je: Zakaj podjetja želijo svoje delovanje preseliti na mednarodne trge in kaj želijo tam doseči?

Iz domačih organizacij, ki delujejo na pretežno homogenem domačem trgu, se podjetja razvijajo v mednarodne organizacije, ki postajajo aktiven izvoznik, in pozneje podjetja, ki pokrivajo veliko število različnih nacionalnih in kulturnih trgov. Proces internacionalizacije ima več motivov, saj to ni le želja po mednarodnem poslovanju in doseganju zelenih ciljev na kratek rok. Če želi podjetje v procesu internacionalizacije uspeti na dolgi rok, mora po navedbah Harrisona, Dalkirana in Elseya (2000, str. 21) upoštevati naslednjih 5 osnovnih sestavin:

- dobro razvito in jasno opredeljeno poslanstvo, ki odraža resno zavezanost k mednarodnim aktivnostim;
- sposobnost prepoznati in se hitro prilagoditi potrebam potrošnikov, izkoristiti priložnosti na mednarodnem trgu in s ponudbo pravih izdelkov, jasno prikazati konkurenčne prednosti podjetja;
- sposobnost razumevanja potrošnikovega obnašanja v različnih kulturah in oceniti vrsto morebitnih sprememb v kulturah;
- sposobnost razvijanja in vzdrževanja visoko kakovostnih izdelkov, ki lahko premagajo najbližje konkurente tako v domačem kot tudi tujem okolju;
- opravljanje učinkovitih poslovnih raziskav za uspešno prepoznavanje mednarodnih trgov in njihovih zahtev.

Motivov oziroma vzrokov za mednarodno poslovanje je veliko, vendar je eden osnovnih zagotovo doseganje dobička. Obstajajo tudi drugi motivi, ki jih razdelimo med proaktivne in reagibilne. Med proaktivne motive spadajo tisti, ki predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja in izvirajo iz lastne motivacije podjetja. S tem želijo izkoristiti posebne sposobnosti in prednosti ter možnosti trgov, ki so jim na voljo. Ko govorimo o reagibilnih motivih, pa razumemo odziv na zunanje pritiske, grožnje domačih in tujih trgov, ki se jim podjetja postopno prilagajajo. Ker je današnji svet vedno bolj dinamičen, je za podjetja najbolje, da so proaktivno naravnana, vendar ne smejo zanemariti morebitnih priložnosti, ki so vzrok reagibilnih motivov (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 26–27).

Za nagnjenost k mednarodnemu poslovanju so pomembni tudi zunanji in notranji vzvodi oziroma spodbude. Izpostavljajo predvsem pomen posloводства v mednarodnem poslovanju in kako pomembna je naravnost k sprejemanju kompleksnih tveganj in sprememb na tujih trgih. V podjetju, ki dosega mednarodno rast, nenehno deluje prepletenost notranjih in zunanjih spodbud ter proaktivnih in reagibilnih motivov, kar je prikazano v Tabeli 1.

Tabela 1: Prepletenost spodbud in motivov v mednarodnem poslovanju

	Notranje spodbude	Zunanje spodbude
Proaktivni motivi	• Managerski motiv • Prednosti pri trženju • Ekonomije obsega • Edinstven izdelek • Tehnološko znanje	• Priložnosti na tujem trgu • Zamenjava agentov
Reagibilni motivi	• Razpršitev tveganja • Podaljševanje prodaje sezonskim izdelkom • Presežne kapacitete	• Nenadejana tuja naročila • Majhen domači trg • Upadajoči domači trg

Vir: Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak & Ekar (2009, str. 28).

Kot proaktivni in reagibilni motivi obstajata tudi pojma proaktivno in reagibilno podjetje. Proaktivno podjetje vedno spodbuja in ustvarja nove produkte z namenom premagovanja konkurence, naravnano je k nenehnemu iskanju novih izzivov in nagnjeno k tveganjem, zato je v poslu bolj verjetno, da bo proaktivno podjetje uspelo. Za razliko od tega je reagibilno podjetje bolj pasivno. Takšna podjetja raje sledijo trendom, kot pa jih ustvarjajo, na podane priložnosti le odgovarjajo, ne pa sami iščejo. Izogibajo se tveganjem, saj se osredotočajo le na sedanost in ne na planiranje in vlaganje v prihodnost. Torej je reagibilno podjetje defenzivno naravnano, kar lahko opazimo v ukrepih vodstva, ko odgovarjajo na spremembe zunanjega okolja in pritiske konkurence. Glavna razlika med takšnima podjetjema se pokaže v tem, da proaktivno podjetje ne čaka, da domači trg postane nasičen, temveč že predčasno aktivno išče alternativne možnosti v tujini tako, da opravlja neprekinjene tržne raziskave (Harrison, Dalkiran & Elsey., 2000, str. 21).

1.3 Načini in oblike mednarodnega poslovanja

Z vstopanjem na tuje trge moramo potek skrbno načrtovati in voditi. Novo okolje, ki ga sestavljajo drugačne pravne, ekonomske in kulturne značilnosti, predstavlja zapleteno sklepanje in izpeljavo poslov, predvsem pa povzroča nenehno tveganje. Družbe, ki poslujejo globalno, se morajo odločiti, na katerih trgih bodo delovale, na kakšne načine bodo vstopale, kako bodo svoj izdelek ali storitev prilagodile zahtevam posamičnega trga, kako bodo določile ceno izdelkom in storitvam in predvsem kako bodo na teh trgih vodile posel, ljudi in tehnologijo (Stankovič, 2016). Izbira pravega tujega trga zahteva previdno preučevanje države oziroma držav, ki jih obravnavamo kot potencialne. Države, ki ponujajo neprimeren ali težaven trg, izločimo iz izbirnega procesa. Pri izbiri trga je pomemben postopek segmentacije, kjer trg razdelimo na manjše skupine ljudi z enakimi karakteristikami, saj ima vsak porabnik nekoliko drugačne potrebe od drugega. Takšne

skupine imenujemo tržni segmenti, v katerih so si ljudje razmeroma podobni in je zato podjetjem lažje prilagoditi ponudbo. Lastnosti skupin oziroma tržnih segmentov so načeloma kraj, starost, spol, višina dohodka, izobrazba itd. S tem želi podjetje prepoznati idealno skupino potrošnikov, ki bi izdelek kupila, in se na njih osredotočiti. Za vstop v izbrani tržni segment se je treba držati določenih metod in tehnik, je pa vstop na tuj trg lahko izveden na več različnih načinov (Harrison, Dalkiran & Elsey, 2000, str. 59–60). Med različne načine in oblike vstopa podjetij na mednarodne trge uvrščamo izvozne, pogodbene in investicijske (naložbene) oblike. Pri obravnavi teh različnih oblik in njihovih strategijah vedno upoštevamo tudi oceno tveganja, kontrole (nadzora) in fleksibilnosti podjetja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 69).

2. KULTURA V POSLOVNEM SVETU

Uspešnost v poslovnem svetu je odvisna od trdega dela in discipline ter predvsem od prilagodljivosti okolju, v katerem delujemo. To je tisto, kar loči uspešne managerje od tistih, ki imajo težave že pri vsakodnevnih opravilih. Del kulture je bolj opazen in viden navzven, medtem ko je drugi del, ki je morda še večji, skrit. Zaradi skritega dela pogosto ne razumemo pripadnikov drugih kultur. Poznavanje skritega dela kulture omogoča posamezniku integracijo v družbo, v katero se vključuje, družba kot celota pa posledično lažje funkcionira (Počkar, 2013, str. 70). Pri poslovanju na tujih trgih prihajajo globalne družbe v stik z različnimi kulturami, jeziki, valutami, pri katerih vrednosti nihajo, in z različnimi pravnimi in političnimi sistemi, ki veljajo za določen tuj trg. Kljub vsem oviram si lahko podjetje na teh trgih z lahkoto izbori svoj prostor, posebno tam, kjer se dogajajo spremembe in se trg hitro razvija (Stankovič, 2016).

2.1 Kultura

Ljudje po svetu imamo zelo različne načine življenja, ki se s časom spreminjajo. Sama beseda kultura izhaja iz latinske besede (latin. *cultura*), ki je prvotno pomenila obdelovanje zemlje, gojenje rastlin, kasneje pa tudi vzgojo in izobrazbo. Tako se izvor besede na splošno nanaša na človeške dejavnosti, ki dajejo takim aktivnostim pomen. Pojem kultura velikokrat povežemo s pojmom kulturno/nekulturno, ki označuje vzorce vedenja, ko od drugih pričakujemo določeno obnašanje in razumevanje oziroma s tem postavljamo merila za vrednotenje človeških aktivnosti. Če se ljudje vedejo v skladu s temi pričakovanji, jim pravimo, da so kulturni, saj so na primer razumno ravnali v konfliktnih situacijah, se primerno vedli v gledališču itd. Besedo kultura lahko uporabimo tudi na posameznih področjih in dejavnostih človekovega življenja. Takrat govorimo o kulturi oblačenja, prehranjevanja in seveda tudi kulturi poslovanja (Počkar, 2013, str. 67–68).

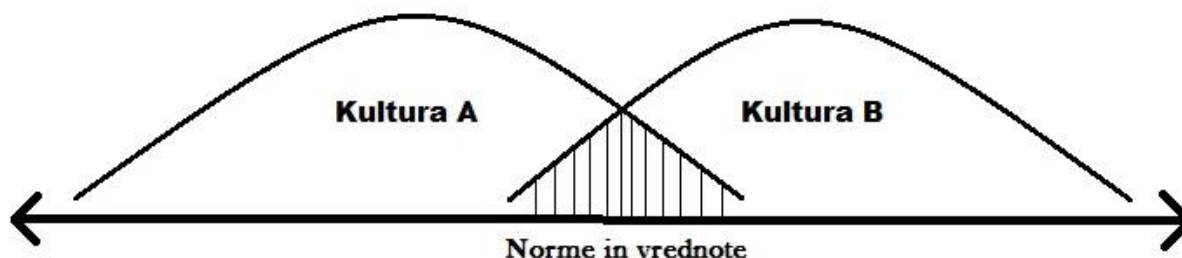
Besedo kultura je težko natančno opredeliti, saj zanjo obstaja nešteto razlag, kar ponazarja njeno zapletenost. Pojem lahko zasledimo v psihologiji, sociologiji, antropologiji in drugih vedah. Iz sociološko-antropološkega vidik ima pojem kultura zelo širok pomen. S kulturo

razumemo vse človekove materialne in duhovne stvaritve, ki so značilni za družbo. To zajema različne poglede in prepričanja, stališča, ideje, navade, vrednote in jezik. Zajema tudi različne načine življenja, obnašanja, medsebojne odnose, načine preživetja in navsezadnje tudi načine prilagajanja na dosedanja ali nova okolja. Torej gre za vsakdanjost oziroma način življenja. V kulturo se rodimo in to postane naš prostor, kjer se učimo. Tu se oblikujejo naši pogledi, načini razmišljanja in čutenja, načini življenja in delovanja, navsezadnje naša identiteta. Kultura nas naredi razumna bitja, obdarjena s kritičnimi lastnostmi za presojo in čutom moralne obveznosti (Pahor, 2011). Kulturo bi lahko opisali tudi kot skupek vrednot in dosežkov človeške družbe, ki se lahko nanaša le na člene določene ožje skupine ali pa na širšo skupnost oziroma na celotno družbo. Lastnosti kulture se sčasoma nekako uveljavijo in začnejo prehajati iz generacije v generacijo. Nikakor pa ni kultura konstantna, ampak se tudi sama glede na okolje in okoliščine spreminja (Kenda, 2001, str. 90).

2.1.1 Sestavine kulture

Med sestavine kulture štejemo na desetine stvari, tako da sta Hrastelj in Makovec Brenčič (2003, str. 66) izbrala le najpomembnejše. To so družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, religije, jeziki, vzgojni in izobraževalni sistemi, umetnost in estetika, materialna kultura in življenjski pogoji. Vsaka kultura ima svoje norme in vrednote in pri razumevanju teh je pomembno vedeti, da se lahko tudi znotraj omenjene kulture lastnosti sestavin razlikujejo. Pogojene so lahko s stopnjo verske pripadnosti, stopnjo izobrazbe, materialnim položajem posameznika in njegovo osebnostjo. Zaradi tega je treba prav na norme in vrednote gledati kot na nekakšno porazdelitev, kar je uprizorjeno na Sliki 1. Da bi lažje razumeli, se moramo izogibati posploševanju norm in vrednot neke kulture in se s tem izogniti tako imenovanim stereotipom, ki so lahko povsem neupravičeni in subjektivno naravnani. Na spodnji sliki je prikazan koncept norm in vrednot kot normalne statistične porazdelitve (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak & Ekar, 2009, stran 275).

Slika 1: Norme in vrednote znotraj kulture



Vir: Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak & Ekar (2009, str. 275).

2.1.2 Ravni kulture

Poudariti je treba, da se kultura ne pojavlja samo na nacionalni ravni, temveč tudi na ostalih ravneh, saj se nanaša na različne ravni in obseg družbenih skupin. Poznamo transnacionalno kulturo, ki je primer kulture, ki združuje ljudi po vsem svetu. Pri takšni ravni kulture gre za nadnacionalni koncept, ko kultura presega nacionalne meje države. Identiteto in kulturno pojavnost določenega naroda bi opisali s pojmom nacionalna kultura. V takšnem primeru gre za na primer slovensko kulturo in s tem njen jezik, vrednote, norme in običaje itd. Poznamo tudi panožno in poklicno kulturo, ki se razlikujeta v tem, da ima panožna kultura širši pomen, saj lahko znotraj posamezne panoge deluje več poklicev. V poklicni kulturi imamo tako zdravnike in odvetnike, ki pri svojem delovanju uporabljajo svoje izrazoslovje oziroma žargon, svoje običaje in navade. Ko se neka kultura oblikuje na ravni posamezne organizacije, ji pravimo organizacijska kultura. V podjetju njegovi zaposleni pri soočanju s problemi znotraj organizacije in pri adaptaciji razvijajo oziroma se priučijo določenih predpostavk in navad. Takšni vzorci delujejo dovolj dobro, da se kot pravilen način dojemanja, razmišljanja in delovanja prenašajo na nove člane organizacije. Zraven ravni kulture pa uvrščamo tudi subkulture, ki niso del t. i. prevladujoče kulture. Primer subkulture so pankerji, raverji in različne vrste alternativnih skupin (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 293–294).

2.2 Razumevanje in prilagajanje ostalim kulturam

Poznavanje in razumevanje kultur je pomemben faktor za doseganje uspešnega mednarodnega poslovanja. Kulture drugih narodov je treba najprej spoznati in razumeti ter se jim nato v mejah dopustnega poslovno prilagoditi. Poslovne odločitve tako ne bi temeljile na napačnih predstavah in predsodkih ter ne bi po nepotrebnem povzročale nesporazumov in konfliktov (Kenda, 2001, stran 90). Uspešen mednarodni poslovnež je seznanjen s kulturnimi razlikami drugih držav, ki jih odobrava in ceni, in s posamezniki iz drugih kultur uspešno komunicira in posluje. Skozi mednarodno poslovanje postanemo bolj razgledani in strpni do ostalih kultur in na vsako gledamo kot na nekaj edinstvenega. Ne le da s tem izboljšamo človeške odnose, temveč tudi zmanjšamo možnost kulturnega šoka in povečamo medkulturne izkušnje, tako kot tudi zvišamo svoj profesionalni razvoj. Prvi korak k obvladovanju kulturnih razlik je zagotovo krepitev ozavešanja o raznolikosti kultur. Kulturo je treba najprej spoznati ter razumeti njen koncept in karakteristike, šele nato razmišljati, kako takšen posel uspešno voditi (T. Moran, Harris & V. Moran, 2011, stran 27–28).

2.3 Kulturni šok

Ljudje lahko ob stiku z drugo kulturo doživimo kulturni šok, ki je po besedah Elizabeth Marx (1999, str. xiv) doživetje tujine oziroma vstop v tuje okolje, kjer se določeni posamezniki lahko odlično znajdejo, medtem ko se drugi počutijo dezorientirani in

utesnjeni ter svoje naloge slabo opravijo. V poslovnem svetu se tako tudi poslovneži bodisi popolnoma prilagodijo novemu okolju ali pa še naprej obupano sledijo svojim navadam iz domače kulture, ki pa se pokažejo za neučinkovite. Takšen pojav je popolnoma normalen in naraven in je del uspešnega procesa adaptacije.

Kulturni šok opišemo kot psihično nelagodje, ki ga občutimo ob prihodu v drugo kulturološko okolje, kjer naš prejšnji način življenja ni sprejemljiv ali uveljavljen kot običajen. V takšnih okoliščinah nismo povsem prepričani, kaj od nas pričakujejo in kaj lahko mi pričakujemo od drugih. Intenzivnost kulturnega šoka je odvisna od kulturne sorodnosti in podobnosti oziroma razlik med kulturnim okoljem, v katerega smo prišli, in tem, iz katerega prihajamo (Počkar, 2013, str. 80).

Elizabeth Marx (1999, str. 5) še navaja, da poslovanje v novi kulturi sproži razne človekove reakcije, kot so:

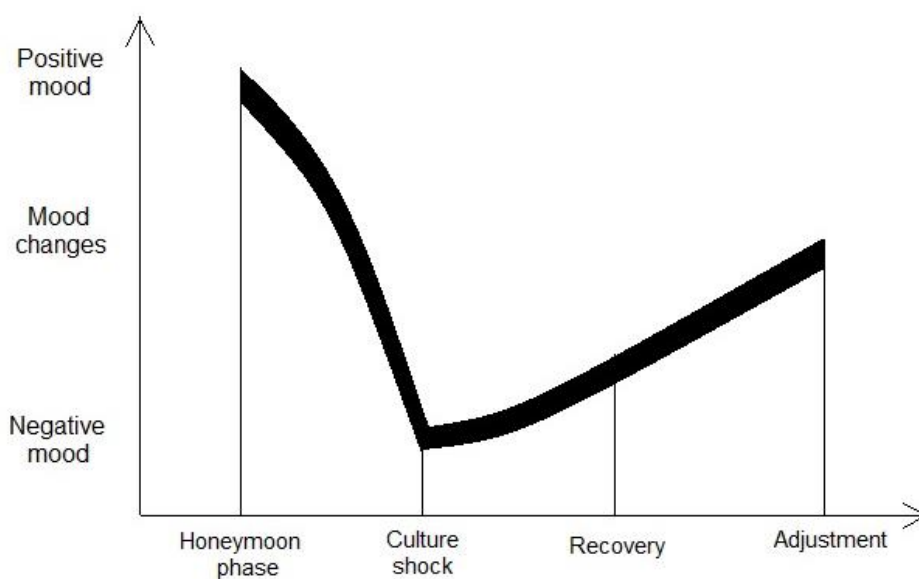
- zmeda,
- tesnoba,
- frustracije,
- razburjenje,
- neprimerno družbeno vedenje,
- nezmožnost približati se poslovnemu partnerju in skleniti dogovor,
- depresija,
- občutek osamljenosti/izoliranosti.

Pri kulturnem šoku gre pogosto za globlje kulturne razlike v miselnosti, običajih in medosebni interakciji, ki sprožijo morebitno nelagodje. Obdobje prilagoditve lahko povzroči stres, frustracije ali celo depresijo. Takšni občutki se lahko časovno zmanjšajo in nato spet nepričakovano pojavijo, vendar se s pravo podporo in uporabo pravih strategij negativni občutki premagajo (Maclachlan, 2016).

Občutku tujega okolja se postopoma prilagodimo in ga sprejmemo, vendar najprej sledijo določene faze adaptacije, ki so prikazane na Sliki 2. Prva faza se imenuje faza medenih tednov, kjer so tekom te stopnje vsi posamezniki navdušeni in pozitivni. Zdi se, kot da jim novo življenje ponuja številne priložnosti, kar vzbuja veliko mero veselja, zato se pojavi tudi radovednost in pripravljenost na karkoli že prihaja. Zatirajo si oči pred slabimi stvarmi in usmerjajo pozornost le na lepe stvari v povezavi z novo službo, državo, sodelavci, itd. V drugi fazi nastopi kulturni šok in takrat se posameznik zaveda, da nekaj ni v redu. Pojavijo se lahko zastrašujoči občutki negotovosti in posameznik ne ve, kaj mora točno početi, zato je pod stresom in na svojo novo službo gleda kot na nekaj slabega oziroma negativnega. Takšna faza lahko pripelje do neprijetnega prepričanja, da je vse narobe, vendar je od posameznika odvisno, ali se bo na dolgi rok okolju prilagodil ali ne. Vsi ti negativni občutki so znak, da je treba spremeniti pristop in začeti sodelovati in tako razumeti sebe in

ostale. Ko nastopi tretja faza, se znajdemo v fazi okrevanja, ki se po navadi začne s tem, ko sprejmemo dejstvo, da je treba negativne občutke in probleme odpraviti. Tako faza okrevanja kot zadnja faza prilagoditve vsebujeta kompromis med tem, kar mislimo in občutimo v fazi medenih tednov in v fazi kulturnega šoka, in med tem, kar se resnično dogaja. V zadnji fazi prilagoditve so torej posamezniki sposobni učinkovito delovati, prepoznati svoje zmožnosti, izbrati različne poti do uspeha in, najpomembnejše, sposobni so se prilagoditi kulturi, h kateri delujejo (Marx, 1999, stran 7–8). Na spodnjem grafu so prikazane faze adaptacije in spremembe razpoloženja. Takšne faze bi lahko povezali tudi z različnimi drugimi življenjskimi dogodki, kot so poroka, selitev, nakup hiše itd.

Slika 2: Faze adaptacije pri kulturnem šoku



Vir: Marx (1999, str. 9).

2.3.1 Zmanjšanje učinka kulturnega šoka

Kulturni šok ni le mit oziroma nekaj neznanega, ampak predvidljiv pojav, kar pomeni, da se lahko nanj ustrezno pripravimo in se v izogib nevšečnostim tudi moramo ustrezno pripraviti. Spoznavanje kulture in ljudi v gostujoči državi vnaprej bo zagotovo zmanjšalo učinek šoka. Priporočljivo je izvedeti čim več o državi, v kateri bomo gostovali, že pred odhodom – tako dobre kot slabe stvari, in predvsem biti brez predsodkov (Helen Ziegler & Associates – What is culture shock, and what can I do to avoid it?, brez datuma). Po besedah Elizabeth Marx (1999, str. 18–19) kulturnemu šoku ne smemo pustiti, da nas preseneti in prevzame, ampak moramo dovolj časa posvetiti preučevanju že pred odhodom v tujino, saj bomo tako lažje prepoznali prve simptome in njegov potencialni vpliv. Kulturni šok moramo pričakovati ne glede na lokacijo, saj se lahko pojavi tudi v državi, ki nam je blizu. Tako kot v vseh preostalih stresnih situacijah moramo vztrajati in ne obupati ter problem rešiti na primeren realen način. Takoj, ko se znajdemo v tujem okolju, je

priporočljivo prepoznati vse priložnosti za vzpostavljanje tem več novih kontaktov z domačini in preostalimi mednarodnimi poslovnimi. Ostali nam lahko pomagajo s svojimi predlogi, s katerimi si lahko olajšamo situacijo. Pomembno je predvsem zavedanje, da je kulturni šok nekaj povsem normalnega in da potrebujemo le čas za prilagoditev. Gledati moramo tudi na pozitivno stran kulturnega šoka, ki je zagotovo spoznavanje nove kulture – ljudje, ki občutijo kulturni šok, se kasneje veliko boljše vključijo v novo okolje kot tisti, ki šoka sploh ne doživijo.

3 VPLIV KULTURE NA MEDNARODNO POSLOVANJE

Kultura je kot nekakšno lepilo, ki drži skupino ljudi skupaj. Brez kulturnih vzorcev bi ljudje težko živeli v skupnem prostoru. Kultura je nekaj, kar opredeljuje posameznika, človeško skupnost in tudi organizacijo. Posamezniki so produkt svoje kulture oziroma družbene skupine, zato so naučeni s strani svojega sociokulturnega okolja, da ravna in se obnašajo na določene načine. Kultura posamezniku ne more biti odvzeta, ni le vrsta abstraktnih vrednosti, ki so neodvisne od posameznika. V družbi je enako pomembna kot posamezniku njegov spomin. Vključuje prepričanja, norme, vrednosti, vloge, ki so v preteklosti uspešno delovale, zato se prenašajo iz roda v rod (De Mooji, 2011, str. 33).

Želja po globalni konkurenčnosti in uspešnejšem trgovanju preko meja domovine je podjetja prisilila, da so postala delujoča na mednarodnih trgih in s tem globalno naravnana in prilagodljiva ostalim kulturam (T. Moran, Harris & V. Moran, 2011, stran 30). Ob izrednem povečanju neodvisnosti držav na svetu, kjer se znatno zmanjšujejo ovire pri poslovanju, so postale kulturne razlike edini vzdržljivi faktor, ki ima moč vplivati na marketinške strategije. V mednarodnem poslovanju posvečajo kulturnim razlikam vedno večjo pozornost, saj je to ena ključnih lastnosti, ki vodi k boljši mednarodni uspešnosti. Problem se pojavi, ko postane razumevanje ostalih kultur kompleksnejše, kot smo pričakovali. Naše razumevanje ostalih kultur je pogosto omejeno, prisili nas, da se zanašamo na stereotipe ali na precej slabe ideje o tem, kaj določena kultura zajema (Usunier & Lee, 2009, str. 2–3). Ko mednarodno podjetje prečka nacionalne meje z namenom, da začne nove poslovne aktivnosti, velikokrat prečka tudi medkulturno mejo. S povečanjem mednarodnega poslovanja postaja prečkanje nacionalnih meja postopoma lažje in nekaj vsakdanjega tako za podjetja kot za države gostiteljice. Ko gre za prečkanje medkulturnih meja, pa ne moremo trditi enako. Kljub impresivnim nadgradnjam in izboljšavam v prometu, telekomunikaciji in informacijskem sistemu medkulturne razlike med narodi ostajajo nedotaknjene in predstavljajo enega izmed zahtevnejših izzivov mednarodnega poslovanja. Vzorci potrošnikovega vedenja, različni okusi in preference prikazujejo težnjo po povezanosti, zahvaljujoč globalni razpršitvi standardnih blagovnih znamk, globalnim marketinškim aktivnostim in tehnološkim inovacijam (Harrison, Dalkiran & Else, 2000, str. 101).

Za doseganje in ohranjanje konkurenčnosti na trgu v kompleksnem in hitro spreminjajočem svetu mednarodnega poslovanja je treba iskati ne le nove potencialne trge temveč tudi visoko kakovostno, a cenejšo delovno silo in izdelke. Organizacije, ki so v stiku s trgi in delovno silo, katere kulturno ozadje je drugačno od domačega, bodo v poslovanju uspešnejše, če bodo posedovale spretnosti razumevanja in prilagajanja drugačnim kulturam. Kultura prispeva k narekovanju vedenja in označevanju meje med tem, kaj je zaželeno in kaj ni sprejemljivo. Med posamezniki ima kultura velik vpliv tudi pri pogajanjih, saj s svojo pomembnostjo vpliva na razplet. Ker je pri vsakem pogajanju cilj obojestransko zadovoljstvo, je v mednarodnem poslovanju zaradi prepletanja različnih kultur to nekoliko težje doseči. Pred začetkom dolgotrajnega in kompleksnega pogajanja, katerega namen je doseči skupni dogovor, je treba razumeti in obvladati kulturo poslovnega partnerja. To bo pomenilo prednost in pripomoglo k boljšemu razumevanju in preprečevanju nesporazumov. Poslovanje s tujimi poslovnimi partnerji zagotovo ni enako poslovanju v domovini, zato je zanimanje in prepoznavanje kulture in njene moči k povečanju poslovnega uspeha zelo zaželeno (Hollensen, 2011, str. 258).

Naslednjih 10 kategorij po besedah T. Moran, Harris in V. Moran (2011, str. 11–14) predstavlja osnove za razumevanje tuje kulture, ki so uporabne pri preučevanju bilo katere skupine ljudi, bodisi iz podeželja juga Združenih držav Amerike, Indije ali živahnega Hong Konga. Takšen pristop omogoča posamezniku preučiti tujo kulturo, saj vsebuje začetne lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu razumevanju:

- Osebnost: v nekaterih kulturah je pričakovano skromno obnašanje, medtem ko se drugje pričakuje bolj dominantno ali celo agresivno, s katerim izražajo hvaležnost. Samostojnost in kreativnost se nekje bolj ceni, medtem ko drugje tega ne iščejo. Američani cenijo svoj osebni prostor, kar pomeni več razdalje med posamezniki, medtem ko je v Južni Ameriki in med Arabci bližina poslovnega partnerja nekaj povsem normalnega. S tem lahko ugotovimo, da so določene kulture strukturirane in formalne, druge pa bolj neformalne, sproščene in prilagodljive.
- Komunikacija: pod komunikacijo štejemo tako verbalno kot tudi neverbalno komunikacijo, poleg tega pa se pomen kretenj in gibov neverbalne komunikacije od kulture do kulture lahko zelo razlikuje.
- Kultura oblačenja: to vključuje poslovna oblačila, dodatke oziroma pomanjkanje le-teh, tako kot tudi modne okraske, ki so povezani z določeno kulturo.
- Hrana: izbor, priprava, predstavitev hrane in na koncu tudi način, kako se hrana poje, je odvisen od določene kulture. Američani obožujejo goveje meso, medtem ko je to v hindujski kulturi prepovedano. Enako velja za svinjino, ki je pri muslimanih in židih prepovedana, na Kitajskem in določenih drugih državah pa se svinjina uživa v velikih količinah. V izogib takšnim nevšečnostim so se mnoge restavracije po celem svetu odločile v svojo ponudbo vključiti raznoliko prehrano in tako zadovoljiti razne okuse. K različnim kulturnim prehranjevalnim navadam štejemo tudi japonske in kitajske palčke, pa vse do polnega seta jedilnega pribora.

- Čas: pomembnost ure in točnost poslovnega partnerja je pomemben dejavnik, ko analiziramo kulturne razlike. Na splošno velja, da so Nemci točni, Južnoameričani pa bolj sproščeni, ko gre za točnost. V nekaterih državah zahtevajo od podrejenih točnost na sestankih, medtem ko se od vodje pričakuje, da pride vedno zadnji. Ko omenjamo letne čase, to ne velja za vse kulture. Sami leto razdelimo na zimo, pomlad, poletje in jesen, medtem ko v nekaterih predelih sveta omenjajo le deževno in suho obdobje.
- Odnosi: kultura določa medsebojne odnose tako med posamezniki kot tudi v organizaciji. Ključne lastnosti so starost, spol, status, položaj, tako kot tudi bogastvo, moč in modrost. Odnosi med posamezniki variirajo od kulture do kulture; nekje ima v družini avtoriteto oče in se je takšen odnos kasneje razširil tudi v širšo družbo, v nekaterih kulturah se starejše osebe ceni in časti, medtem ko se jih drugje prezira. Enako velja za žensko populacijo, saj je v določenih državah še zmeraj v podrejenem položaju, medtem ko so si drugje izborile pravičnost, če ne celo superiornost.
- Vrednosti in norme: vsaka kultura zase postavi norme in vrednosti, ki so za posameznika sprejemljive in samoumevne, vendar se takšna pričakovanja od kulture do kulture močno razlikujejo. Razlike se kažejo v etiki ali celo v željah posamezne kulture (delitve daril, rituali ob rojstvu, smrti, poroki, izkazovanje spoštovanja, izražanje dobrih manir itd.).
- Prepričanja: eden izmed najtežjih postopkov je prepoznati, kako človekovo prepričanje vpliva na njegovo obnašanje. Kot kaže, imajo v vseh kulturah ljudje prepričanja v določene nadnaravne moči, kar se kaže v različnih verah.
- Učenje: dokazano je, da kultura vpliva na to, kako posameznik določeno informacijo sprejme in obdela. Določene kulture poudarjajo pomembnost večjega razvoja ene strani možganov, medtem ko se ostalim zdi pomembnejša druga polovica. Poznano je, da imajo posamezniki, čeprav pripadajo različnim kulturam, večinoma enak proces razmišljanja, vendar se razlike pokažejo v kasnejšem drugačnem načinu delovanja in reševanja problemov.
- Delovne navade: zadnja dimenzija, ki spada pod osnove za razumevanje tuje kulture, je odnos do dela. Delovne navade bi lahko opisali kot napor in trud z namenom doseganja zelenega rezultata – izdelka ali storitve. Nekatere kulture poudarjajo etiko na delovnem mestu, kjer je pričakovano, da bodo vsi zaposleni delovali v varnem in prijetnem okolju, medtem ko drugje to ni prioriteta. V določenih kulturah se učinkovitost na delovnem mestu ocenjuje v ustvarjenem dohodku, medtem ko je drugje delo ocenjeno glede na položaj zaposlitve.

Z medkulturnimi izkušnjami postane človek zagotovo bolj razgledan in strpen do kulturnih edinstvenosti. Ko to združimo s poznavanjem koncepta kulture, ne le da oseba pridobi nove vpoglede v izboljšanje medsebojnih odnosov, temveč nadgradi svoje zavedanje o tem, kakšen vpliv in pomen ima tudi njegova lastna, domača kultura. Razumevanje kultur lahko minimira vpliv kulturnega šoka in maksimira medkulturne izkušnje, tako kot tudi poveča profesionalno rast in organizacijsko učinkovitost (T. Moran, Harris & V. Moran, 2011, str. 28).

3.1 Medkulturna komunikacija v poslovnem svetu

Komunikacija v poslovnem svetu je dvosmeren proces, pri katerem se izvaja izmenjava podatkov in informacij med sodelavci, poslovnimi partnerji, kupci, dobavitelji, itd. Je proces, ki skrbi za medsebojno sporazumevanje in lahko poteka z besedami, gibi ali mimiko, zato lahko rečemo, da je več kot samo pogovarjanje. Dobri poslovni odnosi so plod učinkovite komunikacije, ki je ključ do posameznikovega zadovoljstva in sreče. Komunikacija je med dvema osebama učinkovita, ko si prejemnik razlaga sporočilo pošiljatelja enako, kot si je ta želel, da bi si. Pri tem je pomembno poudariti, da je enako pomembno tako pošiljanje kot sprejemanje informacij. Pri komunikaciji lahko pride tudi do nesoglasij, ki vodijo do konfliktov in posledično neučinkovitega poslovanja, kar znižuje vrednost samega odnosa (Kos, 2007). Medkulturna komunikacija je prav tako dvosmeren proces, pri katerem se izvaja izmenjava podatkov in informacij, ampak sta udeleženca v pogovoru iz dveh različnih kultur. Razlikujeta se v pomembnih lastnostih, kot so lastna prepričanja, vrednote, pričakovanja, za katere velja, da se prenašajo iz roda v rod (T. Moran, Harris & V. Moran, 2011, str. 39–40).

V vse bolj globalnem poslovnem svetu je uspešna komunikacija kljub istemu sporazumevalnemu jeziku lahko pravi izziv. V zadnjem desetletju na področju mednarodnega poslovanja najdemo nešteto primerov neuspešnih pogajanj prav zaradi neučinkovite komunikacije, za kar so razlog kulturne ali etične razlike (Padhi, 2015). V preteklosti poslovneži niso bili preveč zaskrbljeni glede vpliva kulture na obnašanje posameznika oziroma organizacije, vendar so se kasneje pojavile resne in drage napake v obliki nepravilnega poslovanja s tujimi partnerji. Zavedali so se pomanjkanja poznavanja tujih kultur, ki je vodilo h kratkoročnemu ali dolgoročnemu oškodovanju poslovnih odnosov. To je pripomoglo k zavzemanju za večji poudarek na poznavanju drugih kultur. Da bi dosegli večjo učinkovitost na tem področju, je potrebno poznavanje kulturnih lastnosti držav in področij, s katerimi bo organizacija sodelovala v prihodnosti. Učinkovit poslovnež, ki želi uspešno poslovati v mednarodnem okolju, mora imeti sposobnost ustreznega komuniciranja in razumevanja ne glede na kulturne razlike, ki se lahko pojavijo. Z namenom olajšanja interakcij s posamezniki, s katerimi ne delimo enakih vrednot, norm ali načinov obnašanja, so zahtevane nove kompetence in drugačni pristopi (T. Moran, Harris & V. Moran, 2011, str 39–40, 67).

Komunikacija, ki temelji na kulturnem razumevanju, je bolj nagnjena k preprečevanju nesporazumov, ki nastanejo zaradi osebne pristranskosti in predsodkov. Sporazumevanje je za organizacije ključnega pomena, saj z njo uspešno pojasnjuje in predstavlja svoje izdelke in storitve kot boljše in kvalitetnejše od tistih, ki jih ponujajo konkurenti. Organizacije, ki imajo sposobnost medkulturnega sporazumevanja, so v konkurenčni prednosti, saj lahko tako več časa in sredstev posvetijo vodenju posla kot pa problemom z zunanjo in notranjo komunikacijo v podjetju. Komunikacija je pomembna za posameznika in prav tako za organizacije, oblast in države. Z njo izpolnjujejo osnovne potrebe in potrebo izražanja, saj

bi brez možnosti komuniciranja in medsebojnega razumevanja zagotovo nastala zmeda (Padhi, 2015).

Znano je, da besede predstavljajo le 10 % celotne komunikacije, medtem ko zavzema preostalih 90 % neverbalna komunikacija, ki poudarja povratne informacije oziroma odziv človekovega počutja. Vedenje, ki je neverbalna komunikacija, prispeva k vsaj trem razlogom za nastale medkulturne konflikte; prvi razlog, enak neverbalni signal ima v različnih kulturah drugačen pomen in razlago; drugi razlog, veliko različnih neverbalnih signalov poslanih v isti interakciji lahko povzroči dvoumnost; tretji razlog, dejavniki, kot so spol, osebnost, socialno-ekonomski položaj, vplivajo na način neverbalne komunikacije v drugačnem kulturnem kontekstu. Neverbalni signali in kretnje se uporabljajo v prav vseh kulturah in se lahko med seboj razlikujejo le v malenkosti ali pa predstavljajo povsem drugačen pomen. Z razumevanjem le-teh postane poslovnež boljši medkulturni komunikator. Govorica telesa lahko v mednarodnem poslovanju povzame tri kategorije, od katerih lahko dve povzročita probleme in nevšečnosti. V prvi kategoriji določena kretnja pomeni v drugi kulturi nekaj popolnoma drugega kot v naši. Za primer lahko navedemo znak OK, ki v Združenih državah Amerike simbolizira nekaj dobrega, da je vse v redu, medtem ko v Braziliji znak predstavlja nespodobno kretnjo, na Japonskem pa pomeni denar. V drugi kategoriji neverbalna kretnja, ki jo pokažemo, nima nobenega pomena za osebo, ki ji je bila namenjena. Na Japonskem na primer vdihovanje zraka in izgovarjanje besede "saa" simbolizira odziv na zadrego, pripadnikom drugih kultur pa tak odziv ne pomeni prav nič. V tretjo kategorijo pa spadajo neverbalne komunikacije, ki imajo v kulturah obeh oseb identičen znak in je pomen natančno sporočen in razumljen (T. Moran, Harris & V. Moran, 2011, str. 58–59).

3.2 Medkulturne razlike in konflikti

Ogromne in številne razlike med kulturami se zdijo za mednarodne poslovneže nekaj samoumevnega in lahko premagljivega, vendar ni vedno tako. Na mednarodnem trgu, kjer se prepleta veliko različnih kultur, je težko vedno izbrati pravilen protokol in bonton. Poznavanje kulture, s katero poslujemo, je nujno in v vseh primerih uporabno, nevarnost pa se pojavi, ko izberemo nepravilen pristop (Cavusgil, Ghauri & Agarwal, 2002, str. 133).

Zaznavanje kulturne raznolikosti je v organizacijah ključ do uspeha. S povečanjem vse bolj globaliziranega sveta in medsebojne povezanosti je uspešna komunikacija z zaposlenimi, poslovnimi partnerji in potrošniki iz različnih kultur bistvena spretnost, ki jo je treba obvladati. S pomočjo zaznavanja kulturne raznolikosti prepoznamo razlike med ljudmi različnih kultur in se prilagodimo pričakovano drugačnim stališčem, vedenjem in navsezadnje tudi komunikacijskemu slogu. Kulturno zavedanje je sposobnost pogleda na svet iz oči pripadnika druge kulture in pri tem razumeti drugačnost. Slišati je enostavno, vendar je v resničnih primerih to težje izvedljivo. Nekateri poslovneži so nagnjeni k

razmišljanju o že znanih dejstvih, ne pa k novim idejam in načinom, zato se pojavijo morebitne ovire pri poslovanju ali celo konflikti (Bradley, 2018).

3.3 Ovire pri poslovanju z različnimi kulturami

Cilj vsake domače ali mednarodne poslovne dejavnosti je zagotovo zagotavljanje zadovoljstva svojih potrošnikov. Osnovne potrebe in želje ljudi po celem svetu so si med seboj dokaj podobne, vendar se načini, na katerega je treba zadovoljiti potrebo, razlikujejo glede na kulturno območje, v katerem se nahajamo. Z namenom ohranjanja konkurenčnosti in razširitve svojega poslovanja na nove trge v hitro razvijajočem in spreminjajočem svetu morajo organizacije premagati ovire na poti do uspeha. Ker gre za medkulturne razlike, so ovire nekoliko kompleksnejše (Harrison, Dalkiran & Elsey, 2000, str. 102).

3.3.1 Nevarnost etnocentrizma

Prisotnost in razširjenost množičnih medijev in komunikacij v sodobnem svetu nam omogoča poznavanje različnih načinov življenja. Kljub temu značilnosti kulture, ki ji pripadamo, doživljamo kot nekaj samoumevnega. Norme, vrednote, prepričanja, verovanja in vzorci vedenja, značilni za našo kulturo, se nam zdijo normalni in naravni ter edini pravilni. Nevarnost etnocentrizma se pojavi, ko se nam zdi druga kultura nepravilna in smo prepričani, da je naš način življenja edini pravi. Takšno prepričanje povzroča negativno razpoloženje in konflikte med pripadniki drugih kultur (Počkar, 2013, str. 77).

Pojem etnocentrizem ponazarja napačno predstavo o drugi kulturi in s tem prepričanje oziroma zaupanje v svoje delovanje kot boljše in višje vrednoteno od drugih. Etnocentrizem lahko najdemo tako na ravni posameznika kot na ravni organizacij. Pri slednjih, ko gre za mednarodno delujoče družbe, obstaja nevarnost, da delujejo na tujih trgih enako kot doma. Pogosta napaka je tudi neprilagodljivost izdelka konkretnim lokalnim potrebam in pričakovanjem tamkajšnjih potrošnikov. Z učenjem elementov drugih potrebnih kultur pripomoremo k spoznavanju kulture in s tem preprečujemo nastanek etnocentrizma (Kenda, 2001, str. 90).

3.3.2 Stereotipi

Na uspešnost poslovanja imajo lahko velik vpliv stereotipi, ki so v obliki sodb posplošeno dojemanje družbenih skupin in njihovih pripadnikov. Pri tem se odrekamo množici različnih informacij, ki so nam na voljo v zameno za generalizirane predstave. Izvirajo iz mnenja zunanje osebe oziroma družbe ter njenega kulturnega prostora, zato lahko trdimo, da običajno ne izvirajo iz osebnih izkušenj posameznika, vendar vplivajo na našo presojo sveta okrog nas. Stereotipi so lahko negativni in pozitivni, lahko so delno točni ali celo napačni pripisi lastnosti določene skupine ljudi. S stereotipiziranjem in sprejemanjem teh informacij presojamo razlike med skupinami, a pri tem zanemarjamo tudi morebitne

razlike med posamezniki znotraj skupin (Wikipedija – Stereotipi, brez datuma). Posamezni pripadniki tuje kulture so seveda veliko bolj hvaležni in zadovoljni, ko pokažemo zanimanje, željo po spoznavanju njihove kulture, saj ne želijo biti prepoznani po določenih stereotipih, ki so seveda posplošeni. Dejansko poznavanje svojega poslovnega partnerja in njegovega okolja bo pripomoglo k boljšemu poznavanju njegovega položaja in poskrbelo za vpogled v njegov način pristopanja k pogajanju (Cavusgil, Ghauri & Agarwal, 2002, str. 133–134).

3.3.3 Jezik

Po besedah Harrisona, Dalkirana in Elseya (2000, str. 107) je glavni ključ vsake kulture jezik, ki vendarle predstavlja oviro pri mednarodnem poslovanju. Malim in srednje velikim podjetjem je težko imeti zaposlene osebe, ki bi tekoče govorile vse jezike. Pri mednarodnem poslovanju je jasno razumevanje in učinkovita uporaba jezika bistvena, pri sporazumevanju pa se lahko pojavijo tudi ovire.

Jezikovne ovire se pričakovano dokaj pogosto pojavljajo v mednarodnem svetu, kjer prevladujejo velike multinacionalke iz vsega sveta. Zaradi velike potrebe po komunikaciji med poslovneži, ki so pripadniki različnih kultur, prihaja zaradi različnega jezika do nesporazumov tako pri osebni komunikaciji kot pri elektronski pošti in telefoniranju. Nesporazumi lahko privedejo celo do občutka manjvrednosti in izgube spoštovanja, zato je bistveno, da se takšni oviri posveti veliko truda in s tem premaga vsa nesoglasja še v zgodnji fazi poslovanja. Pri premagovanju jezikovne ovire je poleg učenja tujega jezika na voljo še nekaj drugih rešitev. Pri izbiri novega trga je najbolje paziti na bližino in velikost trga, saj se je priporočljivo za začetek osredotočiti na države, ki so nam bližje in bolj podobne, kot pa izbrati velike in dominantne trge. S tem bo število jezikov, s katerimi bomo v stiku, zagotovo manjše in lažje pod kontrolo. Pri mednarodnih podjetjih je pogosta pomoč prevajalca, saj se s tem olajša delo obema prisotnima strankama, s pomočjo interneta pa so v pomoč tudi spletni prevajalniki. Za uspešnejšo komunikacijo je priporočljivo izogibanje uporabe slenga in idiomov ter čim manj gest in telesne govorice, saj ima ta v drugih kulturah drugačen pomen (Burman, 2015).

3.3.4 Prilagoditev izdelka

Uspešnost posameznega mednarodnega podjetja je odvisna tudi od sposobnosti spreminjanja in prilagajanja svojega izdelka glede na trg, na katerega ga pošiljajo, da v popolnosti zadovolji potrošnikove želje in potrebe. Spreminjanje izdelkov pomeni ustrežanje zahtevam določenih kultur in vstopanje na zahtevne trge, kjer potrebe in želje potrošnikov niso enake kot na doma.

Ob vstopu na tuje trge ima podjetje štiri možnosti doseganja potrošnikovih zahtev. Enake izdelke lahko v novih državah še naprej prodajajo z istimi lastnostmi kot doma, na primer

standardni izdelki Coca-Cole, ure Rolex, Levi jeans itd. Svoj izdelek lahko prilagodijo različnim kulturam po svetu ali pa celo po regijah v določeni državi, na primer preimenovanje Diet Coke v Coke Light na Japonskem, saj je tam beseda 'diet' označena za nekaj slabega. Podjetja lahko kreirajo povsem nove izdelke, ki kasneje postanejo nekakšen svetovni standard, na primer Ford Mondeo in letalo Boeing 777. Lahko pa se odločijo za zahtevnejšo in dražjo pot in ustvarijo nov produkt za vsakega izmed tujih trgov, na primer Microsoftov paket v različnih jezikih. Najcenejša je zagotovo prva možnost, vendar ko hoče podjetje vzpostaviti delovanje, je rezultat velikokrat neuspešen prav zaradi naivnosti. Preostale tri možnosti so dražje, saj zahtevajo prilagoditev ali nadgradnjo izdelka in iskanje novega potencialnega trga. Katero izmed opcij bo podjetje izbralo, je odvisno od več faktorjev: pravila in predpisi države gostiteljice, intenzivnost lokalne konkurence, kulturne razlike, ki se kažejo v potrošnikovem vedenju in uporabi izdelkov, klimatske razmere. Z večanjem stopnje konkurence tako v domačem kot v tujem okolju so mednarodna podjetja vedno bolj ozaveščena o možnosti kulturnih razlik in občutljivosti svojih potrošnikov in partnerjev, ki prihajajo iz okolja, kjer je prisotna drugačna kultura (Harrison, Dalkiran & Elsey, 2000, str. 115).

3.4 Faze adaptacije

Povečanje kulturne ozaveščenosti je v današnjem času, polnem različnih kultur in sprememb, za organizacijo velika prednost. Skozi fazo ali več faz adaptacije postane organizacija in njeni zaposleni bolj ozaveščeni o kulturnih razlikah in njihovem vplivu na uspešnost poslovanja. S tem se povečuje možnost preprečevanja konfliktov in nesporazumov ter vpliva na prilagodljivost podjetja na trgu (Rodeck, brez datuma).

Prilagajanje drugi osebi se pojavi naravno in brez pritiskov, kadar gre za osebo z enakim kulturnim ozadjem. Če pa interakcija zajame dve ali več različnih kultur, se lahko pojavijo drugačna pričakovanja in komunikacija pridobi negativen rezultat, zato se je v izogib takšnim situacijam treba ustrezno pripraviti (Maclachlan, 2010).

Svoje znanje o raznolikosti kultur lahko kasneje učinkovito uporabimo, zato velja celotno delovno silo spodbujati v isto smer. Znanje lahko pridobimo tako v knjigah kot na svetovnem spletu ali pa na organiziranih delavnicah. Za večje zadovoljstvo se je treba posvetiti kulturni pripadnosti svojih zaposlenih, za večjo učinkovitost pa kulturni pripadnosti poslovnih partnerjev in kupcev. Spodbujati je treba reševanje vsakega nastalega ali potencialnega konflikta v njegovi zgodnji fazi, saj tako preprečimo morebitno škodo in zmanjšanje produktivnosti celotne delovne sile. Če pride do konflikta, ga rešimo tako, da vse zaposlene spodbudimo, da podajo svoje mnenje. S tem jim pokažemo, da vsako mnenje šteje ne glede na kulturno pripadnost, in pripomoremo k hitrejšemu reševanju problemov. S tem ko vodilni v podjetju pokažejo strpnost do kulturne raznolikosti svojih zaposlenih, pripomorejo k sprejemanju raznolikosti tudi med preostalimi zaposlenimi. Zaposlenim lahko pokažejo strpnost in razumevanje tako, da

ponudijo dopust v času njihovih kulturnih praznikov, jim voščijo v fizični obliki ali po elektronski pošti, o tem obvestijo v novicah organizacije itd. Prisotne kulturne konflikte bo zagotovo zmanjšalo povečanje skupinskega dela in poudarek na team building dejavnostih, saj bodo zaposleni osredotočeni na skupno doseganje zastavljenih ciljev podjetja in ne na morebitne kulturne razlike med njimi (Rodeck, brez datuma)

Podjetja, delujoča na trgih, kjer prevladujejo tuje kulture, morajo pokazati veliko mero prilagodljivosti, če želijo ohraniti posel. Tega ni lahko storiti, vendar je razumevanje kulturnih okoliščin države gostiteljice in primerno delovanje v skladu z vedenjskimi vzorci in lokalnimi kulturnimi omejitvami priporočljivo. Nobeno podjetje pa ne sme na tujem trgu pričakovati spremembe samo zato, da bi zadovoljilo njihove potrebe in pričakovanja (Harrison, Dalkiran & Elsey, 2000, str. 114).

3.5 Kulturna raznolikost na delovnem mestu

Po besedah Harrison, Dalkiran in Elsey (2000, str. 111) je služba velikokrat posameznikov edini vir dohodka in materialno bogastvo, s katerim lahko človek zadovolji svoje osnovne potrebe, kot so hrana, pijača, dom. Podjetja z zaposlovanjem novih ljudi praviloma ne gledajo na posameznikovo kulturno ozadje, zato se v delovni skupini znajdejo posamezniki različnih kultur in ustvarijo raznoliko delovno okolje. Vodje organizacij se morajo zavedati pomembnosti kulturne ozaveščenosti na delovnem mestu in ne delati razlik med zaposlenimi. Lahko se zgodi, da se zaposleni iz drugačnega kulturnega okolja počuti, da ni cenjen ali ga ne upoštevajo, posledica tega pa je pogosto slaba dinamika dela in upadajoča uspešnost dela. V podjetjih, ki sprejemajo in razumejo kulturno raznolikost, se to pokaže kot povečana produktivnost in sodelovanje med delovno silo. Zaposleni z veseljem pridejo v službo, gradi se večja zvestoba in ustvarja najboljša možna rešitev za vsak morebitni problem. Vodstvo, ki prepozna kulturno raznolikost in jo sprejme kot nekaj pozitivnega, s podjetjem zagotovo gradi boljše rezultate in zagotavlja bolj povezano ekipo zaposlenih (Leonard, 2018).

Kulturna raznolikost na delovnem mestu organizaciji prinese tudi mnoge pozitivne lastnosti. Drugačne kulturne perspektive in pogled na svet lahko doprinesejo k boljši kreativnosti in povečanju inovativnosti v podjetju. Skupaj z večjo mednarodno ekipo, ki ima zagotovo drugačne osebne in strokovne izkušnje, lahko v podjetju razpolagamo z novim znanjem in tako navdihujemo tudi ostale zaposlene. Pripadniki različnih kultur drugače razmišljajo in ponujajo drugačne, ne tako homogene ideje. Razvija se ustvarjalnost in spodbuja inovacije, obenem pa se rešujejo morebitne nastale težave in zadovoljujejo potrebe strank na nove in zanimivejše načine. Več glav in perspektiv, ki imajo pravico in željo po nadgradnji obstoječih izdelkov podjetja, spodbuja razmišljanje izven okvirja. Zagotovo lahko trdimo, da podjetja, ki se zavzemajo in spodbujajo kulturno raznolikost med svojimi zaposlenimi, na trgu delujejo več kot uspešno, saj je raznolikost ključ do razvoja novih idej (Reynolds, 2017).

4 POSEBNOSTI POSLOVANJA S KITAJSKO

Kitajska s postopnim prevzemanjem vloge vodilne velesile v svetovnem gospodarstvu predstavlja za druge države zelo pomemben korak k razumevanju njenih ključnih težav, ki oblikujejo gospodarsko okolje države in obnašanje kitajskih poslovnih partnerjev. Ljudska republika Kitajska je dežela, ki je znana po cenovno ugodni delovni sili, izjemno hitrem razvoju in veliki meri prilagodljivosti, s katero nudi mnoge poslovne priložnosti. V današnjem času lahko s pomočjo svetovnega spleta in neskončnih baz podatkov poiščemo produkte, izberemo proizvajalce in potencialni trg, na katerega se želimo osredotočiti. Na prvi pogled deluje vse preprosto, vendar lahko postane tudi zelo zapleteno. V izogib zapletom in nevšečnostim se je priporočljivo o pomembnih postopkih vnaprej dobro poučiti. V nadaljevanju bodo predstavljene lastnosti države in njen profil, kitajske norme in vrednote ter seveda poslovni bonton, ki se ga je pomembno držati, ko pridemo v stik s kitajsko kulturo pri našem mednarodnem poslovanju (Gantar, 2017).

4.1 Politično in ekonomsko okolje Kitajske

Četrta največja država na svetu, katere predsednik je Xi Jiping, je sestavljena iz 22 pokrajin, 4 mestnih uprav in 5 avtonomnih regij. Predsednik se zavzema za odmikanje pozornosti od doseganja ciljev BDP, ki bodo najverjetneje doseženi šele leta 2020, in namenja večji poudarek na socialna vprašanja. V državi so zaskrbljujoči problemi, kot so okolijska degradacija, korupcija in hitro rastoča neenakost bogastva (Izvozno okno Kitajska – predstavitev države, 2018).

Vzrok neenakomerne gospodarske razvitosti je hitrejši razvoj vzhodnih in obalnih provinc v primerjavi z zahodnimi provincami države. Kitajska je enopartijsko vodena država, kjer je že od leta 1949 na oblasti Komunistična partija Kitajske. V ljudski republiki je najvišji odločitveni organ Nacionalni ljudski kongres, v katerem je 2.989 delegatov, ki so izvoljeni za 5 let dolgo obdobje in s tem zastopajo tako kitajske province kot tudi vse avtonomne regije, občine in oborožene sile. Z letom 1978, ko so se začele gospodarske reforme, je Ljudska republika Kitajska postopoma postajala vse bolj tržno gospodarstvo. Od takrat do današnjega dne se je kitajski bruto domači proizvod konkretno povečal, in sicer kar desetkrat, s čimer je bil 500 milijonom ljudem omogočen izhod iz revščine. Kitajska je leta 2010 postala vodilni svetovni izvoznik, leta 2012 pa druga najmočnejša država v gospodarskem svetu. Leta 2017 je BDP na prebivalca znašal 7.920,00 EUR, kar pomeni povečanje v primerjavi s predhodnim letom, ko je znašal 7.405,00 EUR. Ne glede na to, da je kitajsko gospodarstvo po povprečnih stroških dela na delavca na tretjem mestu med azijskimi hitro rastočimi državami, je še vedno najprivlačnejša država za tuje investitorje. Odločajo se za industrijske panoge z visoko dodano vrednostjo, saj se Kitajska velikokrat izkaže kot potencialni trg za prodajo dobrin končnim potrošnikom (Polajžer & Turk, 2013).

Tabela 2: Osnovni podatki Kitajske

Profil Kitajske	
Uradni naziv države	Ljudska republika Kitajska
Politični sistem	Eno-partijska vladavina Kitajske komunistične stranke
Uradni jezik	Kitajski (številne druge različice jezikov)
Denarna enota	Kitajski juan renminbi (CNY)
BDP na prebivalca	7.920,00 EUR (2017)
Število prebivalcev (mio)	1.379,30 (2017)
Glavno mesto	Peking

Vir: CIA - The world factbook China (2018).

4.2 Kitajske norme in vrednote

Ogromen 1,3 milijarde potrošnikov velik trg predstavlja vedno večji delež bolj starega prebivalstva, kjer je pričakovana življenjska doba 75 let. Družinski dohodki se povečujejo na račun plače več kot le enega člana v družini. Povečuje se tudi delež urbanega prebivalstva, ki je presegel ruralno, saj ima že več kot 170 kitajskih mest več kot milijon prebivalcev. Krepitev kupne moči kitajskega prebivalstva in večanje urbanizacije je pripomoglo k spreminjanju njihovega potrošništva. Vedno več pogledujejo po zahodnih dobrinah in navadah ter celo financiranju in kreditiranju. Pojavil se je trend razkazovanja kakovostnih znamk med potrošniki, kar je doseglo točko, kjer si s tem pomagajo pri uveljavljanju svojega statusa v družbi. Želijo si, da jih drugi opazijo, da v njihovih očeh postanejo nekdo, ki si lahko marsikaj privošči. Tako finančno omejeni potrošniki na ulicah kitajskih mest ponosno razkazujejo Appleve slušalke, ki so seveda povezane s kitajskim telefonom, skrbno skritim v žepu. Kitajska gospodinjstva so skozi leta vedno več denarja začela namenjati za hrano in pijačo, povečala se je poraba mlečnih proizvodov in pakirane predelane hrane ter višje dohodke so začeli namenjati prehranjevanju v restavracijah. Prehrambni proizvodi evropskega porekla, predvsem hrana za otroke, so med bogatejšimi kitajskimi potrošniki zelo cenjeni. Med potrošniki ima velik vpliv privlačnost embalaže, ki ji pripisujejo veliko pozornosti. Tako kot druge izdelke znanih blagovnih znamk kot tudi hrano evropskega porekla s privlačno embalažo potrošniki uporabljajo bolj kot ne samo za razkazovanje (Polajžer & Turk, 2013).

Tradicionalne kitajske vrednote, ki predstavljajo srce kitajske kulture, so harmonija, dobrota, pravičnost, vljudnost, modrost, poštenost, zvestoba in spoštovanje do starejših. Izmed vseh naštetih vrednot je najpomembnejša harmonija oziroma skladnost, ki predstavlja usklajevanje vseh dejavnikov v življenju. Pravilna harmonija ter usklajevanje in združevanje na ustrezen način omogoča, da dva neusklajena dejavnika postaneta eno. Posameznika vodi od asimetrije do simetrije, od neravnovesja do ravnovesja. Sodobna kitajska družba skuša dandanes ohraniti harmonijo med človeštvom in naravo, med

posamezniki in celotno družbo, med pripadniki različnih skupnosti itd. (Zhang, 2013). Kulturo kitajskega naroda je zaradi svoje različnosti treba vzeti v zakup skupaj z njenimi navadami in običaji, saj bo učinkovitost na njihovem trgu le tako dosežena. Cenijo predstavitev in zapomnitev osebe, ker so osebni odnosi ključnega pomena za vzpostavitev in vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov s partnerji. Priporočljiva je udeležba na mnogih dogodkih, kjer je mreženje in vzpostavljanje novih stikov s pomembnimi poslovnimi ljudmi odlična priložnost. Vzpostavljanje čim bolj pristnega stika pripomore k novim priložnostim ali celo vzpostavi morebiten začetek gradnje novega dolgoročnega poslovnega odnosa s poslovnim partnerjem na Kitajskem (Polajžer & Turk, 2013).

4.3 Poslovanje in poslovni bonton na Kitajskem

Kitajski trg je znan kot nenehno spreminjajoči, kar tujim podjetjem predstavlja velik problem. Nepredvidljive spremembe v poslovnem okolju predstavljajo domačim podjetjem privilegiran položaj v primerjavi s tujimi investitorji. Pri poslovanju s kitajskimi partnerji je priporočljiva velika mera previdnosti, paziti je treba na morebitne nevarnosti in pasti, ki se pojavljajo na tem ogromnem tržišču. Veliko mednarodnih poslov s Kitajsko ne propade zaradi finančnih razlogov, ampak zaradi neuspešnega poslovanja in razumevanja kitajske kulture – spoštovanje njihove kulture je osnova za uspeh na njihovem trgu. S kitajsko kulturo in filozofijo poslovanja se je treba temeljito seznaniti. Kultura še dandanes temelji na tako imenovanem Guanxiju (Polajžer & Turk, 2013).

Guanxi, beseda, ki jo v primeru poslovanja s Kitajsko slišimo nešteto krat, pri dobesednem prevodu v slovenščino pomeni razmerje oziroma odnos. Predstavlja pomemben del in pomembno vlogo pri poslovanju na Kitajskem. Guanxi v kitajski kulturi temelji na posebni vezi, kjer se gradijo medsebojni koristni odnosi za nadaljnje osebne in poslovne namene. Medtem ko se v drugih delih sveta posli sklepajo le na formalnih poslovnih srečanjih, je na Kitajskem drugače. Za kitajske poslovne partnerje si je treba vzeti čas tudi izven sejnih dvoran, na večerjah. Potrebno je dobro poznavanje in prepoznavanje njihovih navad in zahtev, kjer lahko preko guanxija postanejo poslovni odnosi veliko globlji. Zaradi teh razlogov se bo kitajsko podjetje raje odločilo za poslovanje s podjetjem, ki ima močan guanxi, saj verjamejo, da bo s tem posel hitrejši in varnejši. Enako pomemben je guanxi tudi za tuja podjetja, saj s tem razvijejo močne vezi in odnose s kitajskimi podjetji. Zgrajeni tesni odnosi bodo v pomoč v primeru morebitnih težav, poleg tega pa se bodo kitajska podjetja počutila bolj domače in udobno pri poslovanju (Goh & Sullivan, 2011).

Z večanjem vpliva globalizacije se vedno več držav odloča za poslovanje s Kitajsko. Medtem ko velja jezik za enega ključnih dejavnikov, ki vpliva na uspešnost poslovanja, lahko zagotovo trdimo, da ni edini. Ob kulturnih razlikah in poslovnih običajih in bontonu obstaja še veliko drugih pomembnih dejavnikov, ki jim moramo nameniti dodatno pozornost, če želimo svoje poslovanje izvesti več kot uspešno. Vlaganje truda v

poznavanje in razumevanje kitajske kulture in njihovega poslovnega bontona bo zagotovo preprečilo morebitne nesporazume in konflikte.

4.3.1 Poslovni obisk

Pri načrtovanju obiska poslovnih partnerjev na Kitajskem je potrebno natančno planiranje, zbiranje potrebnih informacij o njihovem podjetju in izdelkih ter točnost na sestankih. Obiskom se moramo izogibati ob pomembnih kitajskih državnih praznikih, ki sta 1. maja in 1. oktobra. Sestankov ni priporočljivo organizirati ob kitajskem lunarnem novem letu, ki je januarja ali februarja. V primeru, da poslovni partner ne govori angleščine, se uporabi prevajalce, a je kljub slabemu znanju angleščine med poslovnimi partnerji priporočljivo imeti materiale v angleščini (Polajžer & Turk, 2013).

Ob koncu sestanka navadno sledi poslovno kosilo ali večerja. Pri tem je pomembno počakati, da nam pokažejo naše mesto, saj velja sedežni red na podlagi hierarhije. Pomembno je tudi, koliko pojemo, saj popolnoma prazen krožnik sporoča, da hrane ni bilo dovolj, prav tako je nedotaknjena hrana žaljiv znak. Žaljivo je tudi izkazovanje zadovoljstva z napitnino, saj s tem le nakažemo, da natakar potrebuje denar (Today translation – Doing business in China, brez datuma).

4.3.2 Rokovanje

Rokovanje postaja standarden način pozdravljanja tako osebe moškega kot tudi ženskega spola, ne glede na starost. Stisk roke med Kitajci ni tako čvrst in odločen kot na primer pri poslovnem v Evropi. Pričakujte, da bo mehek in kratek, potrebno pa je vzpostaviti kratek očesni stik. Konstanten in dolg očesni stik je lahko neprijeten in si ga razlagajo kot nekakšen izziv (Hudgins, 2017).

4.3.3 Poslovne vizitke

Vizitke naj bodo v angleščini in kitajščini. Zaradi lažje komunikacije si kitajski poslovneži, ki poslujejo s tujino, poleg svojega kitajskega imena dodajo še angleško. Enako velja za tujce, ki si poleg svojega imena dodajo še kitajsko (Polajžer & Turk, 2013).

Ob vročanju poslovne vizitke moramo paziti, da jo izročimo z obema rokama in s kitajsko stranjo vizitke obrnjeno proti vrhu, kot je prikazano na Sliki 3. Tudi pri sprejemanju vizitke moramo biti pazljivi. Vzeti jo moramo z obema rokama, poslovne vizitke nikoli ne takoj pospravimo v žep ali denarnico, saj s tem ponižamo nasprotnega poslovnega partnerja, ki nam je vizitko izročil. Na Kitajskem se vizitke obravnavajo kot del osebnosti, zato je pomembno to sprejeti z velikim spoštovanjem. Ob prejemu vizitke namenimo nekaj trenutkov ogledovanju le-te in s tem pokažemo zanimanje, zadovoljstvo in pozitiven odziv. Vizitko nato lahko odložimo na mizo ali pospravimo v vizitki namenjen ovitek. Pri

oblikovanju poslovne vizitke je pomembno tudi katere barve uporabljamo. Zlata in rdeča barva ponazarjata srečo in bogastvo, zato sta zelo popularni. Priporočljivo je tudi paziti na uporabo števil, kjer je srečna številka osem. Nasproten pomen ima štirica, ki v kitajski kulturi velja za tabu, ker zveni podobno kot beseda smrt in jo imajo za nesrečno (Asialink business – Chinese business culture and etiquette, brez datuma).

Slika 3: Vročanje poslovne vizitke



Vir: Asialink Business - Chinese business culture and etiquette (brez datuma).

4.3.4 Oblačila

Prvi vtis in urejen videz sta pomemben dejavnik v kitajskem poslovnem svetu. Konservativen stil oblačenja in priseganje na oblačila kakovostnih in znanih blagovnih znamk je pokazatelj ugleda ter hkrati skromnosti (Hudgins, 2017). Zaželene so poslovne obleke tako na poslovnih sestankih kot tudi ob srečanju z vodstvom družbe ali zaposlenimi, ki so na višjih položajih. Od moške populacije se običajno pričakujeta obleka in kravata, ki je čim bolj navadna in enobarvna, izogibati se je treba raznim vzorcem. Primeren je klasičen, nevpadljiv nakit in modni dodatki, kot je na primer ura. Predvsem pa ni sprejemljivo na poslovni sestanek priti v kavbojkah. Od ženske populacije se pričakuje, da bodo na poslovne priložnosti prišle konservativno oblečene, s prevladujočimi pastelnimi ali temnimi barvami. Izogibati se morajo svetlim oblačilom in preveč odprtim izrezom ter vpadljivemu nakitu. Krila morajo segati preko kolen in v primeru čevljev z visoko peto morajo biti le-ti zaprti. Pomembno je tudi, da v primeru visokih pet ženska ni višja od svojih poslovnih partnerjev (Corbin, 2017).

SKLEP

Tako kot posamezniku je tudi organizacijam interakcija z osebo istega kulturnega ozadja naravna in brez kakršnihkoli nesporazumov. Tudi v primeru, da poteka pogajanje, ki zajema osebe dveh ali več različnih kultur, lahko podjetja s svojimi spretnostmi

razumevanja in prilagajanja drugačnim kulturam izvedejo postopek brez zapletov. Povečanje kulturne ozaveščenosti je v današnjem času, polnem različnih kultur in sprememb, za organizacijo velika prednost. Podjetja so ustrezno pripravljena in skrbno načrtujejo in vodijo vstopanje na tuje trge, zato poznajo njihove drugačne pravne, ekonomske in kulturne dejavnike. Želja po globalni konkurenčnosti je podjetja pripeljala do zapletenega sklepanja in izpeljave poslov, kar jih je posledično prisililo v prilagodljivost ostalim kulturam. Uspešno podjetje ob vstopu na tuji trg ne pričakuje spremembe samo zato, da bi zadovoljilo njihove potrebe in pričakovanja, vendar svoje izdelke in storitve prilagodi zahtevam trga. Zaveda se prednosti razumevanja kulturnih okoliščin države gostiteljice in primerne delovanja v skladu z vedenjskimi vzorci in lokalnimi kulturnimi omejitvami. Organizacije, ki so v stiku s trgi in delovno silo, katere kulturno ozadje je drugačno od domačega, so uspešnejše, saj posedujejo spretnosti razumevanja in prilagajanja drugačnim kulturam.

Podjetja namenjajo pozornost tudi kulturni raznolikosti med svojo delovno silo, saj pri zaposlovanju praviloma ne gledajo na posameznikovo kulturno ozadje in se zato na delovnem mestu znajdejo pripadniki različnih kultur in ustvarijo raznoliko delovno okolje. Podjetje kulturno raznolikost sprejme kot nekaj pozitivnega, saj ta podjetju prinaša veliko mero kreativnosti in inovativnosti ter drugačne kulturne perspektive in poglede na svet. Vodstvo s tem zagotavlja bolj povezano ekipo zaposlenih in gradi boljše rezultate. Z medkulturnimi izkušnjami postane zagotovo vsak človek bolj razgledan in strpen do kulturnih edinstvenosti, saj posamezne kulture narekujejo drugačna vedenja in označevanja mej med tem, kaj je zaželeno, in kaj ni sprejemljivo.

LITERATURA IN VIRI

1. Asialink business. (brez datuma). *Chinese business culture and etiquette*. Pridobljeno 15. avgusta 2018 iz <https://asialinkbusiness.com.au/china/conducting-business-in-china/chinese-business-culture>
2. Bradley, J. (2018, 21. avgust). *The Importance of Cultural Sensitivity in Business Dealings*. Pridobljeno 8. avgusta 2018 iz <https://classroom.synonym.com/importance-cultural-sensitivity-business-dealings-6922.html>
3. Burman, A. (2015, 21. oktober). *Language barriers in international business*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz <https://www.businesslanguageservices.co.uk/general/language-barriers-in-international-business/>
4. Cavusgil, T., Ghauri, P. & Agarwal, M. (2002). *Doing Business in Emerging Markets – Entry and Negotiation Strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
5. CIA. (brez datuma). *The world factbook – China*. Pridobljeno 14. avgusta 2018 iz <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/ch.html>

6. Corbin, A. (2017, 4. januar). *A quick guide to business etiquette in China*. Pridobljeno 15. avgusta 2018 iz <https://www.globig.co/blog/a-quick-guide-to-business-etiquette-for-china>
7. De Mooji, M. (2011). *Consumer Behavior and Culture – Consequences for Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks: Sage Publications.
8. Gantar, A. (2017, 5. julij). *6 nasvetov za brezskrben uvoz iz Kitajske*. Pridobljeno 11. avgusta 2018 iz <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/6-nasvetov-za-brezskrben-uvoz-iz-kitajske>
9. Goh, A. & Sullivan, M. (2011, 24. februar). *The most misunderstood business concept in China*. Pridobljeno 14. avgusta 2018 iz <https://www.businessinsider.com/the-most-misunderstood-business-concept-in-china-2011-2>
10. Harrison, A., Dalkiran, E. & Elsey, E. (2000). *International Business – Global competition from a European perspective*. New York: Oxford University Press.
11. Helen Ziegler & Associates. (brez datuma). *What is culture shock, and what can I do to avoid it?* Pridobljeno 9. avgusta 2018 iz <https://www.hziegler.com/articles/culture-shock.html>
12. Hollensen, S. (2011). *Global Marketing – A decision-oriented approach*. Harlow: Pearson Education Limited.
13. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje – Skripta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Hudgins, J. (2017, 27. junij). *8 etiquette tips for doing business in China*. Pridobljeno 14. avgusta 2018 iz <https://www.cnbc.com/2017/06/27/etiquette-tips-for-doing-business-in-china.html>
15. Izvozno okno. (2018, avgust). *Kitajska – predstavitev države*. Pridobljeno 12. avgusta 2018 iz https://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah/kitajska/predstavitev_drzave
16. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
17. Kesič, D. (2010, junij). *Pomen mednarodnega poslovanja*. Pridobljeno 3. junija iz <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/111-dr-dragan-kesi-pomen-mednarodnega-poslovanja>
18. Kos, B. (2007, 22. januar). *Učinkovita komunikacija*. Pridobljeno 31. julija 2018 iz <http://www.blazkos.com/ucinkovita-komunikacija.php>
19. Leonard, K. (2018, 30. junij). *Culture awareness in the workplace*. Pridobljeno 8. avgusta 2018 iz <https://smallbusiness.chron.com/culture-awareness-workplace-737.html>
20. Li, L., Brugha, C. & Wang, L. (2010). *Doing Business in China - The Irish Experience*. Dublin: Blackhall Publishing.
21. Maclachlan, M. (2010, 6. april). *Becoming a cultural chameleon: Adaptability skills essential for cross cultural success*. Pridobljeno 11. avgusta 2018 iz

- <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/becoming-a-cultural-chameleon-adaptability-skills-essential-for-cross-cultural-success/>
22. Maclachlan, M. (2016, 27. november). *7 tips to take the shock out of culture shock*. Pridobljeno 15. junija 2018 iz <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/top-tips-overcoming-culture-shock/>
 23. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 24. Marx, E. (1999). *Breaking through culture shock*. London: Nicholas Brealey Publishing.
 25. Padhi, K. P. (2015, 28. december). *The Rising Importance of Cross Cultural Communication in Global Business Scenario*. Pridobljeno 6. avgusta 2018 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/13e4/bea3566870e4c896b79c147d669e32bcf341.pdf>
 26. Pahor, Š. (2011, 21. oktober). *Popularna kultura in vsakdanje življenje*. Pridobljeno 10. junija 2018 iz <http://kud-logos.si/2011/popularna-kultura-in-vsakdanje-zivljenje/>
 27. Počkar, M. (2013). *Teme iz sociologije. Učbenik za srednje strokovne in poklicno-tehniške šole*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
 28. Polajžer, B., & Turk, N. (2013, december). *Kako uspešno poslovati na Kitajskem*. Pridobljeno 12. avgusta 2018 iz <https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/AKTUALNO/2014/Prirocnik%20o%20poslovanju%20s%20Kitajsko.pdf>
 29. Reynolds, K. (2017). *13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace*. Pridobljeno 8. avgusta 2018 iz <http://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/#creativity>
 30. Rodeck, D. (brez datuma). *What Practices Could You Implement to Increase Cultural Sensitivity & Acceptance in the Workplace?* Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz <https://smallbusiness.chron.com/practices-could-implement-increase-cultural-sensitivity-acceptance-workplace-16661.html>
 31. Stankovič, L. (2016, 16. julij). *Globalizacija: priložnost za slovenska podjetja*. Pridobljeno 29. maja 2018 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/globalizacija-priloznost-za-slovenska-podjetja>
 32. T. Moran, R., R. Harris, P. & V. Moran, S. (2011). *Managing cultural differences – Leadership skills and strategies for working in a global world*. Oxford: Elsevier.
 33. Today translation. (brez datuma). *Doing business in China*. Pridobljeno 14. avgusta 2018 iz <https://www.todaytranslations.com/doing-business-in-china>
 34. Usunier, J. & Lee, J. (2009). *Marketing Across Cultures*. Harlow: Pearson Education Limited.
 35. Zhang, L. (2013, 21. november). *China's traditional cultural values*. Pridobljeno 13. avgusta 2018 iz <https://carnegietsinghua.org/2013/11/21/china-s-traditional-cultural-values-and-national-identity-pub-53613>

36. Wikipedija. (brez datuma). *Stereotipi*. Pridobljeno 8. avgusta 2018 iz <https://sl.wikipedia.org/wiki/Stereotip>