

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA USPEŠNO SKLENITEV
POSŁA V PODJETJU KOGAST GROŠUPLJE**

Ljubljana, februar 2024

INES MODIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ines Modic, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv medkulturnih razlik na uspešno sklenitev posla v podjetju Kogast Grosuplje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Gregorjem Pfajfarjem

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;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 26.2.2024

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV KULTURE	2
2.1	Hofstedejeva opredelitev kulture.....	3
2.2	Hallova opredelitev kulture.....	4
2.3	Fangova teorija kulturne navezanosti.....	5
2.4	Elementi kulture.....	6
2.4.1	Simboli in jezik.....	6
2.4.2	Izobrazba, vrednote in norme, družbena organizacija	6
2.4.3	Religija.....	7
2.5	Vpliv globalne, nacionalne in ekonomske kulture na organizacijsko kulturo.....	7
3	RAZISKAVA O INTERNACIONALIZACIJI PODJETJA KOGAST GROSUPLJE	7
3.1	Predstavitev podjetja Kogast Grosuplje	9
3.2	Intervju z zaposlenimi v podjetju Kogast Grosuplje.....	9
3.3	Indija: kultura, religija, navade, običaji, poslovanje.....	10
3.3.1	Življenje in družba v Indiji	11
3.3.2	Poslovni obisk in poslovni običaji.....	11
3.3.3	Vstop podjetja Kogast Grosuplje na indijski trg.....	12
3.4	Združeni arabski emirati: kultura, religija, navade, običaji, poslovanje	14
3.4.1	Življenje in družba v ZAE	15
3.4.2	Poslovni obisk in poslovni običaji.....	15
3.4.3	Vstop podjetja Kogast Grosuplje na trg ZAE.....	16
3.5	Predlog strategije internacionalizacije podjetja Kogast Grosuplje.....	18
3.6	Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskave	19
4	SKLEP.....	20
	LITERATURA IN VIRI	21
	PRILOGE.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije kulture različnih raziskovalcev.....	3
Tabela 2: Podatki o intervjuvancih.....	10
Tabela 3: Ključne razlike med poslovanjem podjetja doma in v tujini.....	19
Tabela 4: Razlike med vstopom na trg Indije in ZAE.....	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju s predstavniki podjetja Kogast Grosuplje	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EN – (angl. European Norm); evropski standard

HACCP – (angl. Hazard Analysis Critical Control Point); analiza tveganja kritičnih kontrolnih točk

IEC – (angl. International Electrotechnical Comission); mednarodni elektrotehniški standard

ISO 9001– (angl. International Organization for Standardization, quality management systems); mednarodni standard za vodenje kakovosti

ZAE – Združeni arabski emirati

1 UVOD

V preteklosti so številni svetovno znani raziskovalci opredelili pojem kulture na različne načine. Morda eden najbolj znanih raziskovalcev na tem področju je prav Hofstede, katerega pojem kulture bom podrobneje opredelila v nadaljevanju. Kultura danes ni več tako enoznačna, kot so jo v preteklosti opredeljevali številni avtorji, vendar se precej bolj razlikuje kot v preteklosti. Za podjetja je še vedno eno prvih srečanj s tujino morda prav trg sosednje države, saj so podjetja kulturološko in geografsko še vedno precej blizu svojemu domačemu okolju. Na splošno bi svet danes lahko delili na svet pred epidemijo covid-19 in na svet po epidemiji.

Capobianco (2023) je v svoji raziskavi globalnega storitvenega poslovanja identificiral tri ključne dejavnike za uspeh podjetij. Prvi je bil razvoj tehnologije, ki bi pripomogel k poslovanju na način kadar koli in kjer koli, drugi dejavnik je trajnost, tretji pa še vedno človeški dejavnik. V svoji raziskavi je tako razkril, da bodo podjetja v prihodnosti začela prehajati na hibridni model poslovanja, ki omogoča delo od doma in delo v pisarni. Tak model poslovanja postaja vedno bolj aktualen po epidemiji covid-19, ki je praktično zaustavila celoten svet, podjetja pa so se morala situaciji čim bolj prilagoditi, če so hotela preživeti in nadaljevati s poslovanjem.

Leal-Rodríguez in drugi (2023) so se v svoji raziskavi osredotočili na digitalizacijo podjetij in vpliv na organizacijsko kulturo podjetij. Potrdili so, da sta digitalizacija in tehnološki razvoj postala nujna za podjetja in pomemben dejavnik organizacijske kulture podjetij.

Namen strokovne naloge je prikazati problem kulturnih razlik pri poslovanju slovenskega podjetja na tujih trgih, s čim se je podjetje soočalo pri odločitvi o sklenitvi posla, kako so se za posel sploh odločili, kako so se morali pripraviti na tuje poslovne partnerje, kaj so bili največji izzivi, tako tehnološki kot kulturološki. Podjetje je uspešno izpeljalo posel v Združenih arabskih emiratih (v nadaljevanju ZAE), trenutno pa je v fazi pogajanj za pridobitev posla v Indiji.

Cilj zaključne strokovne naloge je proučiti in opredeliti vpliv medkulturnih razlik pri poslovanju podjetja v tujini, predstaviti kulturne modele, raziskati in predstaviti kulturo Indije in ZAE ter s pomočjo poglobljenega intervjuja raziskati, kako so, če sploh so, kulturne razlike vplivale na sklenitev in izpeljavo posla na omenjenih dveh tujih trgih, pa tudi kako digitalizacija vpliva in spreminja poslovanje podjetja.

Pri delu sem uporabila opisno metodo. Vsebino sem oblikovala s pomočjo različne strokovne literature, tako domače kot tuje. Pomagala sem si tudi z raznimi članki, objavljenimi v strokovnih publikacijah in uradnih spletnih portalih. Podkrepiła sem jih z lastnimi ugotovitvami na podlagi lastnega raziskovanja in opravljenih intervjujev v podjetju Kogast Grosuplje. Podrobneje sem opisala načine in pristope, kako se je podjetje odločilo za sodelovanje na tujih trgih, kako so potekale priprave na sestanke in pogajanja,

kdo je bil predstavnik podjetja, s kakšnimi težavami se je podjetje soočalo pri komunikaciji, kako so reševali težave, so morali spreminjati proizvode, kako je podjetje s tehničnimi nasveti pomagalo investitorju pri urejanju in pripravi objekta, da je uporabnost proizvodov kar se da maksimalna.

2 OPREDELITEV KULTURE

Znanstveniki in številni raziskovalci so skozi različna časovna obdobja proučevali različne sisteme vrednot v posameznih kulturah in razvili številne modele obnašanja ljudi, ki pripadajo tem kulturam. Različni avtorji kulturo opredeljujejo drugače, vsi pa se strinjajo, da ne obstaja le ena definicija kulture, temveč je kultura skupek več definicij. Kultura obstaja na zavednih in nezavednih ravneh. Opaziti jo je mogoče skozi obnašanje ljudi, njihovo govorico, oblačenje, razmišljanje, hrano, odnose. Kultura je del vseh nas, nam je privzgojena, z odraščanjem in samostojnim odločanjem pa privzgojenim elementom kulture lahko dodajamo tudi elemente drugih kultur.

V prvi polovici 20. stoletja so socialni antropologi razvili prepričanje, da se vse družbe, tako moderne kot tradicionalne, soočajo z enakimi osnovnimi problemi, le rešujejo jih drugače. Benedict in Mead sta ameriška antropologa, ki sta imela pomembno vlogo pri širjenju tega prepričanja širši množici ljudi (Hofstede, 2011, str. 29).

Kultura je dinamična kategorija, ki se spreminja skozi čas. Spreminjajo se stališča, vrednote, običaji, verovanja, vedenje itd. Kultura je s svojimi elementi temelj za oblikovanje in delovanje družbene in gospodarske ureditve. Ljudje se pri opravljanju vsakodnevnih dejavnosti največkrat niti ne zavedamo svoje kulture, kateri pripadamo že od rojstva, ampak na naše ravnanje postanemo pozorni šele takrat, ko pridemo v stik z drugo kulturo (Bobek in drugi, 2005, str. 101; Treven, 2001, str. 38).

Pri proučevanju kulture se moramo zavedati, da kultura zajema več ravni in družbenih skupin, ki jih povezuje. Kulturo bi lahko razdelili na transnacionalno, nacionalno, panožno, poklicno ali profesionalno kulturo, organizacijsko kulturo in subkulture. Tako kot posamezniki lahko pripadamo več kulturam, ne samo eni. Kulturo si lahko predstavljamo kot kompleksen družbeni mozaik, ki je sestavljen iz številnih koščkov, kjer so nekateri jasni in vidni, drugi pa nejasni in nezavedni (Zalaznik in drugi, 2009, str. 273–295; Prašnikar in Cirman, 2005, str. 60–62).

Tabela 1 prikazuje nekaj izbranih avtorjev in raziskovalcev ter njihove definicije kulture. Avtorji so z večletnim opazovanjem ljudi in organizacij, različnimi študijami in pristopi, proučevanjem ljudi in njihovega obnašanja ter reagiranja v najrazličnejših situacijah prišli do različnih definicij kultur, ki so danes osnovna podlaga mlajšim generacijam raziskovalcev.

Tabela 1: Definicije kulture različnih raziskovalcev

Avtor	Definicija kulture	Leto
Geert Hofstede	Kultura kot kolektivna programska oprema, ki loči eno skupino ljudi od drugih. Vzorec občutenj, razmišljanj in vedenj.	1971
Edward T. Hall	Delitev kulture na visokokontekstne in nizkokontekstne	1960
Fons Trompenaars	Kultura je skupek dinamičnih in koncentričnih krogov, je dinamičen konstrukt, ki se nenehno spreminja. Kultura je večplastna.	1997
Herskovitz	Kultura je vse, kar je povezano s človekom.	1955
Treven	»Kultura naroda močno vpliva na organizacijsko kulturo podjetij.«	2001
Prašnikar in Cirman	Organizacijska kultura ima velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja, če je usklajena s strategijo podjetja. Je pomembna konkurenčna prednost podjetja, saj je sestavni del podjetja.	2005
Moore	Nacionalna kultura kot simbolni izraz identitete, kjer ima lahko več skupin znotraj določenega naroda različne razlage nacionalne kulture.	2020
Shenkar	Kultura v mednarodnem poslovanju je povezava med ekonomijo in socialno antropologijo. S pomočjo interdisciplinarnih raziskav je kultura lahko osrednje področje raziskav mednarodnega poslovanja.	2021

Vir: prirejeno po Hofstede (2011), Hall (1989), Zalaznik in drugi (2009), Moore (2020), Prašnikar in Cirman (2005), Shenkar (2021) in Treven (2001).

Med najbolj razširjenimi definicijami kulture je ravno definicija Hofstedeja, ki je s proučevanjem zaposlenih podjetja IBM oblikoval model petih dimenzij nacionalnega značaja. V svoji prvi knjigi je opredelil stopnjo enakosti oziroma neenakosti ljudi v družbi, izogibanje tveganju, individualizem in kolektivizem, moškost in ženskost ter dolgoročno in kratkoročno usmerjenost kultur, skozi leta pa je ob pomoči drugih avtorjev svoje ugotovitve dopolnjeval in nadgrajeval. Modelu petih dimenzij je naknadno dodana še šesta dimenzija, ki govori o popuščanju in omejevanju (Hofstede in drugi, 2010).

Edward T. Hall je leta 1960 vpeljal koncept kontekstnosti kulture. Bil je mnenja, da se koncept kontekstnosti kulture navezuje na način komuniciranja in na razlike v komunikaciji različnih kultur, kar je povezal z uporabo miselnih zvez (Treven, 2001).

Podrobneje bom opredelila pojem kulture treh avtorjev, Hofstedeja in Halla ter avtorice Fang, ter njene raziskave na kulturno navezanost. Vsi trije avtorji so k raziskovanju kulture pristopili na različne načine in vsak od njih je kulturo videl drugače. Hofstede je kulturo proučeval skozi zaposlene v podjetju IBM, Hall je kulturo opredelil kot koncept miselnih zvez, Fangova pa je s sodelavci proučevala kulturno navezanost indonezijskih študentov, ki so študirali v Singapurju.

2.1 Hofstedejeva opredelitev kulture

Hofstede (2011) se je pri svojem raziskovanju kulture usmeril predvsem na vrednote, ki so povezane z delom. Proučeval je zaposlene v podjetju IBM in skozi proučevanje je razvil

model razvrščanja nacionalnih kultur, ki ga je razvrstil v pet različnih dimenzij, kasneje pa je bila dodana še ena dimenzija, tako da je Hofstedejeva opredelitev kulture razdeljena v šest različnih dimenzij:

- odmik moči,
- individualizem/kolektivizem,
- moškost/ženskost,
- naklonjenost tveganju,
- dolgoročna/kratkoročna usmerjenost,
- popuščanje/omejevanje.

Dimenzija odmika moči govori o porazdelitvi moči v družbi. Eno glavnih vprašanj pri dimenziji odmika moči je, kako ljudje reagirajo na človeško neenakost. Dimenzija individualizma in kolektivizma se nanaša na stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki, kot pa del skupine. Posameznike, ki sebe in svoje potrebe in koristi postavljajo pred druge oz. skupino, lahko opišemo kot individualiste. Posamezniki, ki dajejo poudarek skupini in skupni koristi, pa so kolektivist. Kulture, ki so bolj individualistično zasnovane, so tako imenovane kulture zahodnega sveta, bolj kolektivistične kulture pa so kulture vzhodnega sveta. Dimenzija moškosti in ženskosti govori predvsem o delitvi vlog med spoloma v družbi. V moških kulturah navadno prevladuje želja po uspehu in pridobivanju materialnih dobrin, medtem ko so ženske zasnovane kulture bolj naklonjene skrbi za skupnost in druge. Dimenzija naklonjenosti tveganju opisuje kulturo, kjer ljudje trdno verjamejo v red, samodisciplino in kjer so pravila jasno postavljena. Dimenzija dolgoročne in kratkoročne usmerjenosti je močno povezana z identiteto kultur. Individualistične kulture, ki so usmerjene bolj materialistično, so tudi bolj kratkoročno usmerjene. Kulture, ki so bolj kolektivistične, pa so bolj dolgoročno usmerjene. Zadnja, šesta dimenzija je podobna dimenziji vrednot oz. z njo je celo rahlo negativno povezana. Poimenovali bi jo popuščanje na eni strani in omejevanje na drugi. Na eni strani so države Severne in Južne Amerike, Vzhodne Evrope ter del Podsaharske Afrike, ki jih najdemo na strani popuščanja, azijske in muslimanske države pa najdemo na strani omejevanja. Mediteranske države, kamor lahko umestimo tudi Slovenijo, pa se nahajajo nekje na sredini med obema dimenzijama (Hofstede, 2011).

2.2 Hallova opredelitev kulture

Hall (1989) je naslovil dve krizi današnjega sveta, krizo populacij in okoljsko krizo kot prvo izmed kriz ter drugo, manj opazno in bolj subtilno, krizo medčloveških odnosov, institucij, idej, krizo posameznikov in skupin. Hall je pri opredelitvi kulture uporabil koncept miselnih zvez, ob pomoči katerih je razložil razlike med načinom komuniciranja v drugih kulturah. Države je razdelil na tiste kulture, ki uporabljajo malo, in tiste države oz. kulture, ki uporabljajo veliko miselnih zvez. Opredelil je, da je pri državah, ki uporabljajo malo miselnih zvez, komunikacija učinkovitejša in jasnejša kot komunikacija držav, ki

uporabljajo veliko miselnih zvez. Države, ki uporabljajo malo miselnih zvez, so npr. skandinavske države, ZDA, Nemčija. Države z veliko miselnimi zvezami pa so npr. Indija, Kitajska, Egipt, Francija, arabske države. Slovenijo bi lahko uvrstili med države z malo miselnimi zvezami (Zalaznik in drugi, 2009, str. 287–288).

Države, ki pripadajo kulturam, ki uporabljajo malo miselnih zvez, podajajo sporočila kratko, jasno in nedvoumno. Posamezniki, ki pripadajo tem kulturam, so osredotočeni, da sporočila in informacije predajajo jasno, kratko in na način, da drugi točno vedo, kaj morajo storiti. Na drugi strani pa je državam in posameznikom, ki uporabljajo veliko miselnih zvez, poleg sporočila pomembno tudi, kako in na kakšen način je sporočilo podano, pomembni so tudi govorica telesa posameznika, geste, kretnje in preostala neverbalna komunikacija v trenutku predaje sporočila. Problem lahko nastane, ko sta v komunikaciji udeležena poslovna partnerja, ki pripadata različnim kulturam, eden od njiju pripada kulturi, kjer pri komuniciranju uporabljajo malo miselnih zvez, medtem ko njegov partner prihaja iz kulture, kjer uporabljajo veliko miselnih zvez (Treven, 2001, str. 65–66; Zalaznik in drugi, 2009, str. 287–288).

Hall (1989) je pri proučevanju posameznikov in skupnosti razkril, da ob nepoznavanju kultur in njihovem prvem stiku z novo kulturo posamezniki največkrat napačno interpretirajo, kaj okolica misli, saj je njihovo razmišljanje še vedno vezano na njihovo primarno kulturo. Posamezniki tako ne smejo ocenjevati drugih kultur na podlagi prvih izkušenj in njihovih odzivov interpretirati v povezavi z njihovo primarno kulturo, ki jim pripadajo. Bolj je aktivno sodelovanje posameznika v drugi kulturi, uspešnejši bo pri komunikaciji in adaptaciji na novo okolje, saj bo posameznik bolj pozoren na jezik, geste, vrednote, obnašanje okolice.

2.3 Fangova teorija kulturne navezanosti

Hong in drugi (2013) so se pri svojem raziskovanju kulturne navezanosti oprli na ugotovitve proučevanja indonezijskih študentov, ki so študirali v Singapurju. V raziskavi so se oprli na teorijo kulturne navezanosti, ki so jo raziskovali že številni drugi raziskovalci. Teorija kulturne navezanosti predpostavlja, da je prilagodljiva rešitev akulturacije podobna dojenčkovi navezanosti na njihove skrbnike in oblikovanje varne navezanosti na domačo kulturo. Teorija navezanosti v otroštvu se nadaljuje v teorijo navezanosti v odrasli dobi. Otroci z varno navezanostjo na njihove skrbnike se običajno v neprijetnih situacijah po pomoč in tolažbo vedno lahko obrnejo na skrbnike za podporo in tolažbo, medtem ko se otroci z negotovo navezanostjo na skrbnike teh izogibajo oz. jih skrbniki ne morejo potolažiti. Teorija navezanosti v otroštvu se nadaljuje v teorijo navezanosti v odrasli dobi, ki se ravno tako razlikuje v odločanju med varnim in negotovim slogom navezanosti.

Izbrali so 57 dodiplomskih indonezijskih študentov v starostni skupini 17–22 let, ki so študirali na univerzi v Singapurju, tam pa so v povprečju živeli dve leti in pet mesecev, vsi

pa so bili rojeni v Indoneziji. V raziskavi so izmerili kakovost kulturne navezanosti na dva načina. Prvi način je bil po lastnem poročanju o slogih navezanosti na domačo in tujo kulturo z uporabo vprašalnikov, ki so merili anksioznost in izogibanje slogom kulturne navezanosti za domačo kulturo in kulturo gostiteljico, drugi pa pozitiven čustveni prenos iz domačih indonezijskih in tujih singapurskih kulturnih ikon. Za vsako kulturo so izbrali po tri kulturne ikone, ki so se ujemale z domenami o državah. Bile so državne ikone, ikone znanih blagovnih znamk hrane in podjetij. S pomočjo ikon so opredelili in ocenili, v kolikšni meri so ikone reprezentativne, specifične za vsako kulturo posebej, in vzbujajoče pozitivne učinke (Hong in drugi, 2013).

Osrednje vprašanje avtorjev raziskave je bilo, ali lahko varnost udeležencev raziskave napove prilagoditev in odpornost udeležencev raziskave. Raziskavo so razdelili v tri srečanja, kjer so prvo in drugo srečanje opravili v razmiku treh mesecev, zadnja tri srečanja pa so opravili šest mesecev po opravljenem drugem srečanju. V prvem srečanju so udeleženci izpolnjevali vprašalnike, pri drugem so sprejeli osnovno varno shemo ukrepov, pri tretjem pa so izpolnili ukrep zaznane diskriminacije. V svoji raziskavi so ugotovili, da je varna navezanost na domačo kulturo povezana z večjo odpornostjo tujcev do nepoznane kulture in soočanja z njo (Hong in drugi, 2013).

2.4 Elementi kulture

Različni avtorji in raziskovalci vsak po svoje opisujejo elemente kulture. Menim, da so najbolj znani elementi kulture simboli in jezik, vzorci vedenja, vrednote in norme, izobrazba, religija, družbena organizacija. Vse te elemente najdemo prav v vsaki kulturi na svetu in so lahko ključnega pomena za podjetja, saj ob upoštevanju ali kršenju bistveno vplivajo na rezultat uspešnosti posla. Podjetje je lahko izjemno uspešno pri opravljanju svojega dela, vendar če ne upošteva teh elementov kulture, obstaja veliko tveganje, da posel ne bo sklenjen. Kar se nam doma zdi naravno, normalno in sprejemljivo, v neki drugi državi in kulturi lahko pomeni veliko nespoštovanje.

2.4.1 Simboli in jezik

Ljudje se že od nekdaj sporazumevamo s simboli in jezikom. Naše izražanje, kretnje, govorica telesa so znaki naše neverbalne komunikacije. Jezika se učimo od dne, ko smo se rodili. Menim, da je morda celo najpomembnejši element kulture, ki ga razvijamo celo življenje. Simboli, kretnje in jezik vsebujejo sestavine kulture, so kombinacija pomenov ter skupaj gradijo in izražajo kulturo (Li, 2018).

2.4.2 Izobrazba, vrednote in norme, družbena organizacija

Ljudje pripadamo različnim kulturam in tako se naše norme in vrednote razlikujejo glede na kulturo. Izobrazba prinaša razlike v kulturah in družbi, najsibo to v razmišljanju,

obnašanju, politični ali socialni ureditvi. Izobrazba oblikuje tudi vrednote in norme posameznikov. Velik vpliv ima na različne vidike kulture, bolj ko smo izobraženi, bolj smo dojemljivi za vse novo in nepoznano (Kapur, 2018).

2.4.3 Religija

Vera ali religija je precej povezana s posamezno kulturo, vrednotami, normami in prepričanji, čeprav danes ta povezava ni več tako močna kot nekoč. Vera danes vpliva tudi na mednarodno poslovanje podjetij. Menim, da imajo podjetja, ki imajo v svoji organizacijski strukturi zaposlene, ki pripadajo različnim veram, pri vstopu na tuje trge prednost, saj podjetje že doma prilagaja svoje poslovanje in delo, lahko je to z upoštevanjem prehrane ali oblačenja ali s kakršnim koli drugim načinom prilagajanja.

2.5 Vpliv globalne, nacionalne in ekonomske kulture na organizacijsko kulturo

Številna podjetja, ki poslujejo na tujih trgih, so enotnega mnenja, da so kulturne razlike zelo pomembne pri odločitvah o vstopu podjetij na tuje trge. Izdelek je na domačem trgu lahko sprejemljiv, ni pa sprejemljiv na drugem trgu, bodisi zaradi napačne barve, neustreznih materialov, embalaže, neustreznega slogana in napisov in številnih drugih majhnih stvari, ki lahko povzročijo popoln neuspeh podjetja na tujem trgu. V demokratični družbi predstavlja ekonomska kultura resurse za razvoj ekonomskega življenja družbe. Tako posamezniki kot tudi podjetja so koordinirani kot celotna ekonomska aktivnost, kjer delovna praksa in ekonomska aktivnost igrata pomembno vlogo. Ekonomska kultura je povezana z razvojem družbe in je ključna pri zagotavljanju zadovoljivega življenja ljudi in družbe kot celote. Ekonomska kultura se spreminja z družbenim razvojem. Njene glavne sestavine so ekonomsko znanje, prepričanje, izkušnje in talent (Bobek in drugi, 2005, str. 98–99).

Organizacijska kultura ima velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja. Organizacijska kultura, ki je usklajena s strategijo podjetja, je lahko zelo pomembna konkurenčna prednost podjetja, saj je sestavni del podjetja (Prašnikar in Cirman, 2005, str. 58–59).

»Kultura naroda v veliki meri vpliva na organizacijsko kulturo podjetij« (Treven, 2001, str. 78). Organizacijske kulture so si med seboj zelo različne, saj so močno povezane z nacionalnimi kulturami držav, v katerih se organizacije nahajajo.

3 RAZISKAVA O INTERNACIONALIZACIJI PODJETJA KOGAST GROSUPLJE

Podjetje Kogast Grosuplje, je na slovenskem trgu prisotno že več kot 60 let. Je eno od vodilnih in največjih proizvodnih podjetij profesionalne gostinske opreme v Sloveniji.

Stacionirano je v Grosupljem, svojo izpostavo pa ima tudi v Beogradu. Podjetje ima skupaj več kot 90 zaposlenih.

Na domačem trgu podjetje s svojo opremo opremlja številne profesionalne kuhinje osnovnih šol, vrtcev, hotelov, restavracij in mnoge druge objekte. Ima lasten servis in močne povezave z zunanjimi sodelavci na različnih koncih države, da v njihovem imenu opravljajo montaže objektov in servisne posege na opremi. Tako je ves čas v stikih s končnimi uporabniki svoje opreme, kjer tako iz prve roke pridobiva tudi informacije, kaj izboljšati in spremeniti v opremi, da bo ta še bolj prijazna uporabniku.

Podjetje ima zaposlene, ki se ukvarjajo izključno s kosovno prodajo končnim kupcem v Sloveniji, terensko komercialistko za področje celotne Slovenije, zaposlene, ki skrbijo za projektno izvedbo s prodajo kuhinje »na ključ« v Sloveniji. Ima rusko govoreče zaposlene, ki skrbijo za trga Ukrajine in Rusije, ki predstavljata tudi velik delež izvoza. Digitalizacija podjetja omogoča, da zaposleni predvsem za ta dva trga skrbijo prek oddaljenega dostopa in ne potrebujejo biti v pisarni, še več, zaposlena, ki skrbi za omenjena trga, sploh ne živi v Sloveniji. V Slovenijo pride nekajkrat letno, je pa skoraj vsakodnevno v stiku z zaposlenimi na sedežu podjetja. Prav tako ima podjetje zaposlene, ki pokrivajo samo države na Balkanu, in pa zaposlene, ki skrbijo za avstrijski in nemški trg. Podjetje izvaža v tujino predvsem naročila, vezana na prodajo posameznih kosov in ne na prodajo in projektiranje celotnih kuhinj, saj je konkurenca v tujih državah veliko močnejša in podjetje se predvsem zaradi velikih transportnih in organizacijskih stroškov ne more približati domačim podjetjem v tujini. Ker ima podjetje izpostavo v Beogradu, je tam tudi cenovno konkurenčnejše in sodeluje tudi pri večjih projektih.

Podjetje strogo sledi navodilom in standardom HACCP, evropskim standardom EN in standardom IEC, ki so prisotni v živilski industriji povsod po Evropi in svetu. Pridobljen ima certifikat ISO 9001 o zagotavljanju kakovosti in razvoja. Podjetje je v preteklem letu občutno napredovalo pri digitalizaciji podjetja, poslovanje pa preoblikovalo na način, da podjetje počasi prehaja na popolnoma brezpapirno poslovanje. Veliko podatkov podjetje shranjuje v oblaku, tako da arhivi niso več potrebni. Podjetje je popolnoma spremenilo svojo vizualno podobo, zamenjalo logotip podjetja, preoblikovalo spletno stran in začenjajo z uvajanjem spletne prodaje.

Na tuje trge podjetje največkrat vstopa s poslovnim partnerjem, ki je na tujem trgu že prisoten. Vstop na trg je tako lažji in hitrejši, pa tudi varnejši ter cenovno in časovno ugodnejši, saj so podjetju pri vstopu na tuji trg s partnerjem prihranjeni tudi številni zapleti pri urejanju dokumentacije. Tuja stranka pa na ta način nekako pridobi večje zaupanje v podjetje, ker je podjetje priporočil nekdo, ki je na trgu že prisoten, uživa ugled in prepoznavnost.

3.1 Predstavitev podjetja Kogast Grosuplje

Podjetje z lastnim razvojem in inženirji na področju razvoja termične in nevtralne profesionalne kuhinjske opreme trži svoje produkte pod lastno blagovno znamko Kogast. Poleg proizvodnje profesionalnih kuhinj in opreme nudi tudi strokovno svetovanje, projektiranje, montažo in servis. Podjetje je vse od ustanovitve opremilo s popolnoma novimi kuhinjami številne vrtce, šole, fakultete, javne ustanove, restavracije, hotelske komplekse, bolnišnice in zdravilišča po celotni državi in tudi drugod po Evropi in svetu. Tesno sledijo razvoju sodobne tehnologije in uvajanju izboljšav v tehnološkem procesu in trendom z namenom čim bolj približati in poenostaviti končnemu uporabniku rokovanje z opremo. Podjetje je mentor številnim mladim inženirjem in raziskovalcem ter svoje znanje z veseljem prenaša na mlajše generacije. Trudijo se za čim bolj trajnostni razvoj in uporabo zelenih tehnologij.

V proizvodnem procesu se podjetje trudi sodelovati z domačimi dobavitelji vse potrebne opreme za nemoten proces dela. Sodelovanje z domačimi dobavitelji omogoča podjetju hitrejši dostop do surovin, manjše transportne stroške in krajše čakalne roke na surovine. V primerih, ko kakovost surovin ali neustrezni nadomestki ne zadovoljujejo minimalnih standardov podjetja, pa podjetje še vedno sodeluje z dobavitelji iz tujine. Slovenija je majhen trg in brez tujih dobaviteljev je praktično nemogoče vzdrževati nemoten proizvodni proces.

Svojo prepoznavnost povečujejo ne le z odlično kakovostjo lastne blagovne znamke, pač pa tudi z udeležbo in predstavitvami na vseh pomembnejših sejnih v Sloveniji in Evropi. Ravno prisotnost na sejnih daje podjetju pomembno prepoznavnost, ne le med strankami, pač pa tudi med konkurenco. Podjetje Kogast Grosuplje, je močno prisotno na celotnem Balkanu, v vzhodni Evropi, najmočneje v Ukrajini in Rusiji, v Makedoniji, po Evropi in Bližnjem vzhodu, v arabskem svetu. Ravno na enem izmed sejmov v tujini je prišlo do predloga o projektiranju in opremi kuhinje v ZAE.

3.2 Intervju z zaposlenimi v podjetju Kogast Grosuplje

»Intervju je izmenjava informacij med novinarjem in virom informacij« (Erjavec, 1998, str. 66). Je način zbiranja podatkov, ki navadno poteka med dvema osebama, lahko tudi več. Na eni strani izpraševalec postavlja vprašanja, na drugi strani pa oseba na vprašanja odgovarja. Obstaja več vrst intervjujev, za potrebe raziskovanja za zaključno strokovno nalogo sem se odločila za poglobljeni intervju. Pri poglobljenem intervjuju raziskovalec dobi odgovore na določena vprašanja, ki ga zanimajo v okviru raziskave. Gre za nekakšen poglobljen pogovor z razlogom (Hennink in drugi, 2020, str. 116–117).

Intervju sem opravila z vodjo menedžmenta (intervjuvanec 1), strojim inženirjem (intervjuvanec 2) in glavno projektantko kuhinjske tehnologije (intervjuvanec 3).

Intervjuvanci so v podjetju različno dolgo, na različnih položajih, vsi z bogatimi izkušnjami. Zbrane ugotovitve predstavljam v tabeli 2.

Tabela 2: Podatki o intervjuvancih

Intervjuvanec	Spol	Del. doba v podjetju (v letih)	Vloga pri izvedbi posla	Sodelovanje pri obeh poslih
Intervjuvanec 1	Ženski	19	Vodenje pogajanj, podpis pogodbe	Ne
Intervjuvanec 2	Moški	28	Strokovna priprava dokumentacije	Da
Intervjuvanec 3	Ženski	6	Izris kuhinje, tehnične podrobnosti	Ne

Vir: lastno delo.

Intervju je bil strukturiran na način, da so vsa zastavljena vprašanja pokrivala obe državi. Postavljena so vprašanja, kako so sploh prišli do sodelovanja, kako so potekali pogovori, kaj je bilo treba spreminjati v opremi, kakšne želje so imeli naročniki, kako je bila opravljena montaža, kaj zanimivega in nepovezanega s poslom se jim je zgodilo. Pri odgovarjanju o poslu z ZAE sem pridobila vse formalne podatke o izvedbi in načrtovanju posla, težje pa sem prišla do neformalnih informacij in zgodb, saj je od celotne takratne ekipe ostal le strojni inženir. Pri vprašanjih o Indiji pa sem najprej ugotovila, da je podjetje še v fazi pogajanj in usklajevanj za pridobitev posla.

3.3 Indija: kultura, religija, navade, običaji, poslovanje

Indija je ena najbolj raznolikih dežel na svetu z več kot milijardo prebivalcev. Je dežela z najstarejšo in bogato zgodovino. Indija brez Angležev ne bi bila združena, čeprav so jo ti združili povsem nenamerno in po naključju prek vzhodnoindijske družbe z namenom ustvarjanja dobička in mešanja koristi s krajevnimi vodji radžami in po uspešnih bojih s Francozi in Portugalci, ki pa so v Indijo prišli pred Angleži (Šimac, 2012, str. 141).

Indijci verjamejo, da je glava del telesa, kjer prebiva duša, in se jo je zato prepovedano dotikati. Za noge velja, da niso čiste, in jih zato ne smemo usmerjati proti osebi, s katero komuniciramo. V primeru, da se s čevlji dotaknemo druge osebe, se ji je nemudoma treba opravičiti. Če želimo kaditi, moramo prej vprašati za dovoljenje. Javno izkazovanje čustev ni zaželeno. Indijci cenijo svoj osebni prostor, zato se ne smemo preveč približati. Nežno trepljanje po hrbtu je znak prijateljstva. Ko se Indijec nasmehne in glavo nagne nazaj ali premakne glavo v obliki številke osem, to običajno pomeni da, medtem ko v zahodnih kulturah običajno pomeni ne. Mahanje v zahodnih kulturah je navadno znak, da nekoga pozdravljamo, v Indiji pa nekoga odslavljamo. Žuganje in mahanje z roko je žaljivo, roke, postavljene v bok, pa pomenijo agresivno držo. Žvižganje je žaljivo, lahko pa pomeni celo seksualno ponudbo. Indija je država, kjer je ženska v podrejenem položaju. Ženske

zahodnega sveta so sprejete, vendar morajo takoj na začetku pogajanj jasno opredeliti svoj naziv in položaj (eDiplomat, brez datuma).

3.3.1 Življenje in družba v Indiji

Indijci so zelo vraževerni ljudje. Večina Indijcev je hindujcev in ne jedo govejega mesa, muslimani ne jedo svinjine, Indijci drugih religij pa so vegetarijanci. Njihova hrana je navadno zelo začinjena, saj je bil v preteklosti to edini način, da se hrana ni pokvarila. Verjamejo, da je hrana okusnejša, če se je z rokami (Schweitzer, 2015, str. 124–148; SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma a; Šimac, 2012, str. 141–150).

Indija je dežela jezikov, govori se približno 15 jezikov. Poleg uradnih jezikov pa se govori še na stotine regionalnih in lokalnih jezikov. Večina Indijcev tako govori najmanj dva jezika, največkrat pa več. Večina poslovnežev tekoče govori angleško (SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma b).

Globalizacija je močno vplivala na Indijo. Čeprav je splošno znano, da je Indija dežela kast, sta globalizacija in razvoj to miselnost začela izkoreninjati. Razlike med sloji se zmanjšujejo, ženske dobivajo vedno več pravic in so bolj cenjene. Vedno več družin izobražuje svoje otroke, vedno več žensk se zaposluje in niso le doma in skrbijo za svoje družine. Globalizacija je razširila in okrepila srednji sloj ter odprla številne možnosti za boljše življenje (Ganguly-Scrase, 2003).

3.3.2 Poslovni obisk in poslovni običaji

Indijo lahko opišemo kot skupek povezanih trgov in ne kot celotno tržišče. Za uspešno sklenitev posla je treba predvideti več scenarijev z upoštevanjem vseh regionalnih, kulturnih, jezikovnih razlik. Treba je upoštevati običaje in navade, preference. Treba je upoštevati velike razdalje, kar je lahko ovira pri distribuciji in dobavi blaga. Za Indijce sta skoraj bolj pomembna odnos in pot, ki pripelje do sklenitve posla, kot pa sklenitev posla in podpis pogodbe. Indijci raje poslujejo s poznanimi strankami in ljudmi, ki jim zaupajo, zato je ključnega pomena, da se tuji partner izkaže kot dober in zaupanja vreden. Pogodba je pomembna, tako kot so pomembne pogodbe povsod drugje po svetu, saj označuje formalnopravno plat posla in dejanski dokaz o poslu med različnima poslovnima partnerjema, vendar pa je bolj kot pogodba Indijcem pomemben odnos, ki je pripeljal do podpisa pogodbe (Gupta in Bhaskar, 2016).

Poslovni uspeh je v Indiji zelo odvisen od razumevanja, sprejemanja in upoštevanja nenapisanih lokalnih pravil. Treba je upoštevati sporočilnost kretenj, mimike in celotne neverbalne komunikacije. Bolj ko bo poslovnež upošteval in razumel neverbalno komunikacijo, večje spoštovanje bo izkazal do indijskega poslovnega partnerja. Moški se običajno pozdravijo z rahlim stiskom roke, z ženskami se običajno ne rokuje, razen če

ženska, tujka, sama ponudi roko. Indijske ženske se lahko rokujejo z drugimi ženskami, z moškimi običajno ne. Alternativa rokovanju je pozdrav »namaste«, kjer ljudje sklenejo roke pred sabo in se rahlo priklonijo (Business Traveller, 2012).

Indijci se vedno zavedajo svojega družbenega statusa, tudi pri poslovnih odnosih, zato je priporočljivo, da se tuji poslovni partnerji poskušajo dogovoriti za sestanek na čim višji ravni. Poslovne vizitke so pomembne. Izročimo jih na začetku srečanja z desno roko, lahko tudi z obema, napis je obrnjen proti sogovorniku. Najbolje je, če so poslovne vizitke napisane v angleščini. Indijske sogovornike je vedno treba nagovarjati z njegovim nazivom, torej z gospod, gospa, doktor, profesor in nato njegov priimek. Če v status sogovornika nismo prepričani, sogovornika naslavljamo s »sir« ali »madame«. Pogovor se običajno začne z vsakdanjimi temami in se šele kasneje preide na sklepanje poslov. Nestrinjanja s potekom pogajanj in posla ne smemo izraziti neposredno. Indijci zaradi vljudnosti nikoli ne bodo neposredno zavrnil posla. Sklepanje poslov je v Indiji dolgotrajen postopek, zato je treba pričakovati večkratne sestanke. Lahko se tudi zgodi, da se indijski partner ne pojavi na sestanku, tako da je treba sestanek ponovno dogovoriti (Commisceo Global Consulting, brez datuma; eDiplomat, brez datuma).

Povabila domov na večerjo nikoli ne zavrnamo. Če se večerje ne moremo udeležiti, moramo navesti razumen razlog, zakaj se večerje ne moremo udeležiti. Številni Indijci so doma bosi. Pustimo, da nam gostitelj streže. Hrane nikoli ne zavrnamo, vendar to ne pomeni, da moramo vse pojesti. Gostitelj bo poskrbel, da naš krožnik nikoli ne bo prazen. V Indiji je navada, da se je z rokami. Jemo z desno roko, leva velja za umazano. Jemo s prvimi tremi prsti na rokah, a iz skupnih posod nikoli ne jemljemo hrane z rokami, ampak s priborom (Business culture, brez datuma).

Kultura oblačenja je v indijskem poslovnem svetu zelo pomembna. Moški naj bi nosili poslovno obleko in kravato. Ženske naj bi nosile konservativnejšo obleko ali hlačni kostim. Zaželeno je, da si ženske zakrijejo ramena, prsi, hrbet in kolena. Zaposleni v večjih podjetjih nosijo uniforme, ki predstavljajo podjetje. Obleka mora biti čista in zlikana (Business culture, brez datuma).

3.3.3 Vstop podjetja Kogast Grosuplje na indijski trg

»Podjetje je počaščeno, da je v fazi pogajanj za sodelovanje na tako oddaljenem trgu, kot je Indija,« je odgovor direktorice marketinga na vprašanje, zakaj so se odločili za poslovanje v Indiji. Pogajanja so se začela kakšno leto pred epidemijo covid-19, ki je ohromil celoten svet za skoraj dve leti. Slovensko društvo je stopilo neposredno v stik z direktorico podjetja Kogast Grosuplje, z namenom projektiranja kuhinje v njihovem verskem centru. Posel za podjetje predstavlja velik izziv, saj je tudi arhitekturna zasnova objekta precej drugačna od tistih, ki jih je podjetje vajeno. Čeprav pogajanja še vedno potekajo, se podjetje že počasi pripravlja z razvojem strategije proizvodnega procesa.

Verski centri v Indiji so poimenovani ašrami. V Indiji so taki centri zelo osnovni ter versko in spiritualno usmerjeni, kjer se živi z zelo malo sredstvi, do centrov, ki so na veliko višji ravni, morda celo bolj turistični, kamor bi lahko uvrstili tudi verski center, katerega pogajanja o sklenitvi posla so v zaključni fazi.

Po prvotnih arhitekturnih načrtih prostora, ki so delo slovenskega arhitekta, ki živi v Indiji, in pogovorih se je pripravil osnutek ponudbe, ki je bil predstavljen slovenskemu društvu in vodji indijskega ašrama. Slovensko društvo, ki načrtuje verski center, je prve načrte predstavilo na sedežu podjetja v Grosupljem. Pred epidemijo covida-19 je duhovni vodja indijskega ašrama prišel tudi v Slovenijo. Podjetje se je na obisk pripravilo tudi tako, da so podjetje opremili v odtenke oranžne barve, saj naj bi sveti možje v Indiji nosili oranžno barvo. Oranžna predstavlja svobodo in odprtega duha, je simbol ognja in iskanja »luči« ali višje resnice. Prvotna ponudba je bila sprejeta in takratna direktorica podjetja je bila skupaj s projektantko povabljen v Indijo na ogled objekta. V Indiji so si skupaj s predstavniki slovenskega društva ogledali objekt in opravili več razgovorov o izvedbi projekta. Ob prihodu na objekt, ki je bil še v gradnji, sta takratna direktorica in projektantka bili nameščeni v skupni sobi, ženske so strogo spale ločene od moških, družine so lahko bile skupaj. Eno večjih presenečenj ob prihodu je bilo, da sta prejeli vsaka svoj komplet posode, ki sta ga uporabljali v času bivanja, sami pa sta morali poskrbeti za pomivanje svoje posode. V jedilnici sta lahko jedli le bos, količina hrane ni bila velika, saj Indijci mislijo, da če si preveč sit, ne moreš dovolj dobro delati, ampak postaneš len. Na objektu delajo celotne družine.

Glede na geografsko lego in okolje, kjer objekt stoji, je projektantka v dogovoru z arhitektom objekta ugotovila, da zaradi podnebja in težav z vodo na tem območju kuhinja ne bo mogla biti v dveh ravneh, kot je bilo to prvotno predvideno. Po natančno opravljenih meritvah objekta se je ob vrnitvi v Slovenijo popravilo načrte in prilagodilo ponudbo. Večina kuhinjske opreme je električna, celotna kuhinja je v pritličju, kletni prostori niso primerni, da bi takšna oprema ob večjem monsunskem deževju bila poplavljen in uničen.

Sestanki v Indiji so potekali precej počasneje in mirneje kot v Sloveniji. Predstavniki indijskega ašrama je bil oblečen v tradicionalna indijska oblačila, ženske so nosile sarije, tudi direktorica in arhitekta sta se prilagodili kulturi in nosili daljša oblačila. Sestanki niso potekali v pisarnah, temveč največkrat v prostorih, podobnih velikim odprtim terasam, kjer so sedeli na tleh, pili zeliščne čaje in jedli z rokami. Kave niso pili. Pred sestanki so nekaj časa namenili meditaciji in tišini. Začetni pogovori so bili lahkotni, spiritualni, nepovezani s poslom, šele kasneje so se dotaknili dejanskih pogovorov o izvedbi projekta. Zgodilo se je tudi, da so za sestanek bili dogovorjeni, vendar vodja ašrama ni prišel, kar je bilo tam nekaj povsem normalnega in sprejemljivega. Takšna stvar v Sloveniji oz. v zahodnem svetu ni najbolje sprejeta, saj se smatra za neresnost in nespoštovanje do tujega poslovnega partnerja, vendar pa je v Indiji podjetje doživelo popolnoma drugačne situacije, ki so tam povsem smiselne in razumljive.

Sestanki in usklajevanja ter navodila, kako popraviti in pripraviti objekt, so bila dana med pogajanja v Sloveniji med slovenskim društvom, ki je zastopalo verski center v Indiji, in podjetjem Kogast Grosuplje. Vsi sestanki so potekali v Grosupljem, do začetka epidemije covida-19, ki je vsa pogajanja ustavila in posel z Indijo je malce obstal. V času trajanja epidemije je podjetje obdržalo stike s slovenskim društvom in predstavnikom ašrama v Indiji, je pa vsa komunikacija potekala prek spleta. Vse izboljšave objekta v Indiji in vsi popravki so bili potekali prek spleta. S počasnim odpiranjem in rahljanjem ukrepov proti koronavirusu se je svet počasi začel odpirati in s ponovnim letalskim transportom je predstavnik ašrama pripotoval v Evropo, a zaradi drugih obveznosti ni prišel v Slovenijo, tako da je bil sestanek ponovno opravljen prek spleta. Začela so se pogajanja o roku za izvedbo posla, točni specifikaciji opreme in izdelavi.

»Trenutno smo v fazi pogajanj, zato se še vedno ponuja naša standardna oprema, smo pa v ponudbi že upoštevali in kalkulirali vsaj spremembe priključnih moči aparatov. Končna ponudba bo oblikovana, ko bo dokončno posel potrjen in bo znane vse spremembe pri opremi, vendar po trenutnih podatkih in informacijah se oprema ne bo spreminjala, razen priključnih moči, če bo to sploh potrebno,« so besede direktorice marketinga pri odgovarjanju na vprašanje, ali je podjetje moralo prilagajati opremo. Pri izdelavi opreme se bo podjetje držalo vseh živilskih in tehnoloških standardov, ki veljajo v Evropi in drugje v zahodnem svetu.

Stekli so tudi pogovori, kako bo oprema odpremljena v Indijo. Na indijski trg je najbolje vstopiti s posrednikom, ki je tam že prisoten in tako pozna zakonodajo, celoten posel pa se izpelje hitreje, manj je birokratskih ovir, kot pa če bi podjetje vstopilo na trg popolnoma samo. Podjetje Kogast Grosuplje, je kontaktiralo slovensko podjetje, ki posluje v Indiji, v preteklosti pa so že sodelovali, predstavili so idejo o sodelovanju in izkazan je interes z vseh treh strani in trenutni dogovor je, da bo podjetje izdelalo in prodalo kuhinjsko opremo slovenskemu podjetju, ki že posluje v Indiji, in bo poskrbelo za uvoz opreme v državo. Podjetje Kogast Grosuplje, bi opremo izdelalo in poskrbelo, da bo ustrezno zapakirana in odpremljena v skladu z vsemi predpisi in potrebno dokumentacijo. Ob montaži opreme je predvidena pot na objekt, kjer bo vodja montaže nadzoroval montažo opreme in opravil vsa potrebna usposabljanja zaposlenih. Podjetje bo nudilo vso potrebno pomoč pri reševanju kakršnih koli kasnejših težav pri delovanju opreme. Predana bodo vsa navodila o uporabi opreme, certifikati, izjave o poreklu. Ker gre za verski center, ki je v lasti slovenskega društva in ga je projektiral slovenski arhitekt, je komunikacija precej olajšana.

3.4 Združeni arabski emirati: kultura, religija, navade, običaji, poslovanje

ZAE so federacija sedmih emiratov, ki so administrativno razdeljeni na: Abu Dhabi, Ajman, Fujairah, Sharjah, Dubaj, Ras al Khaimah ter Umm-al Qaiwain. ZAE imajo okoli 10 milijonov prebivalcev, glavno mesto je Abu Dhabi. Uradna valuta je dirham, uradni

jezik je arabščina, pri poslovanju uporabljajo tudi angleški jezik (Umek, 2015, str. 51–58; SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma c).

3.4.1 Življenje in družba v ZAE

Več kot 75 % prebivalcev je muslimanov, okoli 7 % je kristjanov. Mošeje, cerkve in svetišča lahko stojijo drug poleg drugega. Populacija ZAE je razmeroma mlada in večina živi visok življenjski standard. Največja in glavna urbana središča so Abu Dhabi, Dubaj, Sharjah in Ajman. Pismenih je več kot 88 % prebivalcev (Umek, 2015, str. 51–58; SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma c).

Življenje v ZAE večinoma opredeljuje islam ter arabski in beduinski običaji. Družina in prijatelji so na prvem mestu. Status posameznika določa predvsem njegova starost, finančno stanje in družinske povezave. Wasta ali zveze so nekakšen del gospodarstva in življenja. Zveze prek družin in poznanstev omogočajo, da se zadeve izpeljejo in dokončajo (Šimac, 2012, str. 298–299).

Običajen pozdrav je »As-salam alaikum«, kar pomeni mir z vami. Na tak pozdrav se odgovori z »Wa alaikum as-salam«. Pozdraviti je treba vsako osebo s stiskom roke. V navadi je šibkejši stisk roke kot zahodnjaški moški stisk, ki velja za nevljudnega. Ženski roko stisnemo le, če nam jo ponudi sama. Prebivalci ZAE so konservativni pri oblačenju, na kar morajo biti tujci še posebej pozorni. Ženske so navadno zakrite, nosijo naglavno ruto šajla in abajo, črno pokrivalo, ki ovije celo telo. Moški pa se navadno oblečejo priložnosti primerno. Turistke so lahko odkrite le na plaži ali doma, povsod drugod morajo spoštovati pravila oblačenja. Velik pomen se pripisuje islamski religiji, dostojanstvu, ponosu, družbenemu statusu, časti in slovesu. Lojalnost družini je izjemno cenjena vrednota, družinski interesi pa imajo vedno prednost pred individualnimi. Še vedno je veliko dogovorjenih porok, a mladi lahko izbiro zavrnejo. Moški so ponosni, vendar odprti do novosti in prijazni (Šimac, 2012, str. 298).

3.4.2 Poslovni obisk in poslovni običaji

Pri načrtovanju sestankov morajo podjetja paziti na praznike in dela proste dni. V vladnih službah je delovnik od 7.30 do 15.30, od ponedeljka do četrтка, ob petkih je delovnik od 7.30 do 12. ure. Zaposleni v podjetjih običajno delajo od ponedeljka do četrтка od 8. do 18. ure, ob petkih do 12. ure. Banke so odprte od nedelje do četrтка od 8. do 16. ure, ob sobotah pa do 13. ure (Šimac, 2012, str. 297–300).

V arabskem svetu so zelo pomembni osebni stiki. Poslovneži v ZAE posle najraje sklepajo osebno in z ljudmi, ki jih poznajo, zato je priporočljivo, da na trg vstopimo s pomočjo drugih oseb in podjetij, ki že imajo svoje mreže poznanstev, in na tak način vzpostavimo stik z morebitnim bodočim poslovnim partnerjem. Vzeti si je treba dovolj časa za

spoznavanje tujega partnerja in da zagotovimo še druge sestanke, kjer bomo gojili dobre odnose. Pogosto je hvaljenje in izražanje spoštovanja. Družina in prijatelji so na prvem mestu, zato nas ne sme presenetiti dejstvo, da poslovneži ZAE odpovejo ali prestavijo sestanek. Ob srečanjih je priporočljiva izmenjava vizitk in daril, ki jih ponudimo z desno roko. Najbolje je, da so vizitke napisane v arabščini in angleščini, darila morajo biti skrbno izbrana. Zavedati se moramo, da čas v ZAE teče počasneje in da bodo pogajanja lahko trajala dalj časa. Začetni sestanki so namenjeni predvsem spoznavanju in največkrat potekajo sproščeno ob čaju ali kavi (Šimac, 2012, str. 297–300; SPIRIT Slovenija, javna agencija, brez datuma č).

V ZAE vlada vertikalna hierarhija v podjetjih. Večina podjetij je v lastništvu in upravljanju ene osebe, ki navadno tudi sprejema vse pomembne poslovne odločitve. Pogosto znotraj enega podjetja dela več članov družine. Status je zelo pomemben in potrebna je previdnost pri naslavljanju poslovnega partnerja. Pri spoznavanju skupine oseb roko ponudimo najprej starejšim osebam, saj ima najstarejša oseba navadno tudi najvišji status, ni pa nujno. Na poslovnih sestankih se pričakuje poslovna obleka, ženske so oblečene bolj skromno in konservativno. Od žensk se pričakuje, da so njena ramena in noge zakrite (Šimac, 2012, str. 299; World Business Culture, brez datuma).

3.4.3 Vstop podjetja Kogast Grosuplje na trg ZAE

Podjetje je bilo sprva v resnejših pogajanjih in dogovarjanju za projektiranje profesionalne kuhinje hotelskega kompleksa v eni od držav Severne Afrike. Varnost v državi se je poslabšala in podjetje je presodilo, da razmere v tistem trenutku niso dovolj varne za izvedbo posla, in od posla odstopilo.

Na enem izmed sejmov v tujini, natančneje na sejmu HOST v Italiji, ki je eden od največjih gastronomskih sejmov v Evropi, ki se ga je podjetje udeležilo, je podjetje stopilo v stik s tujim podjetjem, ki je želelo, da bi poslovno sodelovali pri projektih v Evropi. Ker so bili projekti uspešno izvedeni, se je tuje podjetje ponovno oglasilo z namenom vodenja projekta v ZAE. Šlo je za projektiranje in izdelavo nove profesionalne kuhinje v enem izmed hotelskih kompleksov v ZAE. Podjetje Kogast Grosuplje, je ponudbo o sodelovanju proučilo in jo sprejelo, kljub začetnim pomislekom glede varnosti zaradi neuspelega posla v eni izmed držav Severne Afrike.

Naročnik je izbiral med nekaj ponodbami različnih evropskih proizvajalcev profesionalne gostinske kuhinjske opreme. Podjetje je stavilo na dolgoletno tradicijo proizvodnje opreme in kakovost izdelave, ki jo je podprlo s številnimi referencami iz Slovenije, pa tudi tujine. Podjetje je izpostavilo, da je sodelovalo kot manjši podizvajalec pri nekaj projektih v drugih arabskih državah, in tako nakazalo, da ima izkušnje drugod v arabskem svetu. Naročnik je izbral predvsem na podlagi referenc in izkušenj ter kakovostne predstavitve opreme. »Ves čas je bilo prisotno barantanje med ceno in kakovostjo,« se spominja strojni inženir. Podjetje je naročnika povabilo v Slovenijo in ga peljalo na ogled nekaj

profesionalnih kuhinj, ki jih je podjetje projektiralo za različne hotele, šole in restavracije v Sloveniji. Tako se je naročnik sam prepričal o kakovosti in profesionalnosti izdelave.

V arabskem svetu je hierarhija pomembna, zato so pri vseh pogajanjih sodelovali direktor podjetja, glavni arhitekt in odgovorni projektant ter vodja prodaje. Vsi so bili moškega spola z bogatimi izkušnjami in prav to je igralo pomembno vlogo pri tem, kako naročnik vidi podjetje. Glavni in odgovorni projektant je projektiral celotno kuhinjo, ob upoštevanju želj naročnika. »Večina je bila standardna oprema, ki so jo najprej umestili v načrt, šele nato se je delala zunanost stavbe. Najprej so postavili opremo kuhinje, šele nato so risali stene,« se spominja strojni inženir ob odgovarjanju na vprašanje, ali so spreminjali izdelke. Takšen način projektiranja pa je presenetil tudi takratnega arhitekta, ki je projektiral kuhinjo.

Večina sestankov je potekala v Sloveniji, na sedežu podjetja, saj je šlo za povezavo med podjetjem Kogast Grosuplje in posrednikom iz Evrope, ki je delal za naročnika, ki pa je bilo podjetje v ZAE. Vsi načrti in večje projektantske spremembe so se osebno prediskutirali v Sloveniji, ostala komunikacija pa je potekala po elektronski pošti, prek telefonskih in video pogovorov.

Podjetje je svoje izdelke prodalo pod lastno blagovno znamko. Ker je šlo za vroče arabsko podnebje, je podjetje moralo izdelke prilagoditi predvsem v priključnih močeh. Tako so morali povečati priključno moč hladilnih plinov zaradi večje vročine in vlažnosti, da se je zadostilo tudi strogim smernicam standardov HACCP. Spreminjala se je tudi oblika izdelkov. Posebej za njih je podjetje izdelalo peč za peko jagnjetine, saj je v arabskem svetu peka jagnjetine zelo pomembna in podjetje je moralo razviti in izdelati dovolj veliko peč za peko. Večina termične opreme je bila izdelana za priklop na plin, v Evropi je večina opreme izdelana za priklop na elektriko. Podjetje je moralo tako vse plinske aparate prilagoditi za uporabo utekočinjenega naftnega plina z drugačnim tlakom kot pri povsem standardni opremi, ki jo podjetje ponuja v svojem asortimentu. Naročnik je želel čim višje priključne moči, čemur je podjetje ugodilo, a le do tistega povečanja, ki ga še dovoljujejo standardi HACCP. Podjetje od tega ni odstopalo in naročniku pojasnilo, da so večje temperature za pripravo hrano že zdravju škodljive.

Naročnik je želel, da bi bila oprema izdelana v sijaj odtenku nerjavne pločevine. Celotna investicija bi se precej povečala, kar je naročnika motilo. Na celotni termični opremi pa se je iz takratne standardne modre barve gumbov menjalo gumbe, ki so morali biti na željo naročnika v zlati barvi. Zlata barva je naročniku predstavljala luksuz in prestiž, kar nakazuje na arabski svet.

Oprema je bila prepeljana iz proizvodnje do Luke Koper, kjer je bila s kontejnersko ladjo prepeljana v ZAE. »Embalaza je bila prilagojena za transport po morju, veliko bolj robustna, oprema je bila zavita v neprepustno folijo in dana v lesene oboje, s čimer se je minimalizirala možnost poškodb,« odgovarja strojni inženir na vprašanje, kako so izdelke

pripravili na transport in kakšno embalažo so uporabili. Opremo so montirali serviserji, ki jih je imel naročnik, a so bili predhodno s strani podjetja podrobno podučeni o montaži in načinu rokovanja z opremo. Dana so bila natančna navodila za montažo v angleškem jeziku, opravilo se je tudi izobraževanje serviserjev. Ob montaži je bil prisoten tudi takratni vodja montaže. Opravljeno je bilo tudi izobraževanje osebja o uporabi opreme. Strojnega inženirja sem povprašala o kakšni zanimivi anekdoti in zaupal mi je naslednje: »Nekaj let kasneje se je oglasil serviser in naročil rezervne dele kar prek LinkedIn profila.« Ob krajšem raziskovanju je podjetje po nekaj letih ugotovilo, da je pri naročniku pogostejša praksa, da opreme serviserji niti ne popravljajo, pač pa kar naročijo popolnoma nov izdelek. V pogovorih z drugimi partnerji, ki prav tako poslujejo v arabskem svetu, je podjetje spoznalo, da je nakup novih stvari precej pogosta praksa, ki pa niso nujno enako kakovostne.

Da je podjetje lahko prodalo svoje izdelke v ZAE, so se morali povezati s podjetjem, ki je bilo posrednik med naročnikom in njimi. Posrednik je bilo evropsko podjetje iz Švice, ki je že bilo prisotno na trgu ZAE in kateremu je podjetje Kogast Grosuplje prodalo opremo, oni pa so izvozili opremo iz Evrope v ZAE. Podjetje je moralo pripraviti vso dokumentacijo za prodajo blaga podjetju v Švici, blago je odpremilo in pripravilo za transport po morju. Dokumentacija, ki je spremljala blago, je bil dobavni dokument švicarskemu podjetju, navodila o vzdrževanju in montaži, izjave o poreklu blaga in račun o nakupu blaga.

3.5 Predlog strategije internacionalizacije podjetja Kogast Grosuplje

Podjetje Kogast Grosuplje spada med srednje velika podjetja v Sloveniji, a je podjetje preveč občutljivo za oddaljen vstop na tuje trge brez posrednika. Skozi opravljene intervjuje in vpogled v način poslovanja podjetja in način sklepanja poslov je podjetje pri sklepanju poslov v tujini izbralo za njih najbolj primeren način vstopa na tuje trge, vstop s posrednikom. Podjetju omogoča lažji vstop na trg in lažjo komunikacijo s končnim uporabnikom, saj mu ta bolj zaupa, zaradi predpostavke, da podjetje sodeluje z nekom, ki je na trgu že prisoten in je zgradil in utrdil svoj položaj. Vstop na tuje trge s posrednikom zahteva tudi manjša finančna sredstva, kot samostojen vstop na trg. Komunikacija s tujimi partnerji največkrat poteka v angleščini, odvisno od tega, kdo je poslovni partner.

Podjetje se aktivno udeležuje sejmov v Sloveniji, pa tudi v tujini, kar jim omogoča veliko priložnosti za pridobitev novih strank in partnerjev, pa tudi za pregled dela konkurence. Veliko priložnost za prihodnost podjetja vidim tudi v digitalizaciji podjetja. Za določene zaposlene to lahko pomeni drugačno razporeditev delovnega procesa, delo od kjer koli, dostop do dokumentacije v oblaku, večji trajnostni razvoj, lažja komunikacija s tujimi partnerji. Začetni vložki v digitalizacijo so veliki in podjetje mora tudi fizično opremo zamenjati in posodobiti, vendar ko bo podjetje v celoti digitalizirano, bo tudi reševanje problemov na oddaljenih lokacijah in objektih v tuji državi lažje.

Sodelovanje na tako oddaljenih trgih lahko predstavlja resnično velike denarne vložke in velike prilagoditve proizvodnih procesov, ki pa morda glede na dobiček vseeno niso preveč smiselni. Menim, da so vsi izpeljani posli na tako oddaljenih trgih izjemen uspeh za podjetje, vendar se mi obenem vseeno poraja vprašanje, kako smiselno je tako oddaljeno poslovanje za podjetje. V tabeli 3 predstavljam ugotovitve celotne raziskave, narejene v podjetju Kogast Grosuplje. Zbrani so podatki, kako je podjetje prisotno na trgu, kdo sklepa posle, skrbi za podpisovanje pogodb, v kakšnem jeziku se sporazumevajo ipd.

Tabela 3: Ključne razlike med poslovanjem podjetja doma in v tujini

Razlike v poslovanju	Slovenija	Tujina
Prisotnost na trgu	Samostojno	Posrednik
Sklepanje poslov	Direktorica, arhitekti, prodajniki	Direktorica
Podpisovanje pogodb	Direktorica	Direktorica
Sledenje standardom	Da	Da
Jezik	Slovenščina	Angleščina, ni pa nujno
Obleka	Sproščeno poslovna	Poslovna
Prilagajanje izdelkov	Da	Da
Lasten servis	Da	Ne, razen če ni dogovorjeno drugače

Vir: lastno delo.

3.6 Omejitve raziskave in priložnosti za prihodnje raziskave

Največja razlika med pogajanjem z ZAE in Indijo je, da je podjetje Kogast Grosuplje zamenjalo vodstvo. Poslovne poti takratnega direktorja in podjetja so se ločile in direktorsko vlogo je prevzela ženska. Odgovorni projektant pri sklenitvi posla v ZAE je bil moškega spola, medtem ko je ženska glavna projektantka kuhinjske tehnologije pri načrtovanju kuhinje v Indiji. Zaposleni, ki so sodelovali pri izvedbi projekta v ZAE in so tudi sodelovali pri začetnih pogajanjih z Indijo, so odšli v pokoj ali drugam, delo pa predali mlajšim generacijam, kar je omejilo pridobivanje predvsem neformalnih informacij. Lahko sem videla formalne načrte, slike, ponudbe, težje pa sem pridobila informacije, ki morda s projektom niso imele veliko skupnega, vendar pa so prikazale in orisale, kaj pomeni sodelovati z nekom, ki pripada drugi kulturi. Pogajanja za izdelavo opreme v ZAE so potekala veliko hitreje, bolj osebno in s fokusom predvsem na končni izdelek, medtem ko so pogajanja o izdelavi opreme v Indiji potekala počasneje z večjim poudarkom na odnosih in spiritualnosti.

V tabeli 4 predstavljam zbrane ugotovitve razlik, na kaj je podjetje moralo in mora biti pozorno pri vstopu na trg ZAE in Indije. V tabeli je prikazano, kako je podjetje vstopilo na trga Indije in ZAE, v katerem jeziku so govorili, kako so bili oblečeni, ali so spreminjali ime znamke in opreme, kako so potekala pogajanja.

Tabela 4: Razlike med vstopom na trg Indije in ZAE

Razlike med poslovanjem	Indija	ZAE
Vstop na trg	Posrednik	Posrednik
Jezik	Angleščina, slovenščina	Angleščina
Predstavniki podjetja	Ženska, direktorica	Moški, direktor
Oblačilna kultura	Dolga obleka, zakritost, dovoljene barve – zlasti oranžna	Poslovna obleka
Sprememba imena blagovne znamke	Ne	Ne
Spremembe v opremi	Ni predvidenih večjih sprememb	Večje priključne moči, razvoj peči za jagnjetino, zlati gumbi
Pogajanja	Začetni lahki spiritualni pogovori, poudarek na odnosih	Takojšen pogovor o poslu

Vir: lastno delo.

Epidemija covid-19 je nedvomno vplivala na poslovanje podjetja. Če je podjetje v preteklosti veliko več sredstev namenilo poslovnim potovanjem, je epidemija podjetje prisilila v iskanje novih načinov, kako opraviti sestanek na daljavo. Predstavniki podjetij morajo upoštevati kulturne razlike med državami, če želijo uspeti v tujini, pa naj bo to pri upoštevanju oblačilne kulture, izbiri predstavnika podjetja, načinu komunikacije. Podjetja morajo biti pozorna na malenkosti, saj lahko odločilno vplivajo na to, ali bo podjetje posel sklenilo ali ne. Na pogovore se morajo dobro pripraviti, predstavljanje grafov in številke velikokrat ni dovolj, da podjetje pridobi posel.

4 SKLEP

V Sloveniji in Indiji imajo ženske skoraj enake pravice kot moški, v Sloveniji so obravnavane enakopravno, prav tako imajo ženske spoštovanje v indijskem poslovnem svetu in so precej enakopravne moškim. Podjetje se je moralo prilagoditi bolj kot ostalim naročnikom, če je želelo vstopiti na trg ZAE in Indije. V arabskih državah ženske nimajo take svobode, njihove pravice niso takšne kot pravice žensk v Sloveniji. Tudi direktorica marketinga, ki se je udeležila sejma v eni izmed arabskih držav, je bila deležna nezaupljivih pogledov in na sestankih ni bila obravnavana kot enakopravna in zaupanja vredna. Danes si ženske v arabskem svetu počasi in vztrajno vtirajo pot enakosti med spoloma, vstopajo tudi v poslovni svet in zasedajo vodilne položaje. V nekaterih kulturah in državah sveta te kulturne razlike ženske občutimo bolj kot drugje.

Podjetja nekako morajo upoštevati kulturne razlike pri vstopih na tuje trge. Četudi se jim ne zdi pomembne, je njihovo upoštevanje lahko ključnega pomena, ali bo posel sklenjen ali ne. Vstop podjetja na trg tuje države zahteva več priprav in največkrat je v to aktivnost podjetja vključenih več zaposlenih znotraj podjetja kot pri poslovanju na domačem trgu. Treba je proučiti veliko več scenarijev in številna tveganja ter jasno utemeljiti koristi, ki bi jih vstop na tuji trg prinesel podjetju. Podjetja se morajo dobro pripraviti na sestanke,

pretehtati načine vstopa na tuji trg, določiti pravega predstavnika, premisliti, ali jim tehnologija, ki jo imajo v podjetju, sploh omogoča vstop na trg, kako na tuji trg vstopiti, kakšni finančni vložki bodo potrebni.

Podjetje Kogast Grosuplje, je ponosno, da je prisotno na tako oddaljenih trgih, kot sta trga ZAE in Indije, se pa podjetju le poraja vprašanje, če bi si danes ponovno upalo sprejeti tako poslovno odločitev ali pa svoj položaj raje utrditi na geografsko bližjih trgih in državah.

LITERATURA IN VIRI

1. Bobek, V., Zver, M. in Živko, T. (2005). *Ekonomija in kultura: umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kulturni kontekst*. Fakulteta za management.
2. Business culture. (brez datuma). *Indian business etiquette*. <https://businessculture.org/indian-business-culture/business-etiquette/>
3. Business Traveller. (2012, 28. september). *The Asian way*. <https://www.businesstraveller.com/features/the-asian-way/>
4. Capobianco, J. P. (2023). The keys to successful ventures in the future. V *The new era of global services: a framework for successful enterprises in business services and IT* (str. 33–148). Emerald Publishing Limited.
5. Commisceo Global Consulting. (brez datuma). *Cultural differences when working with Indians* [objava na blogu]. <https://www.commisceo-global.com/blog/cultural-differences-working-with-indians>
6. eDiplomat. (brez datuma). *Cultural etiquette: India*. http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_in.htm
7. Erjavec, K. (1998). *Koraki do kakovostnega novinarskega prispevka*. Jutro.
8. Ganguly-Scrase, R. (2003). Paradoxes of globalization, liberalization, and gender equality: The worldviews of the lower middle class in West Bengal, India. *Gender & Society*, 17(4), 544–566.
9. Gupta, S. in Bhaskar, A. U. (2016). Doing business in India: cross-cultural issues in managing human resources. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 184–204.
10. Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Anchor Books/Doubleday.
11. Hennink, M., Hutter, I. in Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage.
12. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
13. Hofstede, G., Hofstede, G. J. in Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
14. Hong, Y. Y., Fang, Y., Yang, Y. in Phua, D. Y. (2013). Cultural attachment: A new theory and method to understand cross-cultural competence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 1024–1044.
15. Kapur, R. (2018). *Impact of culture on education*. University of Delhi.

16. Leal-Rodríguez, A. L., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M. in Leal-Millán, A. G. (2023). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100409.
17. Li, D. (2018). A study of relationship between symbols and cultures from the perspective of linguistics. V *2018 2nd international conference on education science and economic management (ICESEM 2018)* (str. 811–813). Atlantis Press.
18. Moore, F. (2020). Multiple interpretations of “national culture” and the implications for International business: The case of Taiwan. *Journal of World Business*, 55(5), 101128.
19. Prašnikar, J. in Cirman, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Časnik Finance.
20. Schweitzer, S. (2015). *Access to Asia: your multicultural guide to building trust, inspiring respect, and creating long-lasting business relationships*. John Wiley & Sons.
21. Shenkar, O. (2021). Using interdisciplinary lenses to enrich the treatment of culture in international business. *International Business Review*, 30(2), 101799.
22. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (brez datuma a). *Države: Indija*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/indija/poslovni-obisk/>
23. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (brez datuma b). *Jezik*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/indija/poslovni-obisk/#jezik>
24. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (brez datuma c). *Predstavitev države*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/zdruzeni-arabski-emirati/predstavitev-drzave/>
25. SPIRIT Slovenija, javna agencija. (brez datuma č). *Poslovni obisk*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/zdruzeni-arabski-emirati/poslovni-obisk/>
26. Šimac, I. (2012). *Poslovne navade sveta*. Samozaložba.
27. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. GV založba.
28. Umek, G. (2015). *Kako uspešno poslovati na Bližnjem vzhodu*. Gospodarska zbornica Slovenije.
29. World Business Culture. (brez datuma). *Business dress code in the UAE*. <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/the-uae/business-dress-style/>
30. Zalaznik, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. in Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju s predstavniki podjetja Kogast Grosuplje

1. Kdaj ste se odločili poslovati na indijskem trgu/trgu Združenih arabskih emiratov?

ZAE

»Do odločitve o poslovanju na trgu ZAE je prišlo nekaj let pred epidemijo covida-19. Vsaki dve leti se udeležimo sejma v HOST v Milanu. To je zelo obiskan sejem, kamor pridejo kupci iz celega sveta. Na takih mednarodnih sejmih se odpirajo novi trgi, pridejo novi kupci.«

INDIJA

»Slovensko podjetje, ki gradi verski center v Indiji, je ob pomoči slovenskega arhitekta, ki živi v Indiji, neposredno stopilo v kontakt z direktorico podjetja.«

2. Zakaj ste se odločili za poslovanje na omenjenem trgu?

ZAE

»Ponudila se je priložnost za poslovanje na omenjenih trgih. Stranke so nas poiskale same. V tem primeru je bil to posrednik. Imeli smo pripravljeno tudi več propagandnega materiala. Ker je posel z Libijo bil odpovedan, se je nekako po spletu okoliščin odprla priložnost za poslovanje z ZAE.«

INDIJA

»Podjetje je počaščeno, da je v fazi pogajanj za sodelovanje na tako oddaljenem trgu, kot je Indija. Posel za podjetje predstavlja velik izziv, saj je tudi sama arhitekturna zasnova objekta precej drugačna od tistih, ki jih je podjetje vajeno. Čeprav pogajanja še vedno potekajo, se podjetje že počasi pripravlja z razvojem strategije proizvodnega procesa.«

3. Kako ste vstopili na trg? Samostojno, s partnerjem?

ZAE: »Vstopili smo s posrednikom.«

INDIJA: »Vstopili bomo s posrednikom.«

»Na tuje trge je težko vstopiti brez posrednikov, razen če imaš veliko finančnih sredstev in sam investiraš v predstavništvo. Vedno in tudi najugodnejše je, da poiščeš posrednika. V primeru našega podjetja pazimo, da je ta posrednik tudi tehnično podkovan oz. ima svojo tehnično službo.«

4. Na kakšen način ste prisotni na trgu? Ste na omenjenih trgih prisotni s svojimi trgovinami, podjetji, proizvodnjo, kjer ponujate svoje izdelke in storitve? S koliko izdelki oz. vrstami storitev ste prisotni na trgu Indije/ZAE?

»Na obeh trgih smo prisotni izključno s svojo blagovno znamko in našimi izdelki. Z vso opremo, ki je potrebna v profesionalni kuhinji, razen s trgovskim blagom. Na vseh tujih trgih nas zastopajo strokovna podjetja, ki imajo že vzpostavljeno prodajo in servis na teh trgih.«

5. Pod katerim imenom ponujate svoje izdelke in storitve?

ZAE

»Prodaja se izključno pod našo lastno blagovno znamko Kogast, ki je nismo potrebovali nič spreminjati.«

INDIJA

»Tudi za Indijo se pričakuje, da se bodo izdelki prodajali pod lastno blagovno znamko in je ne bo potrebno spreminjati.«

6. Ste svoje izdelke, ki jih ponujate na omenjenih trgih, morali na kakršen koli način spremeniti? Ste npr. morali spremeniti embalažo, barve, ime? Zakaj ste morali izdelke spreminjati oz. prilagajati? Kakšne so bile te spremembe in kaj je to pomenilo za vaše podjetje kot proizvajalca?

ZAE

»Kar se tiče imena blagovne znamke, je ime isto. Spreminjale so se priključne moči hladilnih pultov, saj so zaradi drugačnega podnebja in vremenskih razmer (višje temperature, večja vlažnost) potrebne drugačne prilagoditve zaradi zagotavljanja HACCP-standardov. Oblika izdelkov – nestandarden izdelek, izdelano po njihovih željah, vendar v skladu z vsemi standardi. Večje plinske pečice za pripravo jagnjetine, prav tako večje priključne moči plina. Večina termične opreme je temeljila na plinu, Evropa je nagnjena k elektriki. Plinske aparate je bilo potrebno prilagoditi na utekočinjen naftni plin z drugačnim tlakom. Električno omrežje ni tako močno, da bi prenašalo takšne obremenitve. Večina je bila standardna oprema, ki so jo najprej umestili v načrt, šele nato se je delala zunanost stavbe. Najprej so postavili opremo kuhinje, šele nato so risali stene. Zamenjane so bile barve gumbov na kuhinjski opremi. Klasično so v preteklosti bili modri gumbi, ki so morali biti zamenjani z zlatimi. Embalaža je bila prilagojena za transport po morju, veliko bolj robustna, oprema je bila zavita v neprepustno folijo in dana v lesene oboje, s čimer se je minimalizirala možnost poškodb. Kasneje smo od naročnika izvedeli, da so les, v katerem je bila oprema, uporabili naprej, ker naj bi bil kvalitetnejši od njihovega. Prisotno je bilo veliko barantanje med ceno in kakovostjo. Niso najbolj zvesti.«

INDIJA

»Trenutno smo v fazi pogajanj, zato se še vedno ponuja naša standardna oprema, smo pa v ponudbi že upoštevali in kalkulirali vsaj spremembe priključnih moči aparatov. Končna

ponudba bo oblikovana, ko bo dokončno posel potrjen in bojo znane vse spremembe pri opremi, vendar po trenutnih podatkih in informacijah se oprema ne bo spreminjala, razen priključnih moči, če bo to sploh potrebno.«

7. Kakšne predpise in standarde ste pri razvoju opreme in tehnologije morali upoštevati, da ste s proizvodom ustrezali tujemu partnerju?

ZAE

»Upoštevati je bilo treba stroge HACCP-standarde, živilske standarde, tehnične standarde, IEC, EN. Tudi za Indijo se bo podjetje držalo vseh evropsko in svetovno predpisanih standardov, ne glede na to, ali se jih je v državi potrebno držati ali ne.«

8. Kako ste spoznali in pristopili do vašega poslovnega partnerja?

»Na sejnih (HOST v Milanu). Posrednik je neposredno pristopil do nas, z namenom poslovnega sodelovanja v Evropi, nato pa z namenom izpeljave projekta na trgu ZAE.

Za Indijo se pogovarjamo preko slovenskega društva Joga, ker gre za opremljanje njihovega verskega centra v Indiji.«

9. Kako so potekali dogovori o sodelovanju vašega podjetja na omenjenem trgu?

ZAE

»Pogovori, predstavitve projektov so potekali osebno na sestankih v Evropi, natančneje na sedežu podjetja v Grosupljem, manjše uskladitve pa so potekale največkrat preko telefona in mailov.«

INDIJA

»Slovensko društvo Joga je neposredno stopilo v kontakt z direktorico podjetja. Prvi sestanki in dogovori so stekli na sedežu podjetja v Grosupljem. Slovensko društvo je govorilo z vodjo indijskega ašrama in pa slovenskim arhitektom v Indiji, podjetje pa je nato po prvotnih popisih pripravilo prve ponudbe za izdelavo kuhinjske opreme. Z nekaj usklajevanja je podjetje vzbudilo resno zanimanje s strani naročnika. Naročnik je direktorico podjetja in odgovorno projektantko kuhinjske tehnologije povabil na obisk v Indijo, da si objekt ogledata še osebno.«

10. Na kakšen način vzdržujete dobre poslovne odnose s tujim partnerjem?

»Preko elektronske pošte, video klici, PowerPoint navodili o servisiranju, kjer smo jim na voljo z vsemi informacijami. V primerih, ko bi popravila presegala usposobljenost njihovih serviserjev, smo pripravljeni poslati naše serviserje v tujino na objekt, da se napake odpravijo. Udeležba in pomoč pri organizaciji sejmov na njihovih trgih.«

11. Na kaj ste morali biti še posebej pozorni pri poslovanju v Indiji/Združenih arabskih emiratih?

»Zelo pazljivi smo bili na sam končni izgled izdelka, ki je moral dajati vtis prestiža in bogastva, robovi so morali biti natančno oblikovani in gladki, kvaliteten izgled materiala. Za Indijo se mora upoštevati kvaliteta in vzdržljivost izdelka na različne pogoje (transport, hitra montaža, enostavno servisiranje, dodatni rezervni deli, upoštevanje higienskih standardov in enostavno čiščenje in vzdrževanje higiene na elementih).«

12. Kako ste se pripravljali na sestanke in pogajanja?

ZAE

»Večina sestankov je potekala v Sloveniji, kjer se je razpravljalo o samih načrtih prostorov, kjer so se delali večji popravki načrtov, naročniki so želeli videti tudi samo proizvodnjo, kar smo jim tudi omogočili, peljali smo jih na teren po Sloveniji, da so si ogledali tudi objekte, ki smo jih projektirali in opremljali z našo opremo, da so dobili vpogled končnega izgleda kuhinje pri njih, seveda ob popravkih, ki so jih želeli, da se spremenijo in prilagodijo. Na sestankih so bili vedno prisotni direktor podjetja, glavni projektant in vodja prodaje.«

INDIJA

»Tudi tu je večina sestankov potekala v Sloveniji, kjer se je razpravljalo o samih načrtih prostorov, kjer so se delali večji popravki načrtov. Vedno so na sestankih bile prisotne direktorica in odgovorna projektantka kuhinjske tehnologije ter direktorica marketinga.«

13. Je bil predstavnik vašega podjetja, ki je sodeloval pri dogovarjanju s tujimi poslovnimi partnerji, ženskega ali moškega spola?

»V primeru ZAE so predstavniki podjetja takrat bili direktor, vodja prodaje ter odgovorni arhitekt. V primeru Indije pa so predstavnice direktorica, sedaj prokuristka v podjetju, vodja prodaje in menedžerka ter glavna odgovorna projektantka kuhinjske tehnologije.«

14. Zakaj ste se odločili, da bo on sodeloval s tujimi partnerji in bil predstavnik vašega podjetja?

»V ZAE pa tudi v Indiji se daje poudarek na vodstveni kader in temu smo se primerno prilagodili.«

15. Kaj je vplivalo na izbiro vašega predstavnika pri pogajanjih s tujim partnerjem, zakaj so izbrali ravno vas?

»V ZAE dajo poudarek na vodstveni kader in smo se temu primerno prilagodili. Izbirali smo tudi na podlagi izkušenj in primernosti. Glede na pretekle izkušnje pri sodelovanju na

manjših projektih v arabskih državah smo se zavedali, da imajo arabske države drugačen odnos do žensk, kot je v navadi v Evropi in zahodnem svetu. V Indiji nimajo problemov, da ženske vodijo posle. Pomembno je, da si pridobiš njihovo zaupanje in spoštovanje, da si iskren, strokoven na svojem področju. Pomembno je tudi, da so tvoje storitve racionalne in kvalitetne ter da je oprema izdelana tako, kot je predstavljena.«

16. Na kakšen način ste prepričali tuje poslovne partnerje, da izberejo ravno vaše podjetje?

ZAE

»Stavili smo na kvaliteto naših izdelkov. Veliko je pripomoglo, da smo veliko in stabilno podjetje, da izdelki zanesljivo delujejo, predstavili smo jim reference na drugih tujih trgih, kjer smo prisotni, dali smo jim kontakte, da sami preverijo verodostojnost informacij. Ker smo že prej sodelovali z drugimi arabskimi državami, smo bili veliko bolj prepričljivi. Sodelovali smo kot podizvajalec v raznih projektih v arabskem svetu. Nenazadnje smo jih prepričali tudi z najbolj cenovno ugodno ponudbo.«

INDIJA

»Zelo velika prednost pred vsemi ostalimi je, da gre za verski center, katerega lastnik je slovensko društvo in je komunikacija še olajšana, društvo pa je samo pristopilo z željo po sodelovanju.«

17. Se vam je med pogajanjem pripetilo kaj nenavadnega? Imate morda kakšno anekdoto ali zgodbo?

ZAE

»Po odpremi blaga smo ugotovili, da je naša embalaža veliko kvalitetnejša, in so les, ki je bil uporabljen za embalažo, uporabili naprej. Nekaj let kasneje se je oglasil serviser in naročil rezervne dele kar preko LinkedIn profila. Slabo servisirajo izdelke. Raje kupijo nov aparat, kot popravljajo že obstoječo opremo, serviserji so navadno Palestinci, ki se izučijo in odidejo drugam.«

INDIJA

»Sama pogajanja in pogovori potekajo veliko bolj lahkotno, kot je podjetje vajeno. Predvsem sami začetki pogajanj so bili veliko bolj spiritualni in ne takoj usmerjeni na posel. Vse poteka počasneje kot doma. Direktorica in glavna projektantka sta bili povabljeni na ogled objekta v Indijo. Dodeljena jima je bila skupna soba, ob prihodu sta prejeli vsaka svoj pribor za hrano in sta zanj tudi sami morali skrbeti, torej sta sami pomivali svoj pribor. Na območju jedilniških prostorov sta morali biti bosi. Upoštevati sta morali oblačilno kulturo države, ramena, roke in noge sta morali imeti ves čas zakrite. Jedli sta za mizo, vendar mnogi drugi so na objektu v Indiji jedli na tleh, kar pri njih ni nič

nenavadnega. Ašram v Indiji je precej detajlno oblikovan, ograje in številni zunanji deli same stavbe so ročno klesani iz kamna, kjer so figure in linije zelo natančno oblikovane in dovršene. Delajo celotne družine.«