

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV RAZLIČNIH KULTUR NA POSLOVANJE V MALIH
PODJETJIH**

Ljubljana, september 2024

ANUŠA PRIJATELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anuša Prijatelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv različnih kultur na poslovanje v malih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Barbaro Hvalič Erzetič

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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem 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 16. 9. 2024

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	KULTURA.....	1
2.1	Opredelitev kulture	1
2.2	Sestavine kulture	3
2.3	Organizacijska kultura	5
2.4	Medkulturne razlike.....	6
2.4.1	Hofstedova teorija	6
2.4.2	Hallova teorija	8
2.4.3	Trompenaarsova teorija	9
3	MALA PODJETJA.....	11
3.1	Opredelitev malih podjetij	11
3.2	Posebnosti malih podjetij	11
3.3	Kultura v malih podjetjih	12
4	MEDNARODNO POSLOVANJE IN KULTURA	12
4.1	Kulturne prepreke za mednarodno poslovanje.....	12
4.2	Vpliv kulture na mednarodno poslovanje	13
4.2.1	Vpliv kulture na komuniciranje.....	13
4.2.2	Vpliv kulture na poslovni bonton.....	14
4.2.3	Vpliv kulture na poslovno obdarovanje.....	14
4.3	Kulturni šok.....	15
5	EMPIRIČNA ANALIZA.....	15
5.1	Cilji in opis raziskave	15
5.2	Predstavitev rezultatov raziskave	16
5.3	Interpretacija dobljenih rezultatov.....	18
6	SKLEP.....	19
	LITERATURA IN VIRI.....	19
	PRILOGE	23

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju.....	1
--------------------------	---

1 UVOD

Beseda kultura ima v pogovornem jeziku veliko različnih pomenov, saj si jo vsak posameznik predstavlja drugače. Za eno osebo je lahko kultura način življenja, za drugo osebo je lahko zgolj nekaj, v čemer je odraščal, pri tretji pa je lahko nekaj čisto drugega. Kulturo lahko opredelimo glede na komunikacijo, jezik, videz, odnose, navade, običaje, vrednote in vere. Opredelimo lahko tudi sestavine kulture, ki jih najdemo v katerikoli kulturi, te pa so simboli, norme, jezikovni znaki, materialna kultura in vrednote.

Kulturo se lahko obravnava kot lepilo in način življenja, ki skupaj vežeta ljudi. Je tudi tradicionalno reševanje problemov, ki so se s pravimi odgovori izkazali za uspešne (Hrastelj in Makovec, 2003, str. 65).

Prav zato se je več avtorjev odločilo, da bodo raziskali področje kulture in ga opredelili po svojih ugotovitvah na podlagi svojih raziskav. S tega razloga sem v zaključni strokovni nalogi opisala tri najbolj znane avtorje, ki po svoje opredeljujejo kulturo. Prvi avtor, ki je opisan, je Hofstede, drugi je s svojo teorijo opisan Hall in kot zadnji Trompenaars.

V nadaljevanju naloge so opisana mala podjetja in njihove posebnosti pri poslovanju. Pod tretjim poglavjem so tako imenovane kulturne prepreke, kjer so opisane ovire pri mednarodnem poslovanju in vstopanju na tuji trg, te prepreke pa so lahko jezikovne, z zakonodajo in davki, prav tako pa so lahko kadrovske težave, nerazumevanje trga ter problemi pri dobavni verigi. Opisani so tudi kulturni problemi pri poslovanju, ki nastanejo zaradi razlik v kulturah.

V empiričnem delu preverjam raziskovalna vprašanja, in sicer če mala slovenska podjetja mednarodno poslujejo predvsem na evropskih tleh, če kulturne razlike vplivajo na mednarodno poslovanje, če se v mednarodnem poslovanju za komunikacijo večinoma uporablja angleški jezik in če so glede na kulturo, poslovni partnerji zanesljivi in poslovno korektni.

2 KULTURA

Enotna opredelitev kultur ne obstaja, saj različni avtorji navajajo različne opredelitve. Več avtorjev je kulturo opredelilo na svoj način, a vseeno se strinjajo, da je kultura skupek vsega obnašanja, dojemanja in sporazumevanja (Završnik, 2007, str. 61).

2.1 Opredelitev kulture

Izraz kultura se uporablja v različnih smislih, velikokrat ljudje mislijo, da gre samo za različne oblike umetnostnega ustvarjanja, kot so: glasba, literatura, likovna in idejna ustvarjanja. O kulturi se razpravlja v normativnem pomenu, torej nekulturno se loči od

kulturnega (gre za npr. kulturo pitja, oblačenja, govora, (nekulturno) vedenje). V družbenem pomenu se lahko s kulturo razume vse človeške duhovne in materialne stvaritve: pravila, moralna presojanja, razlage sveta in človeka, vrednote, navade, običaje, simboliziranje in rabo jezikovnih znakov ter materialne objekte. V človeški skupnosti vse to skupaj določa način življenja: presojanje, delovanje, bivanje in mišljenje (DZS d. d., brez datuma).

Kultura je kot lepilo in je način življenja, veže ljudi skupaj. Je tudi tradicionalno reševanje problemov s pravimi dogovori, ki so se skozi čas izkazali za uspešne (Hrastelj in Makovec, 2003, str. 65).

Nastanek kulture, njen pomen in način življenja se povezuje z zadovoljevanjem temeljnih človeških potreb. Človek tako skoraj vsako potrebo zadovoljuje s pomočjo kulture (npr. hranjenje). Z razvijanjem človeških komunikacijskih sposobnosti se prenaša z roda v rod, a se lahko pri tem tudi spreminja. Nekatere značilnosti se spremenijo ali morda izgubijo vlogo ali pomen, sproti pa se dodajajo tudi nove. Od rojstva naprej je oseba vpeta v kulturne okvire družbe in se skozi njo razvija, ta proces pa se imenuje inkulturacija (DZS d. d., brez datuma).

Za obnašanje in ocenjevanje določene kulture obstaja devet kategorij, ki opredeljujejo kulturo (Završnik, 2007, str. 61–63):

- Komunikacija in jezik – nekateri narodi govorijo tudi več kot petnajst jezikov, saj v okviru jezika obstajajo slengi, narečja, žargoni ipd. Loči se verbalni in neverbalni jezik.
- Videz in obleke – zunanji videz in način oblačenja, ki olepša človeško telo, se lahko razlikuje med kulturami, npr. frizure Afričank, poslovne obleke, japonski kimono, jeans mladih, namazani obrazi plemen, različna kozmetika za lepšanje telesa ipd.
- Občutenje prostora in sebe – vsaka kultura se uveljavlja drugače, na svoj edinstven način. Nekatere kulture so formalne in strukturirane, druge so neformalne in fleksibilne, nekatere določajo posameznikov prostor in so zaprte, druge so spet spremenljive in odprte.
- Odnosi – so nastala medorganizacijska in medčloveška razmerja, ki vključujejo spol, starost in stopnjo družine, kot so modrost, zdravje in moč.
- Prehranjevalne navade in hrana – različni načini pripravljanje hrane in izbira hrane se razlikujejo med kulturami. Svinjino na vse možne načine pripravljajo Kitajci, medtem ko je v muslimanski in židovski veri prepovedana. Prav tako je v hinduizmu prepovedana govedina, a Američani jo zelo radi pripravljajo.
- Zavedanje časa – tudi glede časa se razlikujejo kulture do kulture, nekatere so priučene, da so točne in nestrpne, druge so bolj počasne in strpne, kar pa privede tudi do zamud.
- Norme in vrednote – so kulture, ki se še razvijajo, skrbijo za preživetje, cenijo hrano in varno zatočišče, medtem ko so kulture, ki so v sistemu vrednot višje. Te cenijo denar, materialne dobrine, službene nazive in zakone.
- Navade in delo – kulture se razlikujejo tudi v načinu dela, delovnih navadah, praksi in razporeditvi dela.

- Vedenja in verovanje – različne kulture verjamejo v nadnaravna oz. duhovna bitja. Verske tradicije vplivajo na kulturo, prav tako na odnos do življenja in smrti.

2.2 Sestavine kulture

V katerikoli kulturi se najdejo sestavine, pa čeprav se kulture med seboj razlikujejo, se tu združujejo v vrednotah, simbolih, normah, jezikovnih znakih in materialni kulturi. Človeški duhovni svet in materialni proizvodi so del kulture. Gre za duhovno in materialno kulturo, ki se delita le za analitične namene. V realnosti sta neločljivo povezana dva dela: materialna dela imajo sporočilno vrednost, medtem ko so človeške ideje pogosto opredmetene (DZS d. d., brez datuma).

Sestavine kulture so (DZS d. d., brez datuma; Hrastelj, 2001, str. 31; Hrastelj, 2003, str. 259; Kenda, 2001, str. 95; Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 276–279; Phillips, 2022; Schwartz, 1992):

- Vrednote

Vrednote se predstavljajo kot kontrasti ali dileme, ki nastanejo na bipolarni premici. Zvestoba pride bolj do izraza, če se jo primerja z nestrinjanjem, nesebičnost se primerja z egoizmom, nenapadnost se primerja z agresivnostjo itd.

Kot zelo pomemben del kulture se štejejo vrednote, saj je veliko idej o tem, kaj ljudje razumejo kot lepo, primerno, želeno, všečno, dobro. Pomemben del kolektivne zavesti določa okvir, po katerem je urejeno naše družbeno življenje. Na osnovi vrednot se oblikujejo različna stališča in prepričanja, pojmuje se svet okoli sebe in se usmerja k pomembnim ciljem. Ko jih ljudje sprejmejo za svoje, se po navadi ne zavedajo širše kulturne specifičnosti. Mislijo, da je prav in da je takšno njihovo mišljenje in nato tudi ravnaajo tako.

Vrednote prepričanja in koncepti ter želeno vedenje nad določenimi okoliščinami, usmerjajo vedenje in so urejeni po pomembnosti. Pogosto ni neposredne zavedne povezave v vsakodnevem ravnanju, da vrednote vodijo naše delovanje. Ljudje ne ravnaajo vedno ravno v skladu z vrednotami, na katere prisegajo in ki so jih sprejeli kot za svoje. Vzroki za to so lahko različni: čustveno odzivanje je ko se oseba vrednoti kot resnicoljuba (npr. zaradi strahu pred kaznijo opusti vrednote); konfliktnost neenakih vrednot je ko realizacija ene vrednote onemogoča ravnanje, ki bi bilo skladno z drugo (npr. oseba, ki je usmerjena h karieri se ne ujema z družinskimi vrednotami); dajanje prednosti sedanjim koristim in interesom.

Vsak posameznik si sam prilagodi nabor vrednot, si jih preoblikuje po svoje in prisvoji ter jih uskladi z lastnimi potrebami in pogledi, uporablja pa jih glede na dane okoliščine. V različnih verah se najde veliko načel o pomoči drugim in ljubezni, zgodovina pa kaže, da so bili verski motivi vir sovraštva in vojnih spopadov. Sedaj v sodobnem svetu verjamejo, da bi morali imeti vsi posamezniki enake možnosti in priložnosti, hkrati pa še vedno obstaja

diskriminacija na podlagi spola, rase, etnične in verne pripadnosti, starosti, spolne usmerjenosti itd. Na individualni ravni se v življenju vrednote posameznika spreminjajo z odraščanjem in preživetimi življenjskimi izkušnjami. Ob težkih in hudih življenjskih izkušnjah lahko doživijo preoblikovanje osebnih vrednot (npr. vietnamski sindrom, ko je vojak po vrnitvi v domovino doživel šok zaradi drugačnega okolja). Vrednote se spreminjajo tudi na družbeni ravni in ne samo na individualni, saj so danes drugačne, kot so bile nekoč. V vsakem kulturnem okolju veljajo vrednote, ki se vsaj malo razlikujejo od ostalih. Številne so si zdaj v sodobnih družbah precej podobne. Tako je na ekonomski ravni prevladujoča nagnjenost k uspehu, tekmovalnosti in materialnim dobrinam, v družinskem življenju so bistvene vzgojne vrednote, varstvo otrokovih pravic ter enakopravnost partnerskih odnosov, na družbeni ravni so pomembne vrednote, kot so svoboda, demokratičnost, enakost in spoštovanje človekovih pravic, na individualni ravni pa prevladujeta uspeh v karieri in zadovoljstvo v življenju.

▪ Simboli

Simboli so za vse kulture bistvenega pomena, saj skupinam omogočajo ustvariti njihovo kulturo. Kulturni simboli predstavljajo številne zadeve in pomagajo kulturam izražati njihove družbene kulture in ideologije, ki se prenašajo v skupini. Za razumevanje simbolov v kulturi je potrebno vedeti in razumeti pomen posameznih besed. Simbol je dejanje, predmet ali beseda, ki predstavlja nek koncept. Številni pripadniki različnih kultur uporabljajo simbole za izražanje koncepta svojih prepričanj.

Sam posameznik zaznava dogajanje in stvari, ki jim daje svojevrsten pomen in si sam oblikuje simbole. Ljudje, ki si delijo skupno kulturo, lahko razumejo in prepoznajo simbole, ki nosijo nek pomen. Posameznik je zmožen oblikovanja novih simbolov, v vedno novih kombinacijah pa uporablja tudi obstoječe. Ko vstopijo v kulturo druge družbe, vstopijo tudi v njen simbolni svet. Enaki simboli imajo v različnih družbenih okoliščinah in kontekstih različen pomen, saj z njimi posamezniki vzpostavijo povezanost in se s tem tudi ločijo od ostalih. Tujci neke kulture ne poznajo vseh simbolov določene kulture in s tem lahko pripadnike razžalostijo ali pa sprejmejo kot nesprejemljivo, kar lahko privede do konfliktov.

Dejanja, kot so poseben stisk roke, tetovaža na obrazu ali ples v dežju, ki ob enem vpletene tudi opozarjajo, da so del iste skupine, so elementi kulturne simbolike. Elementov simbolne kulture je toliko, da vseh ni mogoče prešteti. Kot primeri simbolne kulture so izrazi, npr. nebesa in pekel ali dobro in zlo.

Pomen simbolov se skozi čas spreminja. Nekoč je bilo nošenje krzna prestiž, predstavljalo je visok sloj, sedaj pa je to simbol nečloveškega odnosa do živali in njihovega mučenja. Pomemben je tudi družbeni pomen, saj ne morete enakega kosa oblačila obleči za gala prireditev ali za zabavo, ker je simbolni pomen zelo gibljiv.

- Norme

Norme predstavljajo sprejeta družbena pravila, vedenjske oblike in standarde, po katerih naj bi se posamezniki ravnali. Kulture jih potrebujejo za usmerjanje vedenja ljudi, ker brez njih bi bili izgubljeni in bi se vedli, kot bi si želeli sami.

So zapovedovalne in prepovedovalne, saj določajo, kaj lahko počnejo in česa ne smejo. Vključujejo neformalna pravila, zakonske predpise, navade, običaje, moralne zahteve in tabuje. Delimo jih na formalne in neformalne norme. Formalne norme so zapisane, na poseben način oblikovane in so sprejete v različnih državah in številnih institucijah, neformalne norme pa nastanejo spontano s pomočjo različnih dogovorov (npr. navade, običaji). S pomočjo norm nadzorujejo in vodijo ravnanja drugih tako, kot pričakuje oblast.

- Jezikovni znaki

Jezik je odsev kulture. Na Francoski akademiji znanosti in umetnosti so našli skoraj 2.800 jezikov, kar je približno 15-krat več, kot je danes vseh držav na svetu. Okoli 100 jezikov se uporablja vsakodnevno tudi v mednarodnem poslovanju.

Zmožnost komuniciranja s pomočjo jezikovnih znakov se lahko razume kot simboli sistem. Človeška jezikovna sposobnost je ljudska in dogovorjena zveza med pomenom in svetom, kar tudi loči človeški jezik od živalskega. Pri njih gre za različne signale z določenimi glasovi, ki se vedno znova nanašajo na iste vsebine. Živalsko sporazumevanje ni naučeno, ampak je nagonsko. Pri človeškem jeziku pa je drugače, saj je sporazumevanje brez učenja popolnoma onemogočeno. V zgodnjem človeškem razvoju je najpomembnejše srečanje s prvim materinim jezikom. Uporabljanje jezika je človeštvu dalo izjemne prednosti v razvijanju in močno povečalo možnost preživetja. Jezik omogoča prenos kulture na naslednje rodove, še močnejši pa je postal z iznajdbo pisave.

- Materialna kultura

Odnos do materialnih dobrin, trošenja in lastninjenja se odraža z materialno kulturo. Neposredno se kaže z ravno gospodarskega razvoja posameznika oz. njegovo življenjsko ravno.

Materialno kulturo sestavlja glavna gospodarska (komunikacije, energetska zmogljivost, logistični sistemi), socialna (zdravstveni sistem, gradnja stanovanj, izobraževalni sistemi) in finančna infrastruktura (bančni sistemi, zavarovalni sistemi, finančne storitve).

2.3 Organizacijska kultura

Je način vedenja, razmišljanja in delovanja v izbrani kulturi oz. organizaciji. Zaradi dobrih medsebojnih odnosov, dobrega delovanja in vedenja zaposlenih je pomembno, da je organizacijska kultura v podjetju ustrezna (Grajžl, 2018, str. 11).

Samih opredelitev organizacijske kulture je na pretek, a en poskus opredelitve je bil najbolj uspešen in to je bila opredelitev od dveh avtorjev, in sicer Kotterja in Hesketa. Opredelitev sta razdelila na dva dela: prvi se nanaša na vidnost organizacijske kulture, drugi pa se nanaša na spremenljivost. Vidnost predstavlja opredelitev, kot da je globoka in da se ne vidi vsega kar se dogaja in koliko jih omejujejo vidni pojavi. V spremenljivosti je poudarjena trajnost, stabilnost in kako težavna je. Ostali avtorji so v opredelitvah na kratko navedli, da je možno hitro spremeniti organizacijsko kulturo (Grajžl, 2018, str. 11).

2.4 Medkulturne razlike

Različni avtorji so različno opredelili kulturo glede mednarodnih komunikacij, razlik med družbami in celo samo dojemanje različnih kultur in družb. Avtorji Hofstede, Hall in Trompenaars opredeljujejo kulturo drugače, pri tem pa je potrebno poudariti, da je vsaka kultura drugačna, posebna in po svoje edinstvena.

2.4.1 Hofstedova teorija

Geert Hofstede (1928-2020) je bil profesor nizozemskega rodu, ki je izvedel eno najboljsežnejših študij o tem, kako na vrednote na delovnem mestu vpliva kultura. Študija je bila do sedaj prevedena v 20 jezikov. Mednarodno je priznan, ker je prvi razvil empirični model dimenzije nacionalne kulture in s tem postavil osnovni vzorec za upoštevanje kulturnih elementov v mednarodni komunikaciji, sodelovanju in ekonomiji (Culture Factor Group, 2024a).

V letih 1967-1971 je izvedel raziskavo, v kateri je sodelovalo 116.000 zaposlenih v podjetju IBM iz 50 držav. Faktorska analiza je bila bistvo raziskave z 32 vprašanji. Glavno vprašanje za raziskavo je bilo, zakaj nekatere osnove motivacije v različnih kulturnih prostorih ne delujejo povsem enako. Na podlagi te raziskave je prof. Hofstede oblikoval model štirih kulturnih dimenzij, v letih 1980-1989 je dodal še peto dimenzijo (Makovec, 2003, str. 55), leta 2010 pa še šesto dimenzijo (Nickerson, 2023).

Hofstedejev model kulturnih dimenzij (Culture Factor Group, 2024b; Nickerson, 2023):

- **Odmik moči**

Ta dimenzija obravnava dejstvo, da niso vsi posamezniki v družbi enaki - izraža odnos kulture do neenakosti med ljudmi. Odmik moči opisuje obseg, v katerem imajo manj vplivni člani organizacije ali institucije (npr. družine) pričakovanja in tudi sprejemajo, da je moč neenakomerno porazdeljena. Določena stopnja neenakosti obstaja v vseh družbah, a Hofstede je ugotovil, da je v določenih družbah relativno več enakosti kot v drugih. Posamezniki, ki imajo visoko oddaljenost od moči, sprejmejo hierarhije brez kakršne koli utemeljitve, medtem ko si posamezniki z nizko oddaljenostjo od moči prizadevajo za

enakomerno delitev moči. Tako kulture pričakujejo in podpirajo odnose, ki so bolj demokratični in premišljeni.

- Individualizem/kolektivizem

Povezana sta s tem, ali je družba opredeljena kot »jaz« ali »mi«. V individualnih družbah ljudje skrbijo le zase in za svojo bližnjo družino (opredeljeni kot »jaz«), v kolektivističnih družbah pa ljudje pripadajo tako imenovanim skupinam, ki v zameno za lojalnost skrbijo zanje (opredeljeni kot »mi«). Osebe iz kolektivistične družbe poudarjajo zvestobo, odnose in dajejo večji pomen skupnim ciljem. Komunikacija je v individualizmu neposredna, v kolektivizmu pa posredna.

- Moškost/ženskost

Moška populacija vrednoti pogum, uspeh, tekmovalnost, izražanje svojega mnenja in moč, ženske družbe pa vrednotijo iskrenost, kulturo, sodelovanje in kakovost življenja. Torej ta dimenzija obravnava, koliko družba ceni tradicionalne ženske in moške vloge. Na primer, država z visoko stopnjo ženskosti ima boljše politiko rodniškega dopusta in bolj dostopno otroško varstvo, v državi, kjer imajo nizko stopnjo ženskosti, pa je verjetno manj žensk na vodstvenih položajih. Temeljno vprašanje je, kaj motivira ljudi, ali imete radi to, kar počnete (ženskost) ali je želja biti najboljši (moškost).

- Izogib negotovosti

Dimenzija govori o tem, kako se družba spopada s tem, da prihodnosti ni mogoče napovedati ali vedeti, torej obravnava toleranco družbe do dvoumnosti in negotovosti. Opisuje, kako se člani družbe spopadajo s tesnobo, ki jim jo povzroča negotovost, zato stremijo k temu kako bi jo zmanjšali. V kulturah, kjer imajo visok indeks izogibanja negotovosti, imajo nizko toleranco do negotovosti, prevzemanja tveganja in dvoumnosti. Tako člani kot družba si prizadevajo zmanjšati neznanost s strogimi predpisi in pravili, ljudje pa so bolj nagnjeni k čustvom. Nasprotno kažejo pripadniki kultur z nizkim indeksom izogibanja negotovosti, kjer se dobro počutijo v negotovih situacijah in si prizadevajo, da imajo čim manj pravil, ljudje v teh kulturah pa so bolj strpni do sprememb.

- Dolgoročnost/kratkoročnost

Opisuje, kako mora vsaka družba ohraniti nekaj vezi s svojo preteklostjo in se spoprijeti z izzivi sedanjosti in prihodnosti, pri katerih družbe različno določijo prednostne naloge. Družbe z dolgoročnimi usmeritvami se osredotočajo na prihodnost za dolgoročni uspeh, kot so vztrajnost, varčnost in dolgoročna rast. Družbe s kratkoročnimi usmeritvami pa kažejo prav nasprotno kot dolgoročne. Osredotočeni so na bližnjo prihodnost, zagotavljanje kratkoročnega zadovoljstva ali uspeha in dajejo velik poudarek sedanjosti. Končni rezultat kratkoročnosti je spoštovanje tradicije in hitrih rezultatov.

- Popustljivost/zadržanost

Družbe se lahko opiše kot popustljive ali zadržane. Zadnja dimenzija razlaga, da na podlagi, kako so bili vzgojeni, poskušajo nadzorovati svoje želje in impulze (Culture Factor Group, 2024b). Popustljivost pomeni, da družba dopušča razmeroma svobodno zadovoljevanje potreb in dobrega življenja, medtem ko zadržanost pravi, da družba stremi k zatiranju zadovoljevanja potreb in jih ureja z družbenimi normami.

2.4.2 Hallova teorija

Edward T. Hall (1912 – 2009) je bil ameriški antropolog in sociolog, ki je že zgodaj odkril ključne dejavnike kulture (Changing Minds.org, brez datuma). Na podlagi svojih raziskav je razvil tri osnovne dimenzije za razumevanje razlik pri komunikaciji med kulturami (Kyprianou, 2024):

- Kontekst

Za Halla se na vse informacije nanaša kontekst, ki obkroža dejanje ali sporočilo in mu s tem daje pomen. Pomen vsakega konteksta se razlikuje glede na kulturo. V kulturi z visokim kontekstom (npr. Latinska Amerika, Sredozemlje, Bližnji vzhod) gradijo trdne in vseživljenjske povezave s poslovnimi kolegi in strankami – ne le s prijatelji in sorodniki. V teh družbah sta metafora in govorica telesa zelo pomembna, saj se med ljudmi priporoča branje med vrsticami, prejemnik pa je odgovoren za pravilno razlago povedanega. Ljudje svoja čustva navadno zadržujejo zase, zato je za tujce sodelovanje v pogovorih še težje. V kulturi z nizkim kontekstom (npr. Nemčija, ZDA, skandinavske države) so odnosi bolj oddaljeni, povezave s poslovnimi kolegi se oblikujejo priložnostno. Ljudje se poskušajo izogniti negotovosti – kar se pove ali zahteva, je izraženo neposredno in jasno. V pogovorih se zanašajo na iskrene odgovore in odzive, nesporazumi v komunikaciji pa se navadno pripisujejo napaki govorca.

- Prostor

Posamezniki v različnih kulturah imajo različne predstave o osebnem prostoru in želje po njem. V kulturi z nizkim kontekstom so pričakovanja glede osebnega prostora veliko večja kot v kulturi z visokim kontekstom. Španec, ki je iz kulture z visokim kontekstom, se je pogovarjal z Nizozemcem, ki je s kulture z nizkim kontekstom, kateri je stal pol metra stran od njega, je bil presenečen, ko je ugotovil, da se je Nizozemec počutil neprijetno zaradi njegove bližine. Bližina Španca mu je bila strašljiva, grozeča ali celo agresivna. Ljudje z visokim kontekstom ne le, da stojijo dosti bližje, ampak so tudi manj teritorialni, ko gre za delitev prostora – pa naj gre za mizo v restavraciji, javno klopco ali pa pisarniško mizo.

- Čas

Hall opredeljuje dve skrajnosti časovne kulture: polihronično in monohronično, saj v njegovih kulturnih raziskavah čas vpliva tudi na komunikacijo. Ljudje v polihroničnih kulturah (npr. Latinska Amerika, Sredozemlje, Bližnji vzhod) se ukvarjajo z več stvarmi hkrati in delajo po bolj sproščenem urniku, cenijo osebni stik in veliko časa preživijo s prijatelji ter strankami. Gledajo na čas kot na nekaj, kar je prilagodljivo, sprijaznijo se z zamudo na dogovorjeni sestanek, da bi ustrezno opravil dejavnost, s katero se je ukvarjal v tistem trenutku. Ljudje v monohroničnih kulturah (npr. severna Evropa, ZDA, skandinavske države) po navadi načrtujejo eno nalogo naenkrat in se držijo nefleksibilnega urnika. Ne marajo, da jih kdo prekine, zamujanje je za njih neprofesionalno in nevljudno, saj je za njih točnost oblika vljudnosti. Usmerjeni so v prihodnost in dajejo velik pomen časovnim omejitvam. Oseba z nizkim kontekstom, ki zamuja na sestanke, ni nujno, da je po naravi nevljudna ali da je nezanesljiva, ampak lahko preprosto sledi svoji kulturi.

2.4.3 Trompenaarsova teorija

Glavno področje Nizozemskega teoretika Fonsa Trompenaarsa (1954-) je medkulturna komunikacija, ki temelji na komunikacijskih procesih (Howell, 2021). Skupaj s Charlesom Hampden-Tunerjem je raziskal vrednotne sisteme Britancev, Nemcev, Francozov, Švedov, Nizozemcev, Američanov in Japoncev. Vsaka kultura je sčasoma razvila svoje osnovne domneve, ki pa jih merijo v sedmih dimenzijah (Živko in drugi, 2005, str. 11–12).

Sedem dimenzij po Trompenaarsu (Živko in drugi, 2005, str. 11–12):

- Univerzalizem/partikularizem

Posamezniki, ki živijo v univerzalistični kulturi, so prepričani, da so splošna pravila, standardi in vrednote bolj pomembni od nekaterih potreb, zahtev, odnosov in prijateljev. Pravila so namenjena celotnemu »univerzumu« posameznikov (npr. zakon vlada nad vsemi). V partikularni kulturi so prvi v vrsti medsebojni odnosi, posebni dosežki in situacije. Prijateljstvo je v tej kulturi najpomembnejše in čeprav obstajajo zakoni in pravila, so le-ta namenjena za normiranje medsebojnih odnosov.

- Individualizem/kolektivizem

V individualistični kulturi je posameznikova sreča in dobrobit postavljena pred samo družbo. Odgovorni so za lastno srečo in srečo svojih bližnjih, saj običajno svoje probleme rešujejo sami. V kolektivistični kulturi je pred posameznikom družba, ki se mora obnašati v korist družbe. Soseska, skupnost in družina je obstajala, preden so se rodili, in bo obstajala še, ko jih ne bo več.

- Specifične kulture/razpršene kulture

V specifični kulturi se ljudje ukvarjajo s posameznimi elementi, s specifikom. Najprej vsakega posebej analizirajo, nato pa jih poskušajo sestaviti. Celota je skupek posameznih delov. Javno območje posameznika je veliko večje kot zasebno. V javno območje posameznika je zlahka biti sprejet, medtem ko je v zasebno območje dosti težje priti. V razpršeni kulturi ljudje začnejo pri celoti in vsak del je odraz celote (je več kot skupek posameznih delov). Posamezniki imajo veliko zasebno območje in precej majhno javno območje, torej novi ljudje težko pridejo v obe. Ko so sprejeti, so sprejeti na vseh področjih posameznikovega življenja. Prijatelj je prijatelj povsod, na delovnem mestu, doma, v prostem času itd.

- Čustvene kulture/nevtralne kulture

V čustveni kulturi čustev ni potrebno skrivati in jih obdržati samo zase. V nevtralnih kulturah pa ljudi učijo, da ni spodobno kazati čustev navzven, saj to ne pomeni, da niso čutni, ampak da pokažejo, kar čutijo, samo do določene mere. Svojih čustev se zavedajo, jih sprejemajo in kontrolirajo.

- Dosežek/pripis

Kar je posameznik dosegel in naredil, je potrebno dokazovati znova in znova, torej je to dosežen položaj. Pripisan položaj pa določa, kaj je oseba in kako naj bi se do nje obnašali. Položaj posameznika je odvisen od njegovega spola, rojstva, starosti in premoženja.

- Zaporedne kulture/sočasne kulture

V kulturi sta do časa dve stališči: Eno jem kakšen pomen daje kultura prihodnosti, sedanjosti in preteklosti, drugo pa je odnos do sestave časa. Kadar se gleda na čas kot gibanje naprej v obliki premice (sekunda za sekundo, minuta za minuto, ura za uro), ga imenujejo kot zaporednega. Tu posamezniki delajo le eno stvar naenkrat, radi se držijo načrtov, jih načrtujejo, so točni in se držijo rečene obljube. Sočasen čas pa je, ko se čas premika v krogih sekund, minut, ur in let. Tukaj posamezniki delajo več stvari hkrati, saj je za njih čas prilagodljiv. Načrti se hitro spreminjajo, tudi obljub se držijo, ampak ne vedno.

- Notranji nadzor/zunanji nadzor

Vsaka kultura je oblikovala svoj odnos do okolja, kjer življenje pomeni boriti se za naravo ali pa se boriti proti njej. Ljudem z notranjim nadzorom je narava zapletena, naprave pa lahko nadzorujejo in uporabljajo. Torej, takšni ljudje ne verjamejo v naključje in srečo. Pravijo, da lahko človek živi po svojih željah, če izkoristijo ponujene prednosti, in da človek lahko nadvlada naravo, če se le dovolj potruži. Ljudje z zunanjim nadzorom imajo organski pogled na naravo, skrbno morajo ravnati v skladu z naravo, kar pomeni, da so ji podrejeni. Narava ima svojo moč, ki je človek ne more nadzorovati, saj je popolnoma nepredvidljiva.

in je to že velikokrat pokazala. Aktivnosti ljudi se prilagajajo zunanjim okoliščinam, torej so usmerjene navzven.

3 MALA PODJETJA

3.1 Opredelitev malih podjetij

Mala podjetja so samostojni podjetniki, partnerstva ali gospodarske družbe, ki imajo majhno število zaposlenih in po navadi nižje prihodke kot večja podjetja. Natančna pravna opredelitev se razlikuje od države do države in je pogosto odvisna od panoge podjetja (Shopify, 2023).

55. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 42/06, 60/06, 26/07, 33/07, 67/07, 10/08, 67/08, 42/09, 65/09 in 33/11, opredeljuje, da je majhno podjetje tisto, ki izpolnjuje vsaj dve od naslednjih meril (55. člen ZGD-1):

- povprečno število delavcev ne presega 50 v zadnjem poslovnem letu,
- vrednost aktive ne presega 4.400.000 evrov ob koncu poslovnega leta,
- čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 eurov v zadnjem poslovnem letu.

V Evropski uniji majhna in srednja podjetja predstavljajo kar 99 % vseh podjetij. Majhna in srednja velika podjetja poslujejo po večini na domačem trgu in zelo malo v drugih državah Evropske unije. Zato je evropska politika sprejela različne akcijske programe, ki jih z inovacijami in raziskavami podpirajo pri tem, da si povečajo svojo konkurenčnost in da si izboljšajo dostop do financiranja (Cordina, 2024).

3.2 Posebnosti malih podjetij

Prva posebnost je številna raznolikost dejavnosti, saj so mala podjetja v storitvenih dejavnostih, proizvodnji, trgovini in še drugje. Kar pa pomeni, da imajo mala podjetja veliko vlogo pri ohranjanju raznolikosti in dobrega gospodarstva. Prisotnost malih podjetij v različnih dejavnostih in sektorjih prispeva k dobri odpornosti in stabilnosti celega gospodarskega sistema. Druga posebnost je, da imajo veliko sposobnost prilagajanja in inoviranja. Ker so precej majhna, so bolj odzivna na hitre spremembe na trgu, na katerem poslujejo, kar pa jim daje veliko prednost pred konkurenco, saj lahko hitro spremljajo in sledijo novim trendom potreb potrošnikov. Še ena posebnost je velik vpliv na lokalno okolje. S svojim delovanjem ustvarjajo delovna mesta, s čemer tudi vplivajo na razvoj lokalne infrastrukture in ostalih dejavnosti. Ker delujejo na lokalni ravni, imajo velik vpliv na lokalno skupnost, s katero se povezujejo bolj na osebni ravni, kar pa omogoča tesne odnose s prebivalci iz okolice. Njihova posebnost je, da se mala podjetja srečujejo z različnimi izzivi, kot so razne finančne omejitve in težave pri pridobivanju kapitala, večja podjetja pa so jim velika konkurenca. Je pa pomembno, da se zavedajo svoje prilagodljivosti, kar jim

omogoči preživetje in uspeh (Rra-nkr.si, 2023). Kot posebnost je lahko tudi to, da majhno podjetje omogoča hitre odzive na reševanje problemov znotraj podjetja, kar omogoča hitro komunikacijo, ker pride informacija hitro do prave osebe, ki lahko reši nastalo situacijo (Poslovni-bazar.si, brez datuma).

3.3 Kultura v malih podjetjih

Delovno okolje, ki je sproščeno, lahko koristi podjetju, ker se s povečanjem zadovoljstva zmanjšuje stres. V malih podjetjih je komunikacija pomembna, saj je zaposlenih malo in zato je bistvenega pomena, da vsi vedo, kaj se dogaja v podjetju. V takem primeru se zaposleni počutijo sprejete, cenjene in s tem se jim pokaže pripadnost podjetju. Majhna podjetja imajo običajno bolj sproščen in prijazen odnos med zaposlenimi in nadrejenimi, družijo se tudi na prijateljski ravni, kar pa jim tudi povečuje produktivnost, saj se v majhnem podjetju to lažje stori kot v velikem. V malih podjetjih je vodjem kultura veliko bližje kot v velikih podjetjih. Vodje se lahko bolj osredotočijo na motivacijo zaposlenih, kako jih razvijati in jih učiti. Vedo, da je kakovostno delo opravljeno le v primeru, če je okolje sproščeno in zdravo za vse. Kjer je kultura sproščena in imajo drug do drugega dober in zdrav odnos, se produktivnost povečuje in tako lahko delajo bolj učinkovito (Zaposlitev.info, brez datuma).

4 MEDNARODNO POSLOVANJE IN KULTURA

Mednarodno poslovanje je razširitev poslovanja z domačega trga na tuji trg. To pomeni, ko podjetje preraste domač trg, se mora širiti navzven in iskati nove poslovne priložnosti v drugih kulturah, državah oz. ozemljih (Harrison in drugi, 2000, str. 5–6).

Mednarodno poslovanje je dinamičen in spreminjajoč način poslovanja organizacij preko meja držav z namenom doseganja poslovnih ciljev. Dandanes želijo organizacije dosegati visoko rast in učinkovitost, zato poslovanje ne sme biti počasno in pasivno. K mednarodnemu poslovanju se štejejo vse poslovne aktivnosti, kot so čezmejna plačila, komunikacije, poganja, dobave ipd. (Makovec Brenčič in drugi, 2009, str. 9–10).

4.1 Kulturne prepreke za mednarodno poslovanje

Če bi bilo mednarodno poslovanje in še poleg tega še rast enostavna, bi to počeli vsi. Ker pa ni enostavno, se je pred vstopom v tujino dobro pripraviti na vse izzive in ovire, ki jih začetek poslovanja s tujino tudi prinaša (Attest, 2019):

- Jezikovna ovira – je najbolj očitna in opazna ovira pri vstopu na tuji trg. Najboljše je najeti svetovalca v državi, v kateri podjetje želi začeti poslovati. Tudi če je širitev v državo s poznanim jezikom (npr. angleški jezik, tj. Združeno kraljestvo, ZDA, Avstralija), je dobro, da vključena oseba, ki govori ta jezik pozna tudi narečja. Vse

embalaže, napise, informacije o izdelkih in marketinške kopije je potrebno strokovno prevesti, saj lahko privede do nesporazumov in umikanja izdelkov oz. storitev;

- Težave s skladnostjo in zakonodajo – stopnje birokracije se od države do države zelo razlikujejo, zato je koristno paziti, da se podjetje ne zaplete v mrežo zakonov in zakonodaje. Pogosto pride do zamud pri pridobivanju različnih dovoljenj in certifikatov ter pri vzpostavljanju bančnih računov. Pomembno je, da se ne preskoči kakšne ovire, saj lahko podjetju le-ta čez čas naredi velike težave;
- Težave z davki in tarifami – pred vstopom na trg se je potrebno spoznati z davki, pristojbinami in tarifami, ki jih je potrebno plačati na tujem trgu. Seveda ni enostavno, saj ima skoraj vsaka država drugačen davek na dodano vrednot, nekatere pa jih imajo celo več;
- Kadrovske težave – zaupanja vrednega kadra ni mogoče sestaviti kar čez noč, sploh pa ne v tuji državi, kjer je vse neznano. Poskrbeti je potrebno za pogodbe o zaposlitvi, zakone in običaje, ki so drugačni kot v domači državi. Pomembno je, da podjetje poišče nekoga, ki je zaupanja vreden in pozna obe kulturi kot svojo. Lahko je že obstoječi vodja, ki je razpet med sedežem podjetja doma in med novo lokacijo v tujini, a mora res dobro poznati tuj trg;
- Problem dobavne verige – izvoz, uvoz, pošiljanje in logistika je lahko kar velik zalogaj, saj so zamudni in zapleteni. Če pride do kakršne koli zamude, zasega, carinjenja, izgube, se ne da naprej poslovati, saj izdelkov ni v prodaji, ne v fizični trgovini, ne na spletni trgovini. To pa seveda vpliva na prodajo, povečuje stroške in škodi ugledu podjetja. Da bi zmanjšali tveganje, je pametno razmisliti, ali se lahko zavarujejo, mogoče z banko ali zavarovalnico in vzdržujejo varnostno verigo. Potrebno je tudi, da je v podjetju sestavljen načrt, kako postopati v nepredvidljivih situacijah;
- Nerazumevanje tržnih podrobnosti – za dobro poslovanje v tujini je potrebno dobro razumeti, kako tržiti svojim novim potrošnikom. Potrebno je opraviti temeljito tržno raziskavo in ugotoviti, kakšne potrošnike imate in ali si želijo vašo storitev oz. izdelek. Vsaka kultura ima svoje značilnosti, zato se ne sme dobesedno prevesti obstoječih kampanj, ampak jih je treba znati nagovoriti in jih prepričati tako, da bo odmevno. Na noben način se ne sme biti žaljiv ali rasističen, pa čeprav tega niste ne vedeli, ne želeli.

4.2 Vpliv kulture na mednarodno poslovanje

4.2.1 Vpliv kulture na komuniciranje

Vpliv kulture na komunikacijo se pojavi v dojemanju časa in prostora, načinu pozdravljanja, med pogajanjem, ob naslavljanju oseb, pri dotikih in pogledih. Kakršnokoli interakcijo med dvema ali več sodelujočimi iz dveh ali več kultur se opredeli kot medkulturno komuniciranje. To je proces pošiljanja in sprejemanja sporočil, ki potekajo med ljudmi z različno domačo kulturo, med katerimi se tvorijo različne interpretacije nebesednih in besednih znakov. Vsakdo, ki komunicira s tujo kulturo, se spopada s kulturnimi razlikami,

stresom in nepoznanimi situacijami. Pred prvim srečanjem z ljudmi iz drugih kultur je pomembno, da se pridobi čim več informacij o državi, kulturi, običajih, pravilih in normah. Razlike v kulturah se pokažejo šele, ko se podjetje sreča in spopade z njimi. Pripadniki različnih kultur po navadi pričakujejo, da se bo bodo drugi vedli enako kot oni (IBS, 2010).

Strahovi in dvomi pred komunikacijo z drugo kulturo so lahko (IBS, 2010):

- Stereotipi – posamezniki si naredijo in ustvarijo nekakšna prepričanja o pripadnikih druge kulture, na podlagi katerih jih razdelijo v različne socialne skupine;
- Ocenjevanje – druge skupine ocenjujejo na podlagi osebnih vrednot in norm, s tem pa zavračajo njihove vrednote. Imajo se za boljše, višje in so središče vsega;
- Predsodki – vnaprej sodijo posameznika, na podlagi njegove pripadnosti kulturi. Lahko so pozitivni ali negativni, odvisno od kulture kateri pripada. V večini primerov so predsodki slabi;
- Napačno razumevanje neverbalne komunikacije – vsaka kultura ima drugačno razumevanje gest, simbolov in znakov. V poslovnem svetu je pomembno, da podjetje pozna njihovo sporočilnost in do njih izraža spoštovanje. Še boljše bo, če se podjetje pozanima o nenapisanih pravilih in tako lažje razume sporočilnost;
- Jezikovne razlike – problemi pri prevajanju lahko nastanejo zaradi slabega poznavanja tujega jezika, kar pa lahko privede do nerazumevanja in užaljenosti;
- Stres in tesnoba – v novem okolju se hitro pojavi stres, vznemirjenost in zbeganost, zato je treba paziti, da tega druge kulture ne razumejo narobe in tretirajo kot neprimerno vedenje.

4.2.2 Vpliv kulture na poslovni bonton

Bonton je družbeno spremenljivo vedenje, ki ga sestavlja morala. Pravila se prilagajajo času, a nekatera pravila so ostala nespremenjena že vrsto let. Kakšno je pravilno vedenje in kako se v določenih poslovnih situacijah obnašati, je v skladu z vrednotami, normami in običaji, ki veljajo v določeni kulturi. V skladu s tem je poslovni bonton veščina, ki jo morajo poznati vsi, ki so vpleteni v poslovanje v domačem ali v mednarodnem okolju (Grintal, 2013, str. 9–13).

4.2.3 Vpliv kulture na poslovno obdarovanje

S pravilnim poslovnim darilom se pokaže poznavanje tuje kulture. Glavni namen obdarovanja je poslovnega partnerja razveseliti in mu pokazati, da podjetje zre v prihodnost za nadaljnjo sodelovanje z njimi. Na Japonskem imajo darila velik pomen, saj dajejo velik poudarek na osebne odnose, medtem ko je v Vzhodni Evropi in Južni Ameriki darilo simbol vljudnosti. V Zahodni Evropi in ZDA daril ne pričakujejo in jim tudi nič ne pomenijo. V mednarodnih poslih si običajno ob prvem srečanju podarijo darilo v znak spoštovanja, čeprav obstaja tanka meja med darilom in podkupnino, na kar je potrebno še posebej usmeriti

pozornost. Nekatere kulture imajo veliko vraževerja, na kar je dobro pomisliti pred obdarovanjem, saj npr. poslovnim partnerjem s Kitajske ne smete podariti ure ali darila, ki vsebuje število štiri, ker to pri njih pomeni nesrečo, prav tako je s številko trinajst. Darila kot so ostri predmeti (npr. noži, škarje) v večini držav pomenijo razdor odnosov, v kulturah z islamsko vero se je dobro izogibati alkoholnim pijačam (Završnik, 2007, str. 60–61).

4.3 Kulturni šok

Zaradi velikih razlik v kulturah je potrebno biti pripravljen na različne okoliščine, ki vplivajo na ljudi in njihovo počutje. Zato je pomembno, da se pred vstopom v tujino in posledično tudi v tujo kulturo dobro pripravite, saj lahko občutite tako pozitiven kot negativen kulturni šok. Je proces prilagajanja na nepoznano kulturo. Pravzaprav je to hiter vstop v stanje, kjer posameznik ne ve, kaj lahko pričakuje od ljudi iz druge kulture in kako naj se vede do njih (Furham, 2012). Kulturni šok na štirih stopnjah: frustracija in depresija, počitniški kulturni šok, prilagajanje kulturi in resnično sprejemanje drugačne kulture od svoje (Medium, 2016).

Psihološke odzive na kulturni šok je raziskoval profesor Furham. Ugotovil je, da obstajajo štirje različni načini odziva na šok, ko se spopadajo z novo kulturo. Ti štirje načini so (Furham, 2012, str. 10):

- posredovanje – je najbolj idealen, saj gre za združenje obeh kultur;
- medkulturna pot – je zavračanje kulture, po navadi so to migranti, ki so prišli iskat zaposlitev v novem življenju in bežijo pred vojnim okoljem, ampak se zelo težko navadijo na novo kulturo;
- marginalnost – to je posebej značilno za neodločnost med dvema kulturama, kar lahko vodi v duševno zmedo in povzroči družbene spremembe in konflikte posameznika;
- šovinizem – posameznik ima občutek, da se počuti manj vrednega, ker prinaša svoje navade v tujo kulturo, kar je posledično vzrok za trenje med različnimi kulturnimi skupinami.

5 EMPIRIČNA ANALIZA

5.1 Cilji in opis raziskave

Cilj raziskave je raziskati različne vplive kulture na mednarodno poslovanje v malih podjetjih. Ker sem želela izvedeti, kako dejansko poslujejo mala podjetja v mednarodnem okolju in kako na njih vplivajo različne kulture, sem kontaktirala nekaj majhnih podjetij, ki so se takoj odzvala povabilu. Tako mi je pri raziskavi pomagalo pet majhnih podjetij, ki so si vzela čas in se z menoj dogovorila za intervju. Izvedla sem intervjuje, nekatere osebno, nekatere tudi preko spleta, te pa sem opravila v avgustu 2024. Na podlagi le-teh sem izvedla analizo, ki je podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

Intervjuvala sem pet majhnih podjetij, ki imajo v povprečju 16 zaposlenih in poslujejo na mednarodnih trgih, tako na evropskih kot, ameriških in azijskih. V intervjujih je sodelovalo pet podjetij, od tega Mizarstvo Bogovič, Moja Čokolada d. o. o., sodelovala pa so še tri podjetja, ki so odklonila javno objavo odgovorov, zato sem jih poimenovala Podjetje A, Podjetje B in Podjetje C.

5.2 Predstavitev rezultatov raziskave

Pri prvem in drugem vprašanju sem se bolj zblížala s osebo, ki je bila intervjuvana. Vprašanja so bila kdo je, kakšno funkcijo opravlja v podjetju in koliko časa podjetje že posluje ter koliko zaposlenih ima. Pri podjetjih Moja Čokolada, Mizarstvo Bogovič in Podjetje C navajajo, da so direktorji in prav tako ustanovitelji malih podjetij. V Podjetju A in Podjetju B pa sta pri intervjuju sodelovala zaposlena v prodaji oz. trženju, kjer je eden tam zaposlen 4 leta, drugi pa že 20 let. Vsa podjetja zadostujejo merilom za mala podjetja, saj imajo povprečno skupaj 16 zaposlenih.

Tretje vprašanje se že nanaša na vsebino zaključne strokovne naloge in zanima me, s katerimi državami po večini poslujejo podjetja. Odgovori so različni. Podjetje A, Podjetje C in Moja čokolada poslujejo skorajda predvsem samo z evropskimi državami, Mizarstvo Bogovič posluje malo po evropskih trgih in veliko v Aziji, saj imajo tam večino nabave surovin. Podjetje B pa posluje z Azijo in Ameriko ter ob priložnostih z evropskimi državami. V Azijo večinoma izvaža svoje izdelke.

V četrtem vprašanju izražam zanimanje, kakšne so, če sploh so, ovire pri poslovanju, kaj jih je presenetilo in kako so te ovire odpravili. Mizarstvo Bogovič navaja, da so imeli težave na Bližnjem vzhodu; ker ovir niso uspeli odpraviti, je bilo sodelovanje kratkoročno. V podjetju A in Podjetju C navajajo, da bistvenih ovir pri vstopu na tuje trge niso imeli, saj so vstopali na že poznan trg, torej evropski trg, ki ima zelo podobne zakonodaje kot Slovenija. Moja čokolada pravi, da niso imeli problemov z evropskim trgom, so pa želeli vstopiti na Japonsko, ampak jim preprosto s partnerjem ni stekla komunikacija in trga, na katerega so se spuščali, niso dovolj dobro poznali. Podjetje B posluje večinoma z Azijo in ker so že od začetka poznali trg, niso imeli ovir, so pa imeli ovire pri vstopu na ameriški trg, a podjetje pravi, da razlike v kulturi niso bile problem, temveč to, da se niso dobro ujeli s partnerjem.

Peto vprašanje se nanaša na razlike v kulturi in kakšen način komunikacije uporabljajo in če so jim razlike v kulturi predstavljale problem. Vsa podjetja navajajo, da se pri komunikaciji sporazumevajo v angleškem jeziku in da jim to nikoli ni predstavljalo ovire. Pravijo, da poskušajo razlike v kulturah poiskati pred vstopom na nov trg, da jih potem kaj ne preseneti. V Podjetju B pri poslovanju s Hrvaško govorijo »malo hrvaško, malo angleško«, kot jim je v danem trenutku najlažje.

Na šesto vprašanje, ki se nanaša na postopke vstopanja na nepoznan trg, je Mizarstvo Bogovič odgovorilo, da se prehodno pozanimajo o lokalnih zakonih, kulturah in običajih ali

pa kar sodelujejo z lokalnimi agenti. Kjer so še vedno nejasnosti, najamejo v tisti državi odvetnike, drugače pa tudi obiščejo lokalne sejme, kjer se spoznajo s številnimi ljudmi, kjer pridobijo veliko informacij. Podjetje A je s pravno službo pred vstopom v Nemčijo dobro pregledalo zakone, Podjetje B je za vstop v Azijo prepustilo delo pravnikom, da so jih oni usmerjali, podjetje C z zaposlenimi pregledajo pred vstopom na nov trg zakone, nato navade in način življenja. Moja Čokolada pa ni navedla nekih posebnih postopkov, saj jim je evropski trg zelo dobro poznam, problem jim je bila Velika Britanija, v katero se na koncu niso spustili zaradi Brexita, saj so se zelo otežile poti, prav pa tudi tako davki in carine.

Na vprašanje, kako se izognejo napakam, ki lahko privedejo do nezadovoljstva na drugi strani, Mizarstvo Bogovič odgovarja, da se najlažje spoznajo s kulturo na sejmi, Podjetje A, Podjetje B, Podjetje C in Moja Čokolada so istega mnenja, da je potrebno dobro poznavanje trga, pri Moji Čokoladi pa še dodajajo, da neuspelega poskusa z Japonsko v kratkem ne bodo ponovili, saj imajo trenutno dovolj poslov v Evropi.

Sledi del, kjer vsako podjetje izbere eno kulturo oz. državo, s katero poslujejo mednarodno. Mizarstvo Bogovič navaja za svojo izbrano kulturo Azijo, saj poslujejo samo z njimi, redko z Evropskimi državami. S kulturo v začetni fazi komunicirajo bolj uradno, skozi čas pa si poskušajo zgraditi bolj prijateljski odnos. Zaradi jezika še nikoli niso imeli težav in tudi menijo, da jezik nikoli ne bi smel biti problem pri poslovanju. Sestanki so v začetni fazi bolj strogi in točni, skozi čas pa se malo bolj sprostijo in si vzamejo več časa za kaj več kot samo za posel. Glede poslovnega bontona pravijo, da je odvisen od trajanja poslovnega odnosa. Obdarujejo se bolj na poslovni ravni, skozi čas postanejo darila bolj osebna. Na vprašanje, kako kultura vpliva na poslovanje, so odgovorili, da upoštevajo želje poslovnega partnerja in so se zato večkrat udeležili osebnih sestankov, če je tudi šlo za manjšo stvar. Pravijo, da se skozi čas navadiš na drugačen način komuniciranja in poslovanja. Poslovni partner iz Azije je zelo zanesljiv in zaupanja vreden, če nastanejo težave, o njih spregovori, da jih lahko skupaj pravočasno odpravijo.

Podjetje A za izbrano kulturo navajajo Hrvaško. Pravijo, da nimajo problemov s komunikacijo, saj se pogovarjajo v dveh jezikih, v angleščini in v hrvaščini, odvisno, o čem teče tema pogovora. Sestanki so vedno namenjeni poslovanju in pogajanju, ko se končajo, pa se razvije osebni pogovor. S partnerji si pošiljajo strogo poslovna darila, kot so zvezki in kemični svinčniki z napisom podjetja. Kar se tiče navad, pravijo, da nimajo na Hrvaškem nekih posebnosti, saj je kultura precej podobna slovenski, zato jih nič kaj posebnega ni presenetilo. Poslovni partnerji so korektni in se držijo dogovorjenega, saj pravijo, da če ne bi bili zanesljivi, bi z njimi zagotovo prekinili sodelovanje.

Podjetje B navaja Azijo, kjer pravijo, da nimajo posebnih problemov s komunikacijo, saj vse skomunicirajo v angleščini. Sčasoma so spoznali kulturo, vedo, kako se obnašati in kaj smejo početi. Sestanki so strogo poslovni in korektni. Vsi so točni in ne zamujajo. Ker si daril še niso predali, ne vedo, kakšna darila bi dobili, če bi jih dali oni, bi pa bila zagotovo poslovna.

Razlike v kulturi jih niso presenetile, saj so se pred vstopom dobro pripravili. Kot partnerji so zanesljivi in se držijo dogovorjenega.

V Podjetju C navajajo Združeno kraljestvo in pravijo, da s komunikacijo nimajo problemov, saj govorijo v angleščini in da jim je tako najlažje. Problemov ne navajajo in tudi poslovnih sestanki so dobro potekali, saj, ko so poslovni partnerji prišli k njim v Slovenijo, so za vse poskrbeli v Podjetju C, zato so bili tudi točni. So prijazni in poslovni, držijo se rokov, kar je doprineslo k temu, da skupaj uspešno poslujejo že pet let. Pravijo, da imajo poslovni bonton tak kot pri nas, da so poslovno oblečeni in se primerno obnašajo. Ker so spletli tudi prijateljske vezi, si ob koncu leta podarijo poslovna darila. Ker je direktor nekaj let živel v Združenem kraljestvu je pred vstopom na trg dobro poznal kulturo. Partnerji so zanesljivi in odgovorni.

Moja čokolada navaja za izbrano državo Dansko, kjer poslujejo z enim od največjih dobaviteljev čokolade pri njih. S poslovnim partnerjem komunicirajo v angleščini, so točni in jasni, poslovno korektni. Darila so vedno bolj na poslovni ravni, pravijo, da morda tudi zato, ker se še nikoli niso videli v živo, samo preko spleta, pa še to samo nekajkrat. Ni jih kaj presenetilo, saj so se pred vstopom dobro pripravili in ker je država v Evropi, pomeni, da nimajo velikih razlik. Edino, kar jih je presenetilo, je to, da nimajo specializirane fizične trgovine in da imajo samo spletne trgovine. S poslovnim partnerjem ne iščejo prijateljskih odnosov, samo poslovne.

Namen te zaključne naloge je bil prepoznati različne kulture in kako te razlike vplivajo na mednarodno poslovanje v malih podjetjih. Ker so mala podjetja po navadi manj ozaveščena o drugih državah, imajo manj kadra in se na to težje pripravijo. Zato predlagam, da se podjetja poskusijo čimbolj pripraviti na nepoznan trg, spoznajo celotno kulturo, navade, običaje, saj si ne želijo, da bi kasneje imeli probleme, ko bodo že vstopili naj tuj trg.

5.3 Interpretacija dobljenih rezultatov

Pred začetkom pisanja sem si postavila štiri raziskovalna vprašanja, na katere odgovarjam v tem poglavju:

- Ali mala slovenska podjetja mednarodno poslujejo predvsem v evropskih državah?
Iz intervjujev je razvidno, da mala podjetja ne poslujejo samo po evropskih državah, ampak tudi z azijskimi državami, nekateri izmed njih izključno samo z njimi.
- Ali kulturne razlike vplivajo na mednarodno poslovanje?
Kulturne razlike so in vedno bodo vplivale na mednarodno poslovanje, saj, če se partnerji ne razumejo dobro in ne raziščejo kulture, v katero vstopajo, se lahko hitro zaplete. Osebe iz druge kulture so lahko užaljene zaradi obnašanja ali izrečenih besed, zato je potrebno paziti, saj v takih primerih to lahko privede do nesklepanja posla in podjetje ostane brez pomembnega člana za uspešno poslovanje.

- Ali se v mednarodnem poslovanju za komunikacijo uporablja v večini primerov angleški jezik?
Angleški jezik se najbolj uporablja po celem svetu, je najbolj razširjen jezik in v večini državah sveta se ta jezik učijo v šolah. Tudi vsem, ki poslujejo mednarodno, je ta jezik najlažje uporabljati, ker ga zna večina ljudi.
- Ali so ne glede na kulturo poslovni partnerji zanesljivi in poslovno korektni?
Vsi v intervjujih navajajo, da so njihovi poslovni partnerji poslovno korektni in zanesljivi ne glede na kulturo v katero spadajo. Pravijo, da, če ne bi bili, zagotovo z njimi ne bi več poslovali, kar pomeni, da je to ključnega pomena pri mednarodnem poslovanju.

6 SKLEP

Kultura je del nas; če se je zavedamo ali pa ne, je ne moremo spremeniti. Obkroža nas celo življenje, z njo živimo in le tako se tudi narodi razlikujejo med seboj. Kultura vpliva na mednarodno poslovanje, pa tudi če mislimo, da ne. Vsaka kultura se med seboj razlikuje in ne moremo ji ubežati, različni smo si in to je potrebno sprejeti za dober mednarodni poslovni odnos.

V strokovni zaključni nalogi sem z izvedenimi intervjuji pokazala, da kultura vpliva na mednarodno poslovanje v malih podjetjih, pa tudi če so razlike še tako majhne. Pred vstopom na tuj in nepoznan trg se je potrebno dobro naučiti in poizvedeti čim več o določeni kulturi in se z njo spoznati, saj, če podjetja ne poznajo kulture, to lahko privede do nevšečnosti na obeh straneh, kar lahko privede do nesklepanja posla. Intervjuvanci navajajo, da če ob vstopu na nepoznan trg niso bili dovolj pripravljeni, na koncu niso vstopili, ker so imeli preveč težav in nesoglasij s partnerji in se sklepanje posla ni izšlo.

Z zaključnim delom sem tako dokazala, da je kultura pomemben faktor pri vstopanju na tuj trg in da se je ne sme jemati samoumevno, saj lahko podjetje hitro doživi negativen učinek. Povsem pomembno pa je biti spoštljiv do vseh, tudi do tistih, ki imajo drugačno mišljenje in spadajo h drugi kulturi. Le tako se lahko dobro posluje kjerkoli po svetu in v kateri koli kulturi.

LITERATURA IN VIRI

1. Attest. (2019, 28. marec). *6 Ways to Break Through the Barriers to International Expansion*. [objava na blogu]. <https://www.askattest.com/blog/articles/6-ways-to-break-through-the-barriers-to-international-expansion>
2. Changing Minds.org. (brez datuma). *Hall's cultural factors*. http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.html
3. Cordina, C. (2024, april). Evropski parlament. Kratki vodnik po Evropski uniji. *Mala in srednja podjetja*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/sl/sheet/63/mala-in-srednja-podjetja>

4. Culture Factor Group. (2024a). *About Geert Hofstede*. <https://www.hofstede-insights.com/about-geert-hofstede>
5. Culture Factor Group. (2024b). *Country comparison tool*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=austria%2Ccroatia%2Citaly%2Cslovenia>
6. DZS d. d. (brez datuma). *Kultura in socializacija*. <http://vedez.dzs.si/datoteke/uvod-v-soc-2.pdf>
7. Furham, A. (2012). Culture shock, Choque cultural. *Journal of Psychology and Education*, 7(1), 9–22.
8. Grajžl, P. (2018). *Kultura zavzetih inovatorjev 3 x 12*. Zavod vednozavedno.
9. Grintal, B. (2013, 25. april). *Poslovni bonton od A do Ž*. Maribor: Poslovna založba MB
10. Harrison, A., Dalkiran, E. in Elsey, E. (2000). *International Business – Global competition from a European perspective*. Oxford University Press.
11. Howell, J. (2021, 4. julij). *Kaj so kulturne različice?* <https://sl.warbletoncouncil.org/variantes-culturales-7950#menu-2>
12. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. GV založba.
13. Hrastelj, T. (2003). Kulturološka in etična razsežnost mednarodnega trženja ter pogajanja v mednarodnem trženju. V M. Makovec Brenčič in T. Hrastelj (ur.), *Mednarodno trženje* (str. 49–310). GV založba.
14. Hrastelj, T. in Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
15. IBS. (2010, september). *Medkulturne razlike v poslovni komunikaciji*. <http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/38-september/116-medkulturne-razlike-v-poslovni-komunikaciji>
16. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Kyprianou, A. (2024, 20. junij). *Unlocking Hall's cultural dimensions: the secret to opportunity abroad* [objava na blogu]. <https://preply.com/en/blog/b2b-hall-cultural-dimensions/>
18. Makovec Brenčič, M. (2003). Analiza okolij mednarodnega trženja, v katerih delujejo mednarodno rastoča podjetja. V M. Makovec Brenčič in T. Hrastelj (ur.), *Mednarodno trženje* (str. 27–69). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
19. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. in Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
20. Medium. (2016). *The 4 stages of culture Shock*. <https://medium.com/global-perspectives/the-4-stages-of-culture-shock-a79957726164>
21. Nickerson, C. (2023, 24. oktober). *Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Example*. <https://www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html>
22. Phillips, A. (2022, 22. april). *Cultural Symbols: Significance and Examples*. <https://study.com/learn/lesson/cultural-symbols-importance-examples.html>
23. Poslovni-bazar.si. (brez datuma). *Mala in velika podjetja – prednosti in slabosti*. <https://www.poslovni-bazar.si/index.php?mod=articles&article=1290&highlight=mala%20in%20velika>

24. Rra-nkr.si. (2023, 8. januar). *Kaj so mala podjetja in zakaj so pomembna za gospodarstvo*. <https://www.rra-nkr.si/kaj-so-male-podjetja-in-zakaj-so-pomembna-za-gospodarstvo/>
25. Schwartz, H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. V M. P. Zanna (ur.), *Advances in Experimental Social Psychology* (str. 1–65). Academic Press.
26. Shopify. (2023, 2. oktober). *What is a small business? Definition and guide (2024)* [objava na blogu]. <https://www.shopify.com/blog/what-is-a-small-business>
27. Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 42/06 – neuradno prečiščeno besedilo, 60/06 – popr., 26/07, 33/07, 67/07, 10/08, 67/08, 42/09, 65/09 in 33/11.
28. Zaposlitev.info. (brez datuma). *Kako doseči sproščeno delovno okolje*. <https://www.zaposlitev.info/kariera/kako-doseci-sprosceno-delovno-okolje/>
29. Završnik, B. (2007). *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
30. Živko, T., Zver, M. in Bobek, V. (2005). *Kultura v kontekstu ekonomije: študije in raziskave*. <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-4718/014.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Intervju

1. Najprej bi si želela, da mi vi malo predstavite, kdo ste in kakšno funkcijo opravljate v podjetju in koliko časa ste tukaj že zaposleni?
2. Koliko časa vaše podjetje že posluje na trgu in koliko zaposlenih ima?
3. S katerimi državami oz. kulturami v večini posluje vaše podjetje? Ali poslujete bolj z evropskimi državami ali z bolj oddaljenimi, kot so Bližnji vzhod, Azija ali ZDA in Latinska Amerika?
4. Ste imeli s katero državo oz. kulturo, ki ste z njo poslovali, kakšne kulturne ovire, ki so vas omejevale pri poslovanju? Kaj vas je najbolj presenetilo? Katere so bile te ovire in kako ste jih odpravili?
5. Kako se spopadate z razlikami v kulturi? Kakšen način komunikacije uporabljate in ali vam je kdaj drugačen jezik predstavljal oviro? Katere kulturne razlike, kot so navade, običaji, vrednote in simboli, vam predstavljajo problem?
6. Ko poslujete mednarodno, se lahko hitro zatakne pri zakonodaji in davkih, zato je potrebno dobro poznavanje trga, na katerega vstopate. Kakšne postopke imate pri vstopanju na nov, še nepoznan trg?
7. Kako se spoznavate z novo kulturo in kako se izognete napakam, ki lahko privedejo do nezadovoljstva in mogoče celo do nesklepanja posla?

Izberite si kulturo (državo) in posledično poslovnega partnerja, s katerimi poslujete ter odgovorite na naslednja vprašanja:

8. Na kakšen način komunicirate z izbrano kulturo? Morate paziti, kaj poveste in kako poveste, ste imeli težave pri pogajanju zaradi jezikovnih razlik? Kako poteka pri njih poslovni sestanek, so točni in jasni ali si vzamejo kakšno minuto več za prihod in odločitev?
9. Kakšen je pri njih poslovni bonton? Ali so vam podarili kakšna darila in če ja, so bila strogo poslovna ali bolj osebna?
10. Vpliv kulture je v vsaki državi drugačen, saj ima vsaka kultura svoje običaje in navade. Kako je to vplivalo na vas pri vaši izbrani kulturi?
11. Ali so partnerji v izbrani kulturi zanesljivi in se držijo obljubljenega in dogovorjenega ali so nezanesljivi in niso vredni zaupanja? Bodisi iščejo poslovne odnose bodisi odnose na prijateljski ravni?