

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Ogrič

**Mednarodna korporacija med nacionalno in organizacijsko
kulturo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Ogrič

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**Mednarodna korporacija med nacionalno in organizacijsko
kulturo**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

Zahvala

*Za usmeritve in nasvete pri nastajanju diplomskega dela se zahvaljujem mentorici,
doc. dr. Dani Mesner Andolšek, ter g. Vidu Zalarju za sodelovanje pri izvedbi
raziskovalne plati diplomskega dela.*

Posebna zahvala moji družini za vso podporo in spodbudne besede.

Mednarodna korporacija med nacionalno in organizacijsko kulturo

Pojem organizacijska kultura označuje dinamičen proces, ki ga oblikujejo posamezniki v podjetju. Gre za proces, ki postopoma nastaja, teče in se spreminja. Poleg vzorcev mišljenja in delovanja, ki jih posamezniki prinesejo in oblikujejo v delovnem okolju pa dodatno dimenzijo organizacijski kulturi daje še nacionalna kultura oziroma vpliv druge organizacije. V diplomskem delu se ukvarjam s pojmom organizacijske kulture v kontekstu mednarodnih korporacij in njihovih hčerinskih podjetij v tujini. Delo je vsebinsko razdeljeno na teoretični del in empirični del. V teoretičnem delu so opredeljeni temeljni pojmi, kot so organizacijska kultura, korporacija in nacionalna kultura. Empirični del je osnovan na študiji primera španske korporacije Inditex Ltd. z blagovno znamko Zara in lokalnega zastopništva tega podjetja v Sloveniji. Z opravljenim intervjujem in s pomočjo podatkov že opravljene Hofstedejeve raziskave sem poiskala odgovor na vprašanja: kako hčerinsko podjetje te španske korporacije deluje v Sloveniji ter kakšen vpliv ima matična korporacija na organizacijsko kulturo lokalnega slovenskega zastopništva.

Ključne besede: organizacijska kultura, nacionalna kultura, korporacija.

International corporation between national and organizational culture

The concept of organizational culture is characterised by a dynamic process shaped by individuals in a company. It is a process that is gradually shaping and changing. Besides thinking patterns and behaviour brought into the working environment there are other dimensions of organisational culture and that are national culture and the influence of another company. In diploma paper I deal with the term organisational culture in the context of international corporations and their subsidiaries abroad. The content of diploma paper consists of theoretical part and empirical part. In theoretical part the basic theoretical terms are defined such as organisational culture, international corporation and national culture. On the other hand there is an empirical part based on a study case of the Spanish corporation Inditex Ltd. with the fashion brand Zara and the local subsidiary in Slovenia. With the interview and findings of Hofstede's research I was able to answer to the following research questions - how is the subsidiary of Spanish corporation organized and what is the influence of Spanish corporation on the organizational culture of the local Slovenian subsidiary.

Key Words: organizational culture, national culture, corporation.

KAZALO

Uvod	7
1 Organizacijska kultura.....	8
1.1 V iskanju definicije.....	8
1.2 Tipologije organizacijske kulture	11
1.3 Proces oblikovanja organizacijske kulture	15
1.4 Vloga vodstva pri oblikovanju organizacijske kulture	19
2 Mednarodna korporacija in kulturna raznolikost	22
2.1 Mednarodna korporacija	22
2.2 Nacionalna kultura	24
2.3 Upravljanje s kulturno raznolikostjo	28
3 Primer mednarodne korporacije: Inditex Ltd. Zara	30
4 Empirični del.....	34
4.1 Namen in metodologija raziskovanja.....	34
4.3 Španska korporacija v okolju slovenske nacionalne kulture	35
4.3.1 Španska nacionalna kultura	35
4.3.2 Magistrat International d.d., ZARA	36
4.3.3 Slovenska nacionalna kultura.....	38
4.4 Sklepne ugotovitve.....	40
5 Zaključek.....	42
6 Literatura	44
7 Priloga A: Transkript intervjuja.....	48

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Tipi kulture po Deal in Kennedy-ju	14
Slika 1.2: Model konkurenčnih vrednot	15
Slika 2.1: Ravni vpetosti podjetja v mednarodno okolje	23

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Slovenska in španska nacionalna kultura	40
---	----

Uvod

V preteklosti so podjetja proizvajala izdelke v domači državi in jih nato prodajala domačim kupcem oziroma izvažala v tujino. Do danes pa so ekonomske, politične in družbene spremembe spodbudile podjetja, da so začela svoje proizvodne kapacitete premeščati v tuje države. Širjenje na mednarodne trge, pogajanja s tujimi poslovnimi partnerji, upravljanje hčerinskih podjetij, delo v medkulturnih timih... Vse to je prineslo nove izzive tudi za menedžerje mednarodnih korporacij, ki se danes pri poslovanju soočajo z različnimi kulturnimi vrednotami in prepričanji.

Kdor je že opravljal delo v vsaj dveh različnih organizacijah, je lahko ugotovil, da v vsakem primeru gre za specifično okolje z lastno strukturo, organizacijo dela, naravo medsebojnih odnosov, vedenjem zaposlenih. Vse to je del organizacijske kulture, ki jo podjetje skupaj s svojimi zaposlenimi ustvarja in spreminja tekom delovanja organizacije. Kaj pa se zgodi, ko podjetje pri svojem poslovanju prestopi nacionalne meje in začne delovati kot mednarodna korporacija? Kakšna je kultura njenih hčerinskih podjetij sedaj, ko poleg kulture matične korporacije nastopi še dejavnik nacionalne kulture.

Namen diplomskega dela je predstaviti definicijo in tipologije organizacijske kulture ter kaj ta pomeni za korporacijo v nacionalno in kulturno raznolikem okolju. V prvem raziskovalnem vprašanju bom raziskala kako mednarodna korporacija glede na lastno organizacijsko kulturo in nacionalno kulturo vpliva na delovanje svoje podružnice v tuji državi. V drugem raziskovalnem vprašanju pa bom skušala ugotoviti kako hčerinsko podjetje te španske korporacije deluje v Sloveniji in kakšen vpliv ima slovenska nacionalna kultura oziroma matična korporacija na kulturo lokalnega zastopništva.

Diplomsko delo sestavljata dva dela, teoretični in empirični. V prvem delu opredelim pojem organizacijske kulture, njene tipologije in pojasnim, kako se kultura v podjetju oblikuje ter kakšno vlogo ima vodstvo pri njenem nastanku. Predstavim tudi mednarodno korporacijo, pomen nacionalne kulture in okolja kulturne raznolikosti. Kot

analizo primera mednarodne korporacije izberem špansko podjetje oblačilne industrije Inditex. Iz tega primera izhaja drugi, empirične del naloge, kjer raziskujem hčerinsko podjetje španske korporacije v slovenskem okolju.

1 Organizacijska kultura

1.1 V iskanju definicije

O pojmu organizacijskih kultur se je začelo pisati v ameriških akademskih krogih. Termin je bil uporabljen že v članku Silwerzwick-a in Allen-a v letu 1976. Pettigrew tri leta kasneje v publikaciji *Administrative Science Quarterly* objavi članek naslovljen *On Studying Organizational Cultures* (Lewis 1996). Na širši prepoznavnosti in pomenu pa je pojem organizacijske kulture pridobil z izidom istoimenske knjige avtorjev Deal in Kennedy leta 1982 ter še posebej v istem letu objavljene uspešnice *In Search of Excellence*. V slednji Peters in Waterman na podlagi raziskovanja velikih ameriških podjetij ugotavljata povezanost med uspešnostjo in obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju (Rozman 1993).

Pojem organizacijske kulture je zbudil zanimanje med vodstvenimi kadri in tako našel mesto v podjetjih kot eno izmed menedžerskih orodij in postal del vsakdanje prakse. Eden izmed teoretikov, ki je zbudil pozornost predvsem med menedžerji na Zahodu, je nedvomno Ouchi (1981). Analiziral je namreč dejavnike, ki so prispevali k hitremu vzponu japonskega gospodarstva. Domneval je, da vzroki za japonski gospodarski čudež ležijo v močni kulturi korporacij. Nadaljnja proučevanja so odkrila »vrsto posebnosti v delovanju japonskih organizacij in posameznikov, ki so jih označili kot kulturne razlike« (Možina in drugi 1994, 175). Sklepali so, da je organizacijska kultura tisto, s čimer je japonsko gospodarstvo doseglo takšen uspeh (Možina in drugi 1994).

Med dejavnike, ki so pripomogli k okrepitvi pomena organizacijske kulture, pa poleg dogajanja v japonskem gospodarstvu lahko štejemo tudi spremembe vrednot. Trevenova

(2004, 20) slikovito opiše spremembe v delovnih vrednotah. »Pred letom 1960 je delovna etika prevladovala nad drugimi vrednotami. Zaposleni so bili prepričani, da je posameznik uspešen, če najde zaposlitev v "dobri" organizaciji in učinkovito opravlja svoje delo«. Do sredine šestdesetih letih je tako prišlo do velikih sprememb v delovnih vrednotah zaposlenih, saj so ti spoznali, da je njihov sistem vrednot preveč materialistično usmerjen. Razliko med tedanjim in današnjim načinom dela razloži Odiorne (v Treven 2004): »Ljudje si danes v prvi vrsti prizadevajo odkriti ustrezen stil življenja in šele nato delo, ki se bo z njim ujemale«.

O premiku v sistemu vrednot piše tudi Možina (1994, 175): »Stara protestantska etika, za katero sta bila značilna asketizem in trdo delo, se umika novi etiki. Za gospodarske organizacije dobiček ni več edini kriterij uspešnosti, povečuje se njihova socialna odgovornost. Preučevanje sprememb v vrednotah in vpliva teh sprememb na delovanje organizacij je odkrilo številne nove dimenzije, ki jih je mogoče združiti v pojem organizacijska kultura«.

Kako pristopiti k definiranju organizacijske kulture? Pri iskanju definicije organizacijske kulture je v strokovni literaturi največkrat citirana opredelitev po E. H. Schein-u:

»Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (Schein 1987, 6).

Kultura sama po sebi predstavlja večplastno in dinamično vsebino. Ko jo proučujemo v kontekstu organizacije, pa to le še poglobi njeno kompleksnost. To je lepo prikazal Schein (1997), ki razlikuje tri ravni kulture glede na to, v kolikšni meri so elementi prepoznavni opazovalcu. Na treh ravneh najdemo vidne pojavne znake, vrednote in norme ter temeljne predpostavke.

- **Vidni artefakti** predstavljajo najlažje prepoznavno raven kulture, saj so očitni vsakemu posamezniku, ki vstopi v novo kulturo. Med te prištevamo fizično okolje, jezik, tehnologijo in proizvode, slog oblačenja, pravila naslavljanja, mite in zgodbe, rituale. Med vidne artefakte Schein prišteva tudi vedenje skupine posameznikov ter organizacijske postopke, ki nastanejo kot posledica rutinskih vedenjskih vzorcev (Schein 1997, 17).
- **Vrednote** so po Scheinu »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je« (Schein 1997, 19). Odražajo se v filozofiji, strategiji ter ciljnih organizacije ter tako predstavljajo želeno stanje. Sprejete vrednote, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami gradijo občutek pripadnosti članov organizacije.
- **Temeljne predpostavke** predstavljajo najglobljo raven organizacijske kulture. Schein jih postavlja na raven pred-zavesti, saj so za posameznika samoumevne, nevidne. Temeljne predpostavke združujejo sestavine, »ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvora« (Možina in drugi 1994, 180). To so odnosi z zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti, narava človeških odnosov (Možina in drugi 1997).

Trevenova (2003) zbere nekaj opredelitev kulture, ki so se oblikovale po letu 1980. Po Hofstedeju (v Treven 2003) je kultura softver razuma ali računalniški program, ki nadzira vedenje. Sathe (v Treven 2003.) kulturo definira kot »niz pomembnih vrednot in stališč, značilnih za člane posamezne skupnosti in nanašajočih se na njihov pogled na svet ter na ideale, za katere si je vredno prizadevati«. Lipičnik (1998) pa pravi, da se »kultura večinoma ne izraža neposredno, na primer kot predpis ali vzorec vedenja, temveč se posredno kaže v tem kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja-do (so)ljudi, narave...«.

Zanimiv pristop k definiciji kulture izbere Trompenaars (2003), ko pravi, da je kultura dinamičen proces reševanja težav in način, kako posamezniki pristopamo k reševanju dilem.

Težko je govoriti o splošnem konsenzu med avtorji o definiciji organizacijske kulture. Teoretiki namreč izpostavljajo različne elemente, ki se jim zdijo pomembni in na katerih gradijo definicijo organizacijske kulture. Peters in Waterman (1982) pravita, da so zaposleni bistven element organizacijske kulture in kar je pri tem ključnega pomena, so skupne vrednote članov organizacije. Melewar in Keraosmanoglu (2006) povzameta elemente, ki so po njunem bistveni za definiranje organizacijske kulture. Kot take opredelita filozofijo, misijo, vrednote, principe in smernice delovanja, zgodovino razvoja organizacije, nacionalno kulturo, ustanovitelj podjetja ter subkulture.

Posamezni avtorji (Moingeon 1999; Melewar in Keraosmanoglu 2006) pa so koncept organizacijske kulture začeli postavljati ob bok še enega pojma, to je korporacijska identiteta. Odgovarja na vprašanja: *kdo smo kot organizacija, kakšno podobo ustvarjamo pred deležniki, kakšna je kolektivna percepcija zunanjih opazovalcev o naši organizaciji?* Organizacijsko identiteto lahko opredelimo kot »celoto pomenov, ki zaznamujejo podjetje in s katerimi posamezniki lahko opišejo podjetje ter se z njimi poistovetijo« (Cheng in drugi 2008). Oblikovanje korporacijske identitete je pomembno, saj ta ločuje določeno podjetje od konkurence ter predstavlja komunikacijski kanal s potrošniki. Moingeon (1999) je mnenja, da je pojem identitete prišel v uporabo, ker so s tem raziskovalci lahko presegli opisni nivo pri analiziranju organizacije, ki je bil sicer zajet s pojmom organizacijska kultura.

1.2 Tipologije organizacijske kulture

Tipologije so bile oblikovane kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti s pomočjo modela. Obstajajo številne kategorizacije kako razvrstiti posamezne organizacijske kulture in se razlikujejo glede na to, katere dimenzije so avtorji upoštevali pri raziskovanju. V tem poglavju predstavljam nekatere temeljne modele, ki so se oblikovali v zgodnjem času raziskovanja organizacijskih kultur in posamezne sodobne pristope.

Handyeva (1996) tipologija, ki je bila kasneje dopolnjena s strani Harrisona, razlikuje štiri tipe organizacijske kulture:

- **Kultura moči** temelji na dominantnem vodstvenem liku, ki določa razvoj in uspeh organizacije. Med vodilnimi kadri prevladuje »zakon džungle«. V avtorski organizacijski strukturi je timskega dela ali skupinskega odločanja izjemno malo oziroma ga sploh ni. Kultura moči se uspešno odziva na spremembe. Kulturo simbolizira pajčevina s pajkom kot ključnim likom, ki vleče niti moči.
- **Kultura vlog** je na simbolni ravni upodobljena kot grški tempelj; to je podjetje z močni oddelki in ozkim vodstvenim vrhom. Temelji te kulture so legalnost, legitimnost in odgovornost. Hierarhična struktura določa položaj in status posameznika v organizaciji, delo usmerjajo navodila in predpisi.
- **Kultura nalog (projektna kultura)** je usmerjena v realizacijo zastavljenih ciljev. Preko sproščenih odnosov in timskega dela se dosegajo rezultati, nadzor nad delom pa je prepuščen posameznikom. Formalna organizacijska struktura ne obstaja, saj se skupine spreminjajo, razpadajo in nastajajo vedno znova. Moč v podjetju se presoja glede na sposobnost izpolnjevanja nalog, zato temeljno kompetenco posameznikov predstavlja strokovno znanje. Na simbolni ravni to kulturo predstavlja mreža.
- **Kultura osebnosti** je specifična v tem, da podjetja svoje delovanje podrejajo uspešnim posameznikom in stremijo k zadovoljevanju njihovih potreb. Pogost primer so odvetniške pisarne ali projektni biroji. Da takšna organizacija sploh preživi, je pri odločanju potrebno soglasje vseh njenih članov. Simbolno to kulturo lahko prikažemo kot galaktično meglico s posameznimi zvezdami – uspešnimi člani podjetja.

Ansoff (v Rozman 1993, 171) leta 1979 oblikuje štiri tipe organizacijske kulture glede na to, kakšen je odnos članov do tveganja in njihove časovne usmerjenosti. Ta kriterij pokaže sledeče tipologije:

- **Stabilni tip kulture** prepoznamo po introvertiranih članih, usmerjenih v preteklost in s težnjo po ohranjanju obstoječega stanja.

- Za **reaktivni tip kulture** so prav tako značilni introvertirano usmerjeni člani, ampak se razlikujejo v tem, da so osredotočeni na sedanost. Pripravljene so na spremembe, a le v situacijah, kjer je tveganje minimalno.
- **Anticipativni tip kulture** sestoji iz članov, ki so tako introvertirano kot navzven usmerjeni. Pripravljene so na tveganja, ko so spremembe načrtovane in hkrati čutijo polno podporo.
- **Eksplativni tip kulture** je značilen za podjetja, ki stremijo k nenehnim spremembah, so nenehno aktivna. Navzven usmerjeni člani delujejo s ciljem zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Aktivnost je njihova edina stalnica.
- V organizacijah, ki so na spremembe pripravljene in usmerjene v prihodnost, pa se oblikuje **usklajevalni tip kulture**. Samoiniciativni, navzven usmerjeni člani so pripravljene na spremembe in želijo oblikovati prihodnost.

Tipologija, ki sta jo Deal in Kennedy (1982) razvila v začetku osemdesetih let, je nastala na osnovi dveh dejavnikov. Prvi je dejavnik tveganja, ki se nanaša predvsem na veliko oz. majhno tveganje na poslovnih trgih. Drugi dejavnik pa je hitrost povratnih informacij o (ne)uspehih na trgu (glej Sliko 1.1). Tako sta avtorja razvila sledeče tipe organizacijske kulture:

- **Poslovna (prodajna) kultura** obstaja tam, kjer je relativno majhno tveganje na trgih, povratna informacija pa hitra. Delo v tovrstni kulturi sloni na timih, hitrih odločitvah članov in pragmatičnosti. Razvijanje in oblikovanje občutka pripadnosti podjetju igra velik pomen za obstoj poslovne kulture.
- **Špekulacijska kultura** se razvije v okolju velikih tveganj in hitrih povratnih informacij. Hiter zaslužek, uspeh posameznika in konkurenčna kreativnost predstavljajo temelje te kulture. Štejejo le rezultati.
- Popolno nasprotje omenjeni kulturi predstavlja **procesna kultura**, ki se oblikuje v okolju majhnih tveganj in počasnih povratnih informacij. Delovanje je počasno in natančno, saj je pomemben potek opravljanja naloge.
- **Sistemska kultura** je zaznamovana z velikim tveganjem in počasnimi povratnimi informacijami. Odločanje je omejeno na vodstveni del. Pomembne so izkušnje, saj veliko tveganje lahko ogrozi obstanek organizacije.

Slika 1.1: Tipi kulture po Deal in Kennedy-ju

hitrost pridobivanja povratnih informacij	hitro	PRODAJNA KULTURA	PROCESNA KULTURA
	počasi	ŠPEKULACIJSKA KULTURA	SISTEMSKA KULTURA
		majhna	velika
Stopnja tveganja			

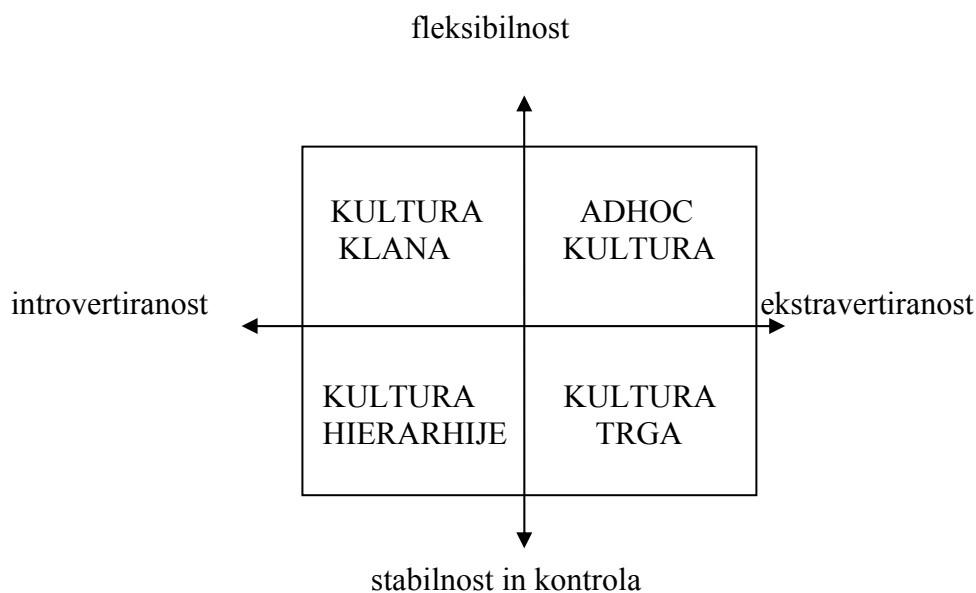
Vir: Deal in Kennedy (1982).

Ameriška teoretika Cameron in Quinn (2006, 37-45) sta oblikovala Model konkurenčnih vrednot (CVF-The competing Values Framework). Štirje tipi kulture so nastali na podlagi raziskovanja, kako se s časom različne organizacijske vrednote povežejo s specifičnimi oblikami organizacij. Dve dimenziji oblikujeta različne kulture tipe, vsak s specifičnimi predpostavkami in vrednotami, ki jih delijo člani organizacije. Prva je dimenzija fleksibilnosti oziroma kontrole, druga dimenzija pa določa intravertno oziroma ekstravertno usmerjenost organizacije (glej Sliko 1.2).

- **Kultura hierarhije** je povezana s strogo strukturirano organizacijo, kjer formalna pravila predstavljajo lepilo organizacije. Podrobno določena pravila dela zagotavljajo, da organizacija uresničuje cilje – učinkovitost, stabilnost in tekoč potek dela. Nič ni prepuščeno naključju. Ker je tovrstna organizacija usmerjena sama vase, potrebuje stabilno okolje.
- Za **kulturo trga** je značilno, da je razvita v ekstravertnih organizacijah, ki so usmerjene k rezultatom in tržni konkurenčnosti. Vse je podrejeno osrednja vrednoti organizacije, to je realizacija cilja. Delovno okolje je izjemno tekmovalno, včasih agresivno. Vodstvo zanimajo le rezultati in izpolnjevanje nalog.

- **Kultura klana** je fleksibilna kultura usmerjana navznoter, saj se zelo zanima za zaposlene. Vloga vodij je nuditi vso potrebno podporo zaposlenim. Lojalnost in tradicija predstavljata temelj delovanja. Dolgoročen pogled organizacije je prav tako usmerjen predvsem na razvoj zaposlenih.
- **Adhoc kultura** je izjemno dinamična in kreativna oblika kulture. Njeni člani, še posebej pa vodje, so podjetniški, fleksibilni, pripravljeni tvegati. V dolgoročnem pogledu jih zanimajo nove priložnosti, eksperimentiranje in pridobivanje novih virov. Merilo uspeha so inovativnost, unikatnost ponudbe in biti prvi na trgu.

Slika 1.2: Model konkurenčnih vrednot



Vir: Cameron in Quinn (2006, 33).

1.3 Proces oblikovanja organizacijske kulture

Po besedah Morgana (2004) lahko o kulturi govorimo kot o vpeljani družbeni praksi, na katero je vplivalo mnogo kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, situacije, dejanja in splošne okoliščine. Meni, da osnovna narava organizacije sloni tako na organizacijski kulturi, poleg formalnih organizacijskih predpisov in kod postopkov.

Oblikovanje kulture podjetja Pumpin, Kobi in Wutrich (v Rozman 1993, 174) razložijo s t.i. »simptomi organizacijske kulture«, ki se kažejo na treh različnih ravneh. Na prvi ravni so to dejavniki okolja, med katerimi so tehnološke in ekonomske determinante na eni strani ter družbene in kulturne determinante okolja na drugi. Na drugi ravni vpliva menedžment, in sicer preko strategije in ciljev, strukture in procesov ter sistema vodenja. Na tretji ravni pa k oblikovanju organizacijske strukture prispevajo ključni dejavniki kulture, kot so osebnostne značilnosti menedžerjev, običaji in simboli ter komuniciranje. Pomemben dejavnik, če ne kar ključni, v procesu oblikovanja organizacijske kulture pa so zaposleni. Ti skozi vsakodnevne prakse udeležujejo in živijo to, kar mislimo pod skupnim pojmom organizacijska kultura. Je namreč živeča, razvijajoča se samoorganizacijska stvarnost (Morgan 2004).

Podobno proces oblikovanja organizacijske kulture opišeta Hatch in Schultz (v Melewar in Kerasmanoglu 2006, 864) v definiciji pojma. Organizacijsko kulturo opredelita kot kontekst, v katerem se pod vplivom zgodovine podjetja, ustanovitelja, nacionalne države in subkultur oblikujejo misija, vizija in vrednote organizacije.

Nastajanje organizacijske kulture Schein razloži s tremi ključnimi dejavniki: skupinska dinamika, vodenje in učenje.

a) Skupinska dinamika

Procesu oblikovanja kulture, hkrati zajema tudi proces oblikovanja skupine. Skupni imenovalci predstavljajo skupinska identiteta, to je celota obrazcev mišljenja, prepričanj, čustev in vrednot, ki nastanejo preko skupnega učenja in skupnega izkustva. Sam proces oblikovanja kulture od začetnih formacij do nadaljnjega razvoja zahteva svoj čas, saj skupina dobi kulturo šele s skupno zgodovino (Schein 1994, 52). Brez skupine ni kulture, hkrati pa brez določene stopnje kulture govorimo le o naključnem naboru ljudi.

V začetku še ne moremo govoriti o skupini v pravem pomenu besede, saj se mora nova identiteta šele oblikovati. Pri oblikovanju kolektivne identitete gre za kompleksno dinamiko, saj je posameznik, član organizacije vedno razpet med dva komplementarna

procesa – identizacijo in identifikacijo (Kovačev 1997). S pojmom identizacija opredeljujemo »proces ali sklop procesov, ki naj bi omogočili doseganje avtonomije in ločitev od drugih subjektov zaradi lastne drugačnosti«, z identifikacijo pa mislimo na »sklop komplementarnih procesov, ki so namenjeni subjektovi širši družbeni integraciji« (Kovačev 1997, 91). Po eni strani posameznik stremi k avtonomnosti, ne želi si popolnoma podrediti skupini. Hkrati pa poteka proces širše družbene integracije, ko posameznik postaja član skupine. Pri nastajanju skupine je odločilnega pomena, kako posamezniki začenjajo čutiti, da so člani skupine (Mesner Andolšek 1995, 80). Schein (1987, 159) ta občutek članov, da so dejansko del skupine povezuje z nekim ključnim dogodkom. Skupina se bo oblikovala takrat, ko bodo njeni člani doživeli prvo močno skupno izkustvo.

Na skupinsko dinamiko, se veže še en pomemben element. To je **skupen pomenski okvir**, na katerega se zaposleni v medsebojnem delovanju lahko sklicujejo in je tako odločilen za razumevanje izvora in nastajanje kulture v skupini ali organizaciji (Mesner Andolšek 1995, 81). Kako se skupen pomen sploh oblikuje glede na to, da skupino sestavljajo različni posamezniki, z različnimi preteklimi izkušnjami in raznolikimi načini odzivanja na dane situacije. Mesner Andolškova (1995) ugotavlja, da se skupen pomenski okvir oblikuje kot posledica reševanja zunanjih nalog, ki so skupne članom v organizaciji. Razmere zahtevajo sodelovanje in skupno reševanje nalog. Te razmere se retrospektivno kažejo kot kritični dogodki; to so tisti dogodki iz preteklosti, ki so vključevali visoko stopnjo emocionalne napetosti. Pogled nazaj in čustva članov organizacije, ki so povezani s temi dogodki, jih torej določajo kot kritične.

b) Vodstvo

Proces oblikovanja organizacijske kulture je neločljivo povezan s procesom vodenja, saj so prav »problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, funkcija vodenja« (Schein 1987, 171). Vodstvo igra pomembno vlogo pri nastajanju, upravljanju in nenazadnje spreminjanju organizacijske kulture. Predstavlja primaren vir prepričanj in vrednot, ki usmerjajo skupino pri soočanju s konflikti in določajo odnose z okoljem (Schein 1997, 26).

Schein o pomenu in vlogi vodstva pri nastajanju in oblikovanju organizacijske kulture pravi:

»Vodstvo s svojim zgledom in delovanjem omogoča, da se člani organizacije z njimi identificirajo in na način ponotranjijo njihove vrednote in prepričanja. Kadar se skupina ali organizacija šele formira, so običajno ustanovitelji tiste dominantne osebnosti, katerih prepričanja, vrednote in norme zagotavljajo vidni in artikulirani model strukturiranja in vedenja skupine. Šele sčasoma se vpletejo izkušnje ter iz njih naučeno reševanje problemov« (Schein 1990, 113).

Zaradi pomena, ki ga Schein pa tudi drugi teoretiki pripisujejo vodstvu, bo ta vidik oblikovanja organizacijske kulture podrobneje obravnavan v naslednjem poglavju.

c) Učenje

Zaposleni se pri svojem delu in interakciji z ostalimi člani organizacije nenehno srečujejo z izzivi in problemi ter so tako primorani iskati rešitve. Postopoma se oblikuje »skupinski proces učenja, ki je veliko bolj kompleksen kot individualen, v njem pa člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in obnašanja« (Mesner Andolšek 1995, 85).

Schein ta proces opiše sledeče: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec pa se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme« (Schein 1997, 11).

Razlikujemo dva tipa učenja, vsak z različnimi posledicami za stabilnost naučenega (Mesner Andolšek 1995, 85). Bistvo prvega tipa učenja, **pozitivno reševanje problemov**, strne v naslednjih besedah: »Učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dlje časa«. Ko v organizaciji spoznajo rešitev, torej določeno obnašanje ali dojemanje problema, ki se

izkaže za učinkovito, bo ta odziv uporabljen vedno znova, ko se organizacija sreča z istim problemom.

Drugi tip učenja, **izogibanje napetostim**, pa lahko opišemo kot »učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča« (Mesner Andolšek 1995, 87). V tem primeru mehanizem učenja omogoča skupini, da deluje, razmišlja in se odziva na način, ki vodi stran od problemov, konfliktnih situacij. Ker je vir napetosti neznan, se skupina poda v učenje s poskusom. Če je poskus neuspešen, se bo ob naslednji podobni situaciji skupina poskušala izogniti ponovnemu soočenju.

V obeh primerih učenja gre za skupinsko izkušnjo, kjer skupina oblikuje svoj način odzivanja na probleme, skupna spoznanja, ideologije in pogled na svet, kar je sestavni del procesa oblikovanja kulture.

1.4 Vloga vodstva pri oblikovanju organizacijske kulture

Vodenje je funkcija menedžmenta, ki jo lahko v splošnem interpretiramo kot »usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev« (Kovač in Mayer 2004, 17). Mayer bistvo vodenja vidi v »vplivanju na ljudi, da bi dosegli cilje«. Pri tem je vplivanje razumljeno kot celota naslednjih elementov: podajanje nalog, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje in odločanje (Kovač in Mayer 2004).

Vloga vodje v skupini je (1) oblikovanje skupine in njeno ohranjanje ter vzdrževanje, kamor prištevamo sooblikovanje standardov in norm, integriranje skupine, podpiranje skupine; ter še (2) vsakodnevno delo v skupini, ki vključuje pridobivanje in dajanje

informacij, mnenj, testiranje konsenza, odločanje in nadzor (Mesner Andolšek 1995, 84).

Situacijski model vodenja poudarja, da »ne obstaja generalni, optimalni in univerzalni način vodenja. Govorimo lahko samo o situacijsko pogojenih oblikah vodenja« (Rozman in drugi 1993, 204). Tanenbaum in Schmidt (1958) sta oblikovala model vodenja, ki med dvema skrajnostma, avtokracijo in demokracijo, podaja paleto možnih stilov vodenja. Pri izbiri specifičnega stila vodenja se lahko prilagajamo specifični situaciji in značilnostim vodje. Model znan kot avtokratični-demokratični kontinuum prikaže možne stile vodenja:

- *Avtoritaren*: nadrejeni sprejema odločitve in posreduje usmeritve.
- *Patriarhalen*: nadrejeni sprejema odločitve in skuša pri tem podrejenega prepričati o pravilnosti sprejete odločitve.
- *Posvetovalen*: nadrejeni sprejema odločitve, pri tem pa dovoljuje vprašanja in odgovore ter argumente podrejenih.
- *Konzultativen*: nadrejeni obvešča svoje podrejene o nameravanih odločitvah, podrejeni pa imajo možnost doseči upoštevanje njihovih stališč preko izražanja svojega mnenja.
- *Participativen*: skupina podrejenih oblikuje svoje predloge, nadrejeni pa se na osnovi skupno oblikovanih predlogov skupine odloči za izbor predloga.
- *Delegativen*: skupina podrejenih sprejema odločitve na temelju postavljenih problemov ter meja od nadrejenega. Pri drugi obliki pa skupina sprejema odločitve s pomočjo nadrejenega, ki ima vlogo moderatorja in povezovalca znotraj skupine ter predstavlja in povezuje skupino z okoljem (Tanenbaum in Schmidt 1958).

Trice in Beyer (1993, 255) razlikujeta med institucionalnim¹ in kulturnim pristopom k vodenju. V tem kontekstu je pomemben predvsem kulturni pristop, saj proučuje vpliv vodilnih na oblikovanje organizacijske kulture. Glede na to kakšen vpliv ima vodja na razvoj organizacijske kulture avtorja ločita štiri pristope. **Kulturno tvorno vodenje** je

¹ Institucionalni pristop k vodenju po Trice in Beyer (1993: 255) se osredotoča na to, kako vodje vplivajo na uspeh organizacije, kako dosegajo cilje.

običajno značilno za karizmatičnega ustanovitelja organizacije ali pa radikalnega reformista, ki ga zaposleni vidijo kot junaka. Vodilo takšnega vodenja je vizija, ki bo oblikovala novo organizacijsko kulturo. **Vodenje, ki kulturo spreminja** je kot očitno potrebna takrat, ko se spremembam v organizaciji ni mogoče izogniti, če ta hoče preživeti oz. povečati lastno uspešnost. **Vodenje, ki kulturo poseblja** sledi misiji in poslanstvu organizacije, ohranja njeno ideologijo ter na ta način brani kulturno integriteto. **Vodenje, ki kulturo integrira** je običajno za okolja z več subkulturami, kjer vodje preko pogajanj stremijo doseganju konsenza.

Naslednji vidik pa razlikuje med dvema oblikama vodenja. **Vodenje usmerjeno k sodelavcem** ter **vodenjem, ki je usmerjeno k delovnim nalogam**. Prvi stil poudarja pomen medosebnih odnosov med sodelavci pri izvajanju nalog. Vodenje usmerjeno k sodelavcem teži k (1) oblikovanju odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja v skupini, (2) spodbuja močan občutek pripadnosti s pomočjo skupinske kulture in oblikovanja skupine kot tima ter (3) usmerja posameznika k osebni razvoju in prek tega oblikovanju osebnega zadovoljstva z delom (Rozman in drugi 1993, 202). »Posamezniki se obravnavajo kot individuumi z lastnimi cilji, potrebami in osebnostnim razvojem« (Kovač 2004, 31).

Na drugi strani pa vodenje usmerjeno k delovnim nalogam izpostavlja cilje in rezultate dela. Za ta stil vodenja je značilno zlasti (1) podrobno strukturiranje skupine naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog, (2) oblikovanje smotrne delitve dela v skupini ter (3) oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti, uresničevanje sprejetih odločitev in nadzor njihovega izvajanja (Rozman in drugi 1993, 202). »Posamezniki se obravnavajo kot sredstvo za doseganje postavljenih ciljev« (Kovač 2004, 31).

2 Mednarodna korporacija in kulturna raznolikost

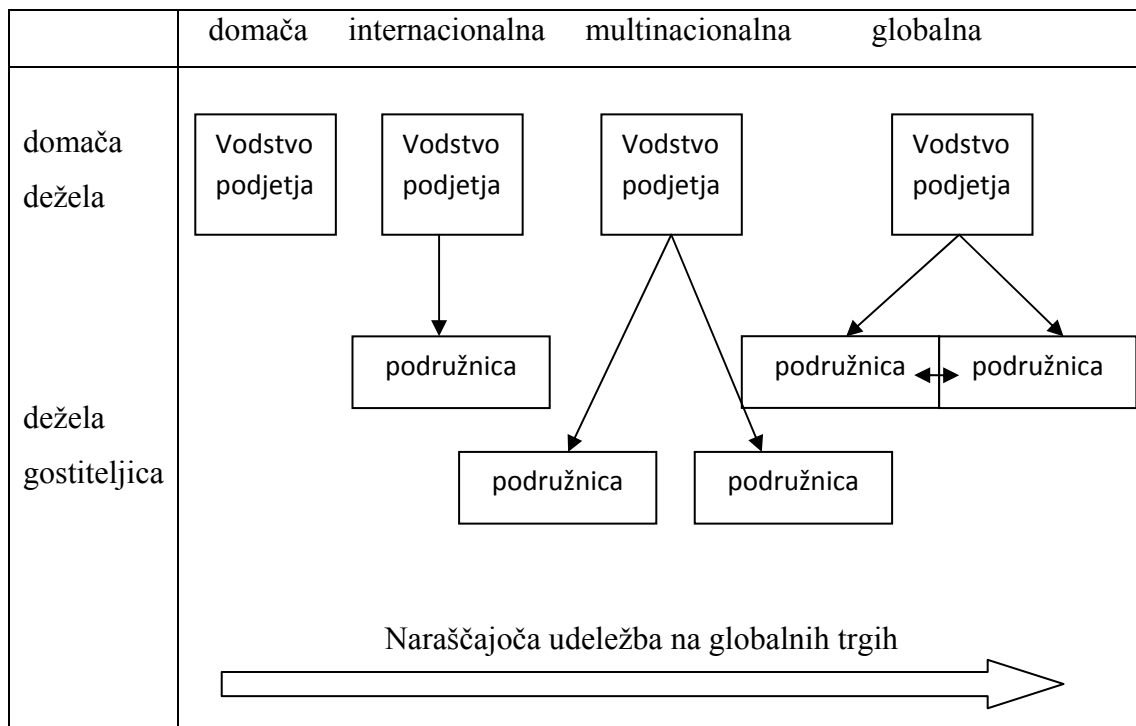
V drugem poglavju posvečam pozornost delovanju korporacije v nacionalno in kulturo raznolikem okolju. Kdaj lahko govorimo o organizaciji kot o mednarodni korporaciji? Kaj se zgodi, ko organizacija prestopi nacionalne meje? Kako se obnaša v drugem nacionalnem okolju, kako dojema kulturno raznolikost in z njo upravlja? Na ta vprašanja bom poskušala odgovoriti v sledečem poglavju.

2.1 Mednarodna korporacija

Internacionalizirati se ali umreti je pomenljivo naslovljen članek Marjana Svetličiča, kjer o vlogi mednarodnih korporacij piše: »Čeprav se javnost in vlade v cilju obrambe nacionalnih interesov največ ukvarjajo z lastnino, v čigavi lasti so podjetja, se je že potrdilo, da postaja multinacionalnost pomembnejša od lastnine. Mednarodno razvejana podjetja so namreč tista, ki so produktivnejša, ustvarjajo višjo dodano vrednost, so skratka učinkovitejša od tistih, ki pretežno prodajajo doma, ne glede na to v čigavi lasti so« (Svetličič 2006).

Očitno je, da je za vsako veliko podjetje skorajda nujna vključitev na mednarodni trg. Biti konkurenčno podjetje v globalnem okolju je tako danes skorajda mantra poslovnega sveta. Podjetje pa je na svoji poslovni poti vključevanja v mednarodne tokove lahko v različni meri vpeto v te. Ko enkrat preseže domače okolje in prestopi nacionalne meje, lahko prepoznamo lahko tri ravni udeležbe podjetij na mednarodnih trgih: *internacionalna, multinacionalna in globalna* (Treven 2001). Višja kot je na posamezni ravni vpetost podjetja v mednarodno okolje, bolj je potrebno upoštevati kulturne dejavnike.

Slika 2.1: Ravni vpetosti podjetja v mednarodno okolje



Vir: Noe in drugi (1994).

Prva je *internacionalna raven*. Podjetja se pogosto odločijo za vstop na tuje trge takrat, ko začnejo, zaradi povečane konkurence na domačem trgu, izgubljati svoje tržne deleže. »V prvi fazi je vstop na tuje trge običajno povezan z izvažanjem lastnih proizvodov, medtem ko se v drugi fazi v podjetju pogosto odločijo za izgradnjo proizvodnih kapacitet v drugih deželah«.

Drugič, govorimo o *multinacionalni ravni*. Če je za internacionalno podjetje značilno, da vzpostavlja svoje zmogljivosti v tuji deželi, pa multinacionalna podjetja nameščajo svoje kapacitete v več tujih deželah. Ko prenašajo svojo proizvodnjo na druge lokacije, si prizadevajo zmanjšati proizvodne in transportne stroške. Ta podjetja se soočajo z nekoliko večjimi izzivi, saj morajo upoštevati ekonomske in kulturne razlike vseh dežel, kjer imajo nameščene svoje zmogljivosti.

Tretja je *globalna raven*. Za razliko od multinacionalnih podjetij, ki razvijajo enake proizvode in jih nato prodajajo po vsem svetu, pa globalna podjetja »pospešeno razvijajo fleksibilnost, da bi zadovoljila potrebe večjega povpraševanja posamičnih

porabnikov po proizvodih«. Ta podjetja proučujejo politično-pravne, ekonomske in kulturne sisteme, da bi lahko določili območja, kjer lahko z namestitvijo proizvodnih zmogljivosti dosežejo največjo konkurenčno prednost.

2.2 Nacionalna kultura

Že skoraj tri desetletja raziskovalci poskušajo oblikovati sheme oziroma nekakšne kalupe, s katerimi bi razvrstili skupine držav glede na kulturne dimenzije ter tako pojasnili razlike in podobnosti med njimi.

V tej smeri je raziskoval **Hofstede** (1997) in na podlagi analize organizacijske kulture v multinacionalki oblikoval temeljne kulturne dimenzije, ki se nanašajo predvsem na vrednote in so povezane z nacionalnimi kulturami. Različne kulture lahko med seboj primerjamo in jih razvrstimo na podlagi naslednjih razsežnosti:

- **razlika v moči** (PDI),
- **Individualizem** (IDV),
- **izogibanje negotovosti** (UAI),
- **moškost** (MAS)
- **dolgoročna usmerjenost** (LTO)

Dimenzija *razlika v moči* prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo člani skupnosti priznavajo kot normalno. Razteza od pola, kjer je splošna neenakost sprejeta kot normalna, pa do drugega pola, kjer so odnosi enakosti v družbi sprejeti kot edini normalni. V prvem primeru hierarhični odnosi v organizaciji odsevajo neenakost družbenih odnosov, pogosta je centralizacija. Zaposleni ne prevzemajo iniciative temveč pričakujejo navodila s strani nadrejenih. V drugem primeru pa je za organizacije običajen decentraliziran način upravljanja, kjer podrejeni pričakujejo, da se bodo vodje z njimi posvetovali in na ta način odigrali aktivno vlogo (Hofstede 1997).

Druga dimenzija, *individualizem*, raziskuje ali je za ljudi neke kulture bolj običajno da delujejo kot posamezniki ali pa kot del skupine, bodisi je to družina ali pa korporacija. V prvem primeru si člani prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov. V podjetju je pomembno to, kako posamezniki izpolnjujejo svoje naloge. Sredstvo kontrole individualističnih kultur izhaja iz posameznikov, občutek krivde. V drugem primeru, kolektivistične družbe, pa posameznikova identiteta izhaja iz pripadnosti skupnosti. Gre za vzajemen odnos, kjer člani zaradi lojalnosti svoji skupini deležni varnosti in podpore. Sredstvo kontrole izhaja iz zunanjih družbenih pritiskov, ki v posamezniku lahko vzbudijo občutek sramu. Tudi v odnosu delodajalec-delavec je pomembna moralna plat razmerja. Menedžerji se v večji meri osredotočajo na upravljanje odnosov med zaposlenimi kot pa na izpolnjevanje nalog (Hofstede 1997).

Dimenzija *izogibanja negotovosti* se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo. Zajema situacije, kjer člani stremijo k strukturiranim, predvidljivim situacijam z visoko stopnjo gotovosti ali pa k nestrukturiranim, fleksibilnim, nepredvidljivim situacijam. Ljudje v kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti sprejemajo vsakdanje življenje brez pritiskov, delajo ko je to nujno potrebno, omejevanja s pravili je malo. Te kulture spodbujajo k učenju, kjer se odgovori odprti, ni ene same pravilne rešitve. V kulturah z visoko stopnjo negotovosti posamezniki najlažje delujejo, ko poznajo pravila. Že v študijskem obdobju se kaže način učenje, kjer je pričakovano da učitelji poznajo odgovore na vsa vprašanja. Prevladuje splošna klima 'čas je denar', ki žene posameznike k trdemu delu (Hofstede 1997).

Četrta dimenzija, *moškost*, je povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi. Hofstede razlikuje med 'trdimi' ali moškimi vrednotami in 'mehkimi' ali ženskimi vrednotami. Moške vrednote narekujejo uspeh za vsako ceno. Ljudje živijo da delajo. Od menedžerjev se pričakuje, da so odločni in samozavestni. Pri delu je poudarjena tekmovalnost, učinkovitost, napredek. Nasprotno je za kulture z ženskimi vrednotami značilno, da menedžerji upravljajo z intuicijo in v sodelovanju z zaposlenimi. Pri delu se poudarja enakost, solidarnost in kakovost delovnega življenja. V primeru konfliktov se te rešuje preko pogajanj in kompromisa (Hofstede 1997).

Kasneje je bila dodana še peta dimenzija²-*dolgoročna oz. kratkoročna usmerjenost*. Temelji na doktrinah konfucionizma, ki zagovarja dolgoročno usmerjenost pri delu in življenju in meri predanost zaposlenih delovni etiki ter njihov odnos do tradicije. Dolgoročno usmerjene kulture so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju. Kratkoročno usmerjene kulture pa namenljajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote tradicije in družbenih obveznosti.

Eden izmed sodobnih analitikov s področja študij mednarodnega menedžmenta je tudi Fons **Trompenaars** (v Hodgetts in Luthans 2003), ki je podobno kot Hofstede, oblikoval pet kulturnih dimenzij, odnosnih relacij. Tem je dodal še dve kategoriji, odnos do časa in odnos do okolja.

a) Univerzalizem/ partikularizem

Univerzalizem temelji na ideji, da so iste prakse lahko uporabljajo kjerkoli po svetu brez uvajanja sprememb ali prilagajanja. Partikularizem pa se nasprotno ukvarja ravno s tem kako okoliščine vplivajo na oblikovanje praks. Kulture z visoko stopnjo univerzalizma so držijo formalnih pravil in ustaljenih načinov delovanja medtem ko v partikularističnih kulturah veljajo dogovori in zaupanje v medosebnih razmerjih. Pogodbe se v tem primeru večkrat spreminjajo in prilagajajo udeležencem.

b) Individualizem/ komunitarizem

Ti dve dimenziji v imata v temelju isti pomen kot v Hofstedejevih kulturnih dimenzijah. V individualističnih kulturah se ljudje identificirajo kot posamezniki, v komunitarističnih kulturah pa se ljudje v večji meri identificirajo kot del skupnosti. Ta usmerjenost se jasno kaže pri pogajanjih, kjer v komunitarističnih kulturah potekajo v skupini in si tudi delijo odgovornost. Individualistične kulture pa težijo k pogajanjem dveh predstavnikov.

c) Nevtralnost/ emocionalnost

² Hofstede in v Hong Kongu delujoči medkulturni psiholog Michael Bond sta oblikovala globalno raziskavo menedžmenta, ki je prvič nastala v sodelovanju s kitajskimi menedžerji in zaposlenimi. Na podlagi te raziskave sta oblikovala peto dimenzijo, Konfucijev dinamizem. Mnogi raziskovalci pripisujejo razlog za hitro ekonomsko rast azijskih "štirih tigrov" prav tej močni delovni etiki in pripadnosti tradicionalnim vrednotam Konfucija (Adler 1997, 58).

Ljudje v primeru nevtralne kulture skušajo čustva zadržati v ozadju in ohranjajo stoično, nevtravno držo medtem ko je za emocionalno kulturo značilno, da ljudje odprto in naravno kažejo svoja čustva ob srečanju z drugimi. V situaciji sklepanja poslov med nevtravno in emocionalno kulturo, se morajo menedžerji slednje zavedati, da manjše izražanje čustev še ne kaže na nezainteresiranost.

d) Specifično/ difuzno

Specifično kulturo Trompenaars opiše kot tako, »kjer posamezniki delujejo v večjem delu javne sfere, ki jo prosto delijo z ostalimi ter majhen zasebno sfero, ki jo skrbno varujejo in delijo samo z bližnjimi prijatelji«. Pripadniki teh kultur so običajno odprti, ekstrovertirani in strogo ločijo zasebno in javno sfero življenja. V difuzni kulturi pa »sta javni in zasebni prostor približno enako velika, posamezniki pa varujejo javni prostor, saj vstop novega znanca v njihov javni prostor hkrati pomeni tudi razkritje zasebnega prostora«. Ljudje so v tem primeru bolj introvertirani, med zasebno in javno sfero življenja ne obstaja jasna meja, zato se večkrat prepletata³.

e) Pridobljeno/ pripisano

Dimenzija pridobljeno/pripisano pojasnjuje kako posamezna kultura upravičuje status posameznika. V prvem primeru se status presoja glede na to, kako dobro posameznik izvaja naloge in njegove dosežke. V drugem primeru pa je status posamezniku pripisan glede na lastnosti kot so starost, spol ali socialna poznanstva. Primer slednje kulture lahko najdemo, ko se posamezniku pripisuje visok status in pomembnost zaradi njegovih prijateljev na visokih položajih.

Odnos do časa

Ta dimenzija raziskuje kulturne razlike v načinu pojmovanja in odnosu do časa. Trompenaars prepozna dva pristopa: sekvenčni in sinhron. V kulturah s prevladujočim sekvenčnim pristopom, so ljudje osredotočeni na eno stvar, strogo se držijo časovnih

³ Trompenaar (v Hdgetts in Luthans 2003, 129) lepo opiše primer, ki ga prenese v specifično in difuzno kulturo. V ZDA bi bil profesor Robert Smith Ph.D. med študenti v akademskem okolju naslovljen s strokovnim nazivom, medtem ko bi bil v trgovini ali med kolegi pri golfu naslovljen zgolj z imenom Bob. To je primer specifične kulture, kjer se ljudje zaradi velikega javnega prostora prilagajajo različnim družbenim vlogam. Po drugi strani pa bo v difuzni kulturi, denimo nemški profesor, vedno naslovljen z nazivom doktor v različnih družbenih situacijah, bodisi v akademskih krogih, včasih celo s strani soproge v javnosti.

omejitev in se običajno ravna po nekem urniku . Nasprotno pa je za kulture s sinhronim pristopom do časa značilno, da ljudje opravljajo več nalog hkrati, termini in časovne omejitve so fleksibilni in se lahko hitro spreminjajo.

Odnos do okolja

Tu je še kategorija, ki določa odnos posameznikov do okolja. Ukvarja se z vprašanjem ali posamezniki verjamejo, da sami vplivajo na okolje in rezultate ('Sam vplivam ta to, kar se mi dogaja') ali pa občutijo, da nimajo nadzora nad okoljem in ('Včasih se mi zdi, da ne morem dovolj vplivati na to, kako se odvijajo dogodki').

2.3 Upravljanje s kulturno raznolikostjo

Ali menedžerji prepoznajo kulturno raznolikost? Kako jo dojemajo in vrednotijo, kako jo upravljajo? Ali prepoznajo prednosti, ki jih prinaša? Kako kreativni so v situacijah, ko so soočeni z delom v kulturno raznolikem okolju?

Vodje in menedžerji na različne načine dojemajo kulturno raznolikost . Kako se bodo odzvali

in kakšno strategijo bodo izbrali pri upravljanju v omenjenih okoliščinah, je odvisno od njihove percepcije in načina kako si razlagajo vpliv drugih kultur na lastno. Adlerjeva (1997, 104) opisuje možne odzive na kulturno raznolikost:

- **Omejen (malomeščanski) pristop**
- **Etnocentričen pristop**
- **Sinergičen pristop**

Menedžerji v primeru *omejenega pristopa* ignorirajo kulturno raznolikost in ne prepoznajo vpliva na organizacijo. Lasten način upravljanja je edini način, ki ga poznajo in od tega ne odstopajo. Problemi se seveda pojavijo, a izvora teh menedžerji ne prepoznajo v kulturi oziroma ignoranci obstoja drugih kultur. Kot nakazuje že ime *etnocentričen pristop*-je za menedžerje v tem primeru lastna kultura najboljša in

superiorna ostalim. V kulturni različnosti vidijo izvor vseh težav v organizaciji. Z zmanjšanjem ali še boljše odpravo raznolikosti, bodo odpravljene tudi vse težave. Organizacija, kjer je v uporabi *sinergičen pristop* se zaveda kulturne raznolikosti in je pozorna tako na prednosti kot slabosti kultur, ne da bi pri tem vrednotila katera je boljša. Oba vidika pomagata članom, da iščejo kreativne rešitve in izkoristijo prednosti, ki jih vpliv kulturne raznolikosti prinaša organizaciji.

Delo in obseg nalog menedžerja v mednarodni korporaciji segajo preko meja nacionalne države. Mednarodna pogajanja, odpiranje nove podružnice v tujini, selitev proizvodnje, širitev na nove tuje trge... Vsi ti primeri od menedžerja zahtevajo, da bo način dela, ki ga je doslej uporabljal v domačem okolju morda moral prilagoditi ali spremeniti. Kašno strategijo bo menedžer izbral, ko bo soočen z delom v različnih kulturnih okoljih?

Adlerjeva (1997, 115-118) opiše pet strategij, ki jih menedžer izbere pri soočanju z delom v različnih kulturnih okoljih. Uspešen globalni menedžer uporablja vseh pet opisanih strategij, izbor pa je odvisen od okoliščin in sodelujočih akterjev.

a) Kulturna dominanca

V situaciji dveh različno močnih organizacij gre za vprašanje pozicije moči. Močnejši vodja izbere strategijo kulturne dominanc, ker verjame v svoj način dela kot edini pravi in ga še posebno zagovarja pri vprašanjih etičnega značaja. Tovrsten način dela lahko opišemo z geslom 'Moja kultura, moj način dela'.

b) Kulturna prilagoditev

Ta strategija predstavlja popolno nasprotje prve, saj namesto zavračanja gre za popolno sprejemanje in prilagajanje drugi kulturi. V tem primeru menedžerji, ki denimo prevzamejo vodenje podružnice v tujini, pri soočanju z drugo kulturo svojo pustijo ob strani in prevzamejo nove vzorce in prakse.

c) Kulturni kompromis

Strategijo kulturnega kompromisa lahko postavimo med prvi dve omenjeni. Na obeh straneh, pri predstavnikih obeh organizacij mora obstajati pripravljenost na morebitno odrekanje za uspešno sklenjen posel. Lahko se zgodi, da se ena stran v večji meri odmika od lastne kulture, a bistveno je, da organizaciji sprejmeta sporazumno odločitev.

d) Izogibanje kulturi

Pri tej strategiji se menedžer obnaša kot da konflikt med kulturama ne obstaja. V praksi je pogosto v uporabi pri azijskih menedžerjih, ki si na ta način ohranijo del ugleda, ki bi ga sicer izgubili ob odprtem soočenju s sporno temo. Strategija se uporablja le v primeru, ko so nerazrešena vprašanja manj pomembna od končnega izida pogajanj.

e) **Kulturna sinergija**

Zadnji pristop zagovarja razvijanje novih rešitev, ki upoštevajo vsako od vpletenih kultur. Kulturno raznolikost uporabi kot prednost. Globalni menedžer v tem primeru (1) opredeli problem z vidika vseh vpletenih kultur, (2) analizira vzorce, ki razlagajo zakaj je obnašanje specifične kulture logično zanj in (3) oblikuje rešitve, ki spodbujajo učinkovitost organizacije, ne da bi pri tem kršili norme katere od vpletenih kultur.

3 Primer mednarodne korporacije: Inditex Ltd. Zara

Kot študijo primera mednarodne korporacije, sem izbrala podjetje iz panoge oblačilne industrije. Inditex⁴ Ltd. je španski holding s sedežem v Galiciji in je z vodilno blagovno znamko Zara na trgu prisoten 35 let.

⁴ Nastanek in celotna zgodba Inditexa (Industria de Diseño Textil) se vrti okrog ustanovitelja ter hkrati trenutnega predsednika uprave (CEO) Amancio Ortega Gaona. V letu 2008 je bil že šesto leto zapored označen kot najbolj spoštovan direktor v Španiji, Inditex pa kot najbolj ugledno podjetje v Španiji. V javnih medijih je znan po svoji nedostopnosti, saj izjemno redko podaja izjave. Tako so o njem znane zgodbe in miti o preprostem menedžerju, ki v službi nikoli ne nosi kravate, kosilo pa ima kar v menzi podjetja. V tem primeru morda lahko govorimo o vodji kot ikoni podjetja. Amancio Ortega Gaona je v zgodnji mladosti opravljal delo za oblikovalca oblačil in dostavljal njegove kreacije bogatim strankam, kasneje pa delal kot asistent krojaču. V zgodnjih šestdesetih letih je začel samostojno pot proizvodnje oblačil po ugodnih cenah in tako pri 27 letih ustanovil svojo prvo podjetje. Prvo trgovino Zara je odprl leta 1975, ki je bilo zgodovinsko zaznamovano kot leto smrti voditelja Francisca Franca in obdobja, ko so mlade ženske v Španiji množično vstopile na trg delovne sile (Inditex 2009).

V relativno kratkem času je Inditex postal drugi največji proizvajalec oblačil v svetu, z 4530 trgovinami v 72 državah. Poleg Zare, ki podjetju prinaša 66% celotnega prometa, je pod okriljem Inditexa združenih še sedem blagovnih znamk, ki vsaka zase predstavljajo ločeno strateško poslovno enoto, vsaka z lastno ciljno skupino (Lopez in Fan 2009):

- Pull and Bear ('casual' oblačila za mlade);
- Massimo Dutti (moda višjega cenovnega razreda);
- Bershka (avantgardna oblačila);
- Stadivarius (trendovska moda za ženske);
- Oysho (spodnje perilo);
- Zara Home (tekstil za gospodinjstvo);
- Kiddy's Class (otroška moda).

Inditex na domačem španskem trgu proda 33,9% svojih proizvodov, največ proda na evropskem trgu (44,8%), sledita ameriški (10,7%) in azijski trg (10,5%). Konkurencu v boju za tržni delež na mednarodnem trgu oblačilne industrije predstavljata švedski H&M in ameriški Gap ter še C&A, italijanski Benetton in španski Mango (Mazaira in drugi 2003).

Skupina Inditex zaposluje preko 89 000 ljudi, od tega jih približno polovico predstavlja mednarodno skupino, zaposlene izven Španije. Specifika zaposlenih v tem podjetju je, da so v veliki večini zastopane ženske (82,8%) hkrati pa gre za skupino ljudi, katerih povprečna starost je le 26 let (Inditex).

Ortegova zgodnja samostojna pot v oblačilni industriji delno pojasnjuje kako se je razvila Zarina poslovna strategija in v komaj 35 letih prinesla današnji uspeh in široko prepoznavnost. Inditexov poslovni model temelji na petih ključnih elementih:

- *Kupec*
Produkcijska veriga v Zari se začne s kupcem oziroma z analizo povpraševanja. Ta predstavlja glavni vir informacij, ki usmerjajo nadaljnje korake v procesu oblikovanja in proizvodnje oblačil. Odgovarja na vprašanje: kaj se najbolje prodaja na določenem trgu?

- *Trgovina*

Inditexova strategija je specifična v tem, da za oglaševanje svojih blagovnih znamk skorajda ne namenja sredstev. Namesto klasičnega pristopa k oglaševanju, je v tem primeru trgovina način komunikacije s kupcem. Ker novi izdelki prispejo v trgovine večkrat tedensko, so tudi obiski kupcev pogostejši. Lokacija in videz trgovine sta preiščeno izbrana. Klasična podoba je trgovina z velikimi izložbenimi okni umeščena v arhitekturno podobo mesta ali pa v pomembna nakupovalna središča. Osebe je stalno na voljo kupcem, a poseže v njihovo nakupovanje le, ko stranke same pristopijo po pomoč.

- *Oblikovanje in proizvodnja*

Oblikovalski in proizvodni timi delujejo sočasno na aktualnih sezonskih proizvodih in na razvijanju proizvodov, ki veljajo za prodajne uspešnice. S pomočjo tehnike hitrega odziva se zmanjšuje časovni cikel proizvodnje oblačil. Just-in-time proizvodnja in osredotočenost na trg oziroma kupca sta osnovni vodili poslovne strategije.

- *Logistika*

Logistični sistem skrbi za učinkovit odziv na sprejeta naročila v distribucijskem centru ter zagotovi hitro dostavo v trgovino. Čas, ki je potreben od prejema naročila do dostave pošiljke v Evropsko trgovino je povprečno 24 ur, za ameriški in azijski trg pa največ 48 ur. Vsi logistični centri so v Španiji in skrbijo za to, da je po vseh trgovinah na mednarodnem trgu dvakrat tedensko dostavljena pošiljka novih kosov oblačil.

- *Timi*

Usklajeno delo timov Inditexovih podjetij ima velik pomen pri izvajanju strategije in tekočega delovnega procesa. Da bi bil krog od proizvodnje do prodaje oblačil sklenjen, je potrebna fleksibilnost in visoka pretočnost informacij od oblikovalcev, prodajalcev, logističnih timov do strokovnjakov v sektorju financ in upravljanja kadrov.

Inovativna poslovna strategija Inditexa se osredotoča na trg, dinamično timsko delo in hitra odzivnost. Določa vrednote v organizaciji, notranjo dinamiko in vedenje

zaposlenih ter odnos do zunanjega okolja, do kupcev. V tem primeru lahko govorimo o strategiji kot ključnem elementu organizacijske kulture.

4 Empirični del

4.1 Namen in metodologija raziskovanja

Namen raziskave je prepoznati kako španska korporacija na eni strani in slovenska nacionalna kultura na drugi strani vplivata na organizacijsko kulturo hčerinskega podjetja v Sloveniji. Se hčerinsko podjetje ravna po načelih, ki jih narekujejo vrednote njene nacionalne kulture? Ali španska korporacija upošteva specifične slovenskega kulturnega okolja? Odgovore na ta vprašanja bom skušala najti z lastno študijo primera hčerinskega podjetja Magistrat International d.d., zastopništvom španske korporacije Inditex v Sloveniji.

Predpostavljam, da se mednarodna korporacija, ki deluje na kulturno in nacionalno raznolikih trgih prilagaja lokalnim kulturnim specifikam in tako hčerinskemu podjetju dopušča svobodo pri poslovanju in zastopanju blagovne znamke.

Da bi lahko na praktičnem primeru preverjala zastavljeno raziskovalno vprašanje, sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja. Kot metodološki inštrument je bil uporabljen intervju z vprašanji odprtega tipa. Intervju sem opravila z g. Vidom Zalarjem, vodjo kadrovske službe v Magistrat International. Intervju je bil izveden preko telefonskega pogovora decembra 2010 in je trajal približno pol ure.

Na podlagi tega intervjuja sem dobila vpogled v odnos med matičnim španskim podjetjem Inditex ter slovensko lokalno podružnico. Z raziskovanjem načina dela, ki je prisoten v podjetju, sem skušala ugotoviti podobo organizacijske kulture v Magistrat International d.d.

Raziskovalni del, ki se ukvarja s študijo španske in slovenske nacionalne kulture, pa temelji na izsledkih že opravljenih raziskav. Podatke o španski nacionalni kulturi sem pridobila na podlagi Hofstedejeve (1997) raziskave. Podatke o slovenski nacionalni kulturi pa sem povzela po raziskavi, ki jo je Jazbecova (2007) izvedla s pomočjo

Hofstedejeve metodologije in tako posodobila njegove izsledke iz leta 1989, ki so veljali za celoten jugoslovanski prostor.

4.3 Španska korporacija v okolju slovenske nacionalne kulture

Predstavljen je bil primer španske mednarodne korporacije Inditex. Preden raziščemo kako se Inditex obnaša v slovenskem okolju, je smiselno predstaviti katere specifične zaznamujejo špansko nacionalno kulturo. Iz kakšnega kulturnega konteksta izhaja korporacija, ki ima eno od lokalnih predstavništva tudi v Sloveniji?

4.3.1 Španska nacionalna kultura

Hofstedejeva (1997) raziskava nacionalnih kultur je pokazala vrednotni sistem značilen za Španijo.

Razlika v moči (PDI)

Indeks PDI (57) predstavlja srednjo razliko v moči. Odraža precejšnje podrejanje avtoriteti in priznavanje razlike v moči, neenakosti, sprejemanje hierarhičnih odnosov v organizaciji. Odnos med menedžerji in zaposlenimi so običajno bolj formalne narave. To je morda odraz neenakosti med bogatimi in revnejšimi skupinami v širši španski družbi (Jackson 2004).

Individualizem (IDV)

Španija spada med države, ki so nekje v sredini med individualizmom in kolektivismom. Z indeksom IDV (51) se uvršča med nekoliko bolj individualistično usmerjene (najvišja vrednost je 91, najnižja pa 6). Primarno skrb jim predstavlja družina, hkrati pa izražajo določeno lojalnost do organizacije in skrbijo za dobre odnose s sodelavci.

Izogibanje negotovosti (UAI)

Indeks IDV (86) je precej visok. Zaposleni od nadrejenih pričakujejo več pravil in navodil pri opravljanju dela. Na drugi strani pa menedžerji izvajajo večjo stopnjo kontrole.

Moškost (MAS)

Španija se z indeksom MAS (42) nagiba k bolj ženskim vrednotam. Delo ni osrednja vrednota španske nacionalne kulture, ki bi narekovala način življenja. Tako lahko namesto o usmerjenosti k nalogam govorimo o usmerjenosti k ljudem, poudarjanju kvalitete življenja. Kljub temu je precej običajno, da imajo Španci dve službi, da si lahko zagotovijo finančno varnost in ugodno življenje (Jackson 2004).

Kratkoročna/ dolgoročna usmerjenost (LTO)

Indeks LTO (19) kaže na izrazito kratkoročno usmerjenost Špancev. Prizadevajo si za kakovost življenja danes brez načrtovanja poznejših življenjskih obdobij, raje se osredotočijo na zadovoljevanje trenutnih potreb.

4.3.2 Magistrat International d.d., ZARA

Inditex je leta 2003 blagovno znamko Zara razširil tudi v Slovenijo in sicer v istem valu širitve skupaj z državami Slovaška, Rusija in Malezija. Tako je španska blagovna znamka pričela s poslovanjem na slovenskem trgu pod okriljem podjetja Magistrat International d.d. kot franšizna enota. V Sloveniji je trenutno odprtih 12 trgovin.

Pravna oseba Magistrat International d.o.o. je bila kot mešano podjetje ustanovljena v letu 1991 in pričela s poslovanjem leto pozneje. Podjetje je ustanovilo 96 delavcev podjetja Kompas Magistrat p.o. ter družbeno podjetje Kompas Magistrat p.o. Osnovna dejavnost podjetja je posredovanje pri uvozu in izvozu blaga, pri distribuciji potrošnih dobrin, ki so v lasti tujih dobaviteljev ter prodaja na debelo na domačem trgu.

Podjetje trenutno zaposluje več kot 400 ljudi, od tega jih za Inditex dela približno 250 ljudi. Ocena je približna, saj številka nekoliko niha glede na sezono. Pri tem je potrebno upoštevati tudi to, da posamezne skupine zaposlenih, posebej to velja za zaposlene v upravi, poleg Inditexa hkrati pokrivajo več blagovnih znamk.

Magistrat International d.o.o. je slovensko podjetje, ki predstavlja zastopništvo za španske blagovne znamke, ki sicer delujejo pod okriljem Inditexa. Med menedžerji niso

zaposleni španski predstavniki, temveč je vodenje prepuščeno slovenskim zastopnikom. Kljub temu obstaja tesno sodelovanje, nadzor in koordinacija med Inditexom in slovenskim zastopništvom. Vodenje v podjetju Magistrat International je izrazito usmerjeno k doseganju rezultatov, ki prispevajo k ciljem podjetja. Včasih se rezultati dosegajo tudi na zelo agresivni način. Podjetje ceni predvsem dosežene cilje, tekmovalnost in uspeh na trgu. Hkrati pa vodstvo spodbuja timsko delo, sodelovanje, saj preko tega organizacija lahko izpolnjuje zastavljene naloge. Skupinsko delo je pogoj za tekoč proces dela in hiter pretok informacij med vodji trgovin in španskimi produktnimi vodji v logističnih centrih. To pa je ključ do uresničevanju Zarine strategije. Slovensko zastopništvo velik pomen pripisuje medsebojnemu zaupanju med zaposlenimi in predanosti organizaciji. Stremi k doseganju soglasja med zaposlenimi in vodjo (Intervju).

Komunikacija med španskim podjetjem in slovenskim zastopništvom je precej pogosta. Vodje slovenskih trgovin vsak dan komunicirajo s španskimi produktnimi vodji, torej tistimi, ki skrbijo za konkretne artikle v trgovinah Zara, običajno preko telefonskih linij. Poročati morajo o rednem dnevnem poslovanju, nekajkrat letno pa še o rezultatih inventur in planih. Direktni obisk španskih predstavnikov v Sloveniji se običajno zgodi dvakrat letno. Na strani španske korporacije obstajajo zelo striktna navodila o načinu poslovanja in predstavljanju blagovne znamke v tujini. Specifična navodila zadevajo predvsem videz trgovine ter poslovanje, pa tudi to, kakšen mora biti odnos do kupcev in odnos med zaposlenimi. Pomemben je hiter in nemoten tok informacij med matično korporacijo in lokalnim zastopništvom, da se lahko učinkovito prilagajajo trgu in sledijo potrebam kupcev. Na podlagi povratnih informacij o prodanem blagu in poslovanju, matično podjetje dvakrat tedensko dostavlja novo pošiljko oblačil, ki ustrezajo specifičnemu trgu in povpraševanju (Intervju).

Enkrat letno področni vodje-tisti, ki skrbijo tudi za vse trgovine v Sloveniji-obiščejo sestanek, kjer se srečajo področni vodje evropskih držav. Dogodek je organiziran vsako leto v drugi državi. Namen sestanka je, da se preverijo pretekla dogajanja in novosti za prihodnjo sezono ter podajo pripombe in mnenja na trenutno poslovanje (Intervju).

Večji problemi ali konflikti med špansko matično korporacijo in slovenskim zastopništvom se po besedah sogovornika ne pojavljajo. Inditexovi predstavniki, ki občasno tudi osebno preverijo delovanje podjetja in še posebej Zarine trgovine po Sloveniji, nimajo večjih pripomb in so z delom lokalnih zastopnikov zadovoljni. Navodila s strani Inditexa so specifična in obsegajo vse od fizične ureditve Zarinih trgovin pa do odnosa do strank, Magistrat International pa jih glede na povratne informacije s strani matične korporacije dosledno uresničuje (Intervju).

Nazadnje sem skušala ugotoviti ali pri poslovanju med matično korporacijo in hčerinskim podjetjem opažajo kulturne razlike. Po besedah sogovornika, večjih kulturnih specifik ne opažajo. Pri poslovanju z Inditexom lahko govori o nekoliko bolj odprtem odnosu do tujcev, vendar to vrednoti bolj kot specifično podjetja Inditex in ne toliko španske kulture. Pri poslovanju med Inditexom in Magistrat International sta v uporabi angleški in španski jezik. Torej se v tem pogledu slovensko zastopništvo nekoliko bolj prilagaja jezikovnim omejitvam v komunikaciji.

4.3.3 Slovenska nacionalna kultura

Na drugi strani je pomembno predstaviti kaj pomeni, ko govorimo o *slovenski* nacionalni kulturi? Na tem mestu vključujem izsledke empirične raziskave Marijane Jazbec (2007). Avtorica je na podlagi Hofstedejevih dimenzij podala obnovljeno sliko slovenske nacionalne kulture in tako osvežila izsledke iz leta 1989, ki so bili podani za celotno Jugoslavijo.

Razlika v moči (PDI)

Rezultati kažejo na majhno razliko moči (PDI=27,85) med nadrejenimi in podrejenimi in tudi širšo podporo družbeni enakosti. O podjetjih z majhno razliko v moči lahko govorimo kot o decentraliziranih organizacijah, kjer so vodje bolj dostopni in izvajajo manj kontrole nad podrejenimi. Skoraj polovica vprašanih je mnenja, da si podrejeni ne upajo izraziti nestrinjanja. Slovencem najbolj odgovarja organizacijska struktura z enim

šefom. Vendar mora ta paziti kako deluje s pozicije moči, saj se kot rečeno Slovenci izrazito nagibajo k enakosti v odnosih (Jazbec 2007).

Individualizem (IDV)

Če govorimo o Sloveniji kot o kolektivistični državi, je bilo to v času obstoja kot ene od republik v Jugoslaviji (IDV=27). Danes je namreč slika popolnoma drugačna, saj se Slovenija (IDV=107,72) uvršča v sam vrh individualistično usmerjenih držav. Slovenski menedžerji visoko vrednotijo osebni čas in svobodo. V službi cenijo raznolikost dela, v zasebnem življenju pa prosti čas in družinsko življenje. Slovenci so hkrati izrazito delaven narod. Raziskava (Jazbec 2007) je pokazala tudi, da Slovenci delujejo individualistično, ko gre za vprašanje pravic, po drugi strani pa delujejo kolektivistično pri poslovnih odločitvah.

Izogibanje negotovosti (UAI)

Slovenski menedžerji se v veliki meri izogibajo negotovosti (UAI=71,74), težijo k predvidljivim in stabilnim situacijam. Potrebujejo red, predpise in pravila, da se počutijo varne. Zaposleni prav to pričakujejo od nadrejenih, odgovore in navodila kako delati. Od zaposlenih se pričakuje, da delajo po ustaljenih pravilih, čeprav to lahko pomeni manjšo učinkovitost podjetja. Tekmovalnost med zaposlenimi predstavlja dejavnik nivoja in še posebej nezaželena med ženskimi ter tistimi, z nižjo izobrazbo. Visok indeks UAI kaže tudi na bolj etnocentrično in netolerantno naravo Slovencev (Jazbec 2007).

Moškost (MAS)

Za Slovenijo so značilne ženske vrednote (MAS=20,26). Na prvi pogled to nasprotuje nekaterim dejstvom. Prvič, moški so raziskavi bolj individualistično naravnani kot ženske. Drugič, moški so tisti, ki dominirajo v politiki in gospodarstvu. Tretjič, države s katoliško tradicijo imajo višji indeks moškosti. Nizek indeks MAS je usklajen z nizkim indeksom PDI in visokim IDV indeksom. Slovenci zavračajo neenakost, stremijo k dobrim medsebojnim odnosom in kakovosti življenja v družinskem krogu. Iste vrednote podpirajo tudi mladi v Sloveniji. Podobno sliko lahko zaznamo tudi v organizacijah z močno izraženimi ženskimi vrednotami, kjer ima velik pomen dobro delovno okolje in odprta komunikacija med zaposlenimi. Vodja tu nastopa kot prvi med enakimi (Jazbec 2007).

Kratkoročna/ dolgoročna usmerjenost (LTO)

Slovenija z indeksom (LTO=32,61) spada med kratkoročno usmerjene države. Trdo delo ne pomeni nujno boljšega življenja, zato Slovenci verjamejo v geslo "živeti za današnji dan". Visoko vrednotijo kakovost trenutnega življenja in zadovoljevanje različnih potreb, tako materialnih kot nematerialnih. Varčevanje in načrtovanje prihodnosti tu ne najmeta prostora (Jazbec 2007).

4.4 Sklepne ugotovitve

Predstavljene so bile ugotovitve o španski in slovenski nacionalni kulturi, kot sta jih raziskala Hofstede (1997) in Jazbec (2007). Ugotovili smo katere vrednote ju zaznamujejo, kje sta si najbližje in v katerih dimenzijah se najbolj razlikujeta.

Tabela 4.1: Slovenska in španska nacionalna kultura

	Slovenija	Španija	max	min
PDI (razlika v moči)	28	57	104	11
IDV (individualizem)	107	51	91	6
MAS (moškost)	20	42	95	5
UAI (izogibanje negotovosti)	72	86	112	8
LTO (dolgoročna usmerjenost)	33	19	118	0

Vir: prirejeno po Jazbec (2007) in Hofstede (1997).

Kot lahko razberemo iz podatkov pridobljenih na podlagi opravljene raziskave Hofstedeja (1997) in Jazbecove (2007), največje razlike opazimo pri indeksih IDV, PDI in MAS (glej Tabelo 4.1). Za slovenijo je značilen izjemno visok indeks individualizma (IDV), skupaj z nizkima indeksoma moškosti (MAS) in razliki v moči (PDI). V primerjavi s Slovenijo pa je za Španijo značilen pol nižji indeks IDV ter enkrat višja indeksa MAS in PDI. To pomeni, da je Slovenija nekoliko bolj nagnjena k ženskim vrednotam in močnejše podpira odnose enake moči.

Individualizem se izkaže za dimenzijo, v kateri sta si slovenska in španska nacionalna kultura najbolj različni. Kljub temu da se Španija bolj nagiba k individualizmu, pa je Slovenija v vrhu individualistično usmerjenih držav. Kot sem lahko ugotovila na

podlagi intervjuja s predstavnikom slovenskega podjetja, je vodenje v Magistrat International osredotočeno na doseganje rezultatov, realizacijo zastavljenih ciljev in v tem pogledu odseva storilnostno naravnost in delavnost kot pomembno vrednoto slovenske kulture. To pomeni, da v tem pogledu močno poudarjena dimenzija individualnosti podpira Inditexovo težnjo po doseganju.

Po podatkih raziskave (Hofstede 1997; Jazbec 2007), sta si nacionalni kulturi najbližje v indeksih izogibanja negotovosti (UAI) in dolgoročne usmerjenosti (LTO). Visok indeks izogibanja negotovosti za obe nacionalni kulturi morda lahko pojasni dejstvo, zakaj med podjetjema ne prihaja do večjih konfliktov. Kot je razvidno iz pridobljenih podatkov, potreba po sprejemanju navodil in pravilih ter hkrati izvajanje kontrole delovnega procesa, izhaja tako iz kulture Inditexa in španske kulture nasploh, kot tudi slovenske nacionalne kulture. Drugič, vrednote obeh nacionalnih kultur podpirajo kratkoročno usmerjenost. Ta podobnost je v prid Inditexovemu načinu poslovanja, kjer čas pomeni denar. Hitre odločitve, nenehna izmenjava informacij, analiza trenda povpraševanja kupcev so namreč stalnica pri poslovanju z Inditexom in proizvodnji Zarinih oblačil.

Sedaj lahko odgovorim na raziskovalni vprašanje, ki sem jih zastavila na v uvodnem delu diplomske naloge.

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem si zadala ugotoviti **vpliv mednarodne korporacije na delovanje svoje podružnice v tuji državi glede na lastno organizacijsko kulturo in nacionalno kulturo**. Inditexova poslovna strategija, ki je vključena v Zarin model poslovanja, ima močan vpliv na delovanje lokalne podružnice. Kot so pokazali podatki pridobljeni v intervjuju (Intervju z g. Vidom Zalarjem 2009), v slovenskem podjetju v veliki meri sledijo Inditexovemu modelu. Vsaj kar zadeva delovni proces in postopke v podjetju. To pomeni, da ga zaznamuje hiter tok informacij, usmerjenost na trg in kupca. Inditexova strategija, ki je močan element organizacijske kulture določa, kako bo Magistrat International predstavljal znamko na slovenskem tržišču. V primeru španske korporacije Inditex v slovenskem kulturnem okolju se je izkazalo, da slovensko zastopništvo Magistrat International izhaja iz kulture španske

matične korporacije. S tem mislim, da slovensko zastopništvo v veliki meri sledi njihovim vzorcem delovanja, organiziranosti.

V drugem raziskovalnem vprašanju pa sem ugotavljala **kako hčerinsko podjetje te španske korporacije deluje v Sloveniji in kakšen vpliv ima slovenska nacionalna kultura na kulturo lokalnega zastopništva**. Prva ugotovitev, ki izhaja iz raziskave (Hofstede 1997 in Jazbec 2007) je, da si slovenska in španska kultura nista tako daleč. Obe nacionalni kulturi sta usmerjeni v grajenje kakovostnega življenja. Težita k stabilnemu in varnemu okolju, kjer so pravila znana in je malo možnosti za nepredvidljive in konfliktne situacije. Organizacijska kultura slovenskega podjetja kaže podobno sliko. Nadalje, na podlagi opravljenega intervjuja s predstavnikom Magistat Int. lahko ugotovim, da si v podjetju prizadevajo za kakovostne odnose med zaposlenimi. Pri opravljanju nalog timsko delo igra veliko vlogo. Obenem pa se pri poslovanju in delovnih postopkih opirajo na ustaljena pravila in prakso matične korporacije.

5 Zaključek

Oblikovanje kulture v podjetju je dinamičen in tekoč proces, ki je v nenehnem nastajanju, oblikovanju in spreminjanju. Organizacijska kultura se oblikuje preko delovanja, obnašanja in mišljenja vpletenih akterjev. To pa so ljudje. Ključni faktor, ki prispeva k oblikovanju kulture v podjetju. Od tega kakšna je njihova percepcija sveta okrog sebe in kako skozi interakcije z drugimi vpletenimi gradijo odnose na delovnem okolju, je odvisna podoba organizacijske kulture.

Če pogledamo nekoliko širše in se z ravni organizacije premaknemo na raven mednarodnega prostora z večimi soodvisnimi korporacijami, lahko poleg človeškega faktorja vključimo še dejavnik nacionalne kulture. Na podlagi Hofstedejeve (1997) raziskave smo lahko ugotovili, da je slovenska nacionalna kultura presenetljivo podobna španski. Posebno z vidika kratkoročne usmerjenosti, močni težnji po izogibanju negotovosti ter mehkejšimi ženskimi vrednotami. Izjema je dimenzija individualizma,

kjer po vrednosti Slovenija močno presega Španijo. Nadalje, odnos med matično korporacijo in lokalnim zastopništvom je lahko toliko bolj enakovreden in kompatibilen, kolikor se ujemata nacionalna karakterja obeh držav. Seveda pa se moramo zavedati, da kultura posamezne organizacije še zdaleč ne replicira nujno vrednot nacionalne kulture. V proučevanem primeru se je sicer izkazalo, da se po Hofstedejevih dimenzijah tako slovenski kot španska nacionalna kultura nagibata v isto smer, a še vedno prevladuje moč s strani ene korporacije - matične korporacije.

Ugotovimo torej lahko, da med matično korporacijo in lokalnim zastopništvom obstaja enostranski odnos moč. To bi sicer težko ocenila kot kulturno dominanco. Kakor sem lahko razbrala iz pogovora s predstavnikom slovenskega lokalnega zastopništva, vendarle gre za odnos medsebojnega spoštovanja in iskanja kompromisa med obema stranema. Slika nikoli ni preprosto črnobela. Pri kulturnem kompromisu namreč gre za to, da se vpleteni zavedajo kulturnih razlik, jim prepoznajo in skušajo uporabiti vse njihove prednosti. Kot ocenjuje tudi sam sogovornik, obe podjetji težita k iskanju ugodnih rešitev.

Pridobljene ugotovitve porajajo nova vprašanja in odpirajo možnosti nadaljnjega raziskovanja. Ena smer raziskovanja ponuja vprašanje, kako se matična korporacija obnaša do hčerinskih podjetij v različnih državah. Druga smer raziskovanja pa, kako se ostale španske korporacije v oblačilni industriji obnašajo na slovenskem trgu. Ena takšnih je denimo Inditexov evropski konkurent Mango.

6 Literatura

1. Adler, Nancy J. 1997. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
2. Ansoff, Igor H. 1969. *Strategic Management*. New York: John Wiley and Sons.
3. Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
4. Cheng, Ranis, Tony Hines in Ian Grime. 2008. Desired and perceived identities of fashion retailers. *European Journal of Marketing* 42 (5/6): 682-701.
5. Deal, Terrence E. in Allan A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Publishing.
6. Handy, Charles. 1996. *Gods of management. The Changing Work of Organizations*. New York: Oxford University Press.
7. Hodgetts, Richard M. in Fred Luthns. *International Management. Culture, Strategy and behavior*. New York: McGraw-Hill.
8. Hofstede, Geert. 1997. *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: Mcgraw-Hill Companies.
9. *Inditex*. Dostopno prek: <http://www.inditex.com/en/> (7. januar 2010).
10. Jackson, Terence. 2004. *International HRM. A Cross-Cultural Approach*. London: SAGE Publications.

11. Jazbec, Marijana. 2007. Slovenian national culture and cross-cultural training. V *New Emerging Economies and their culture*, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, 73-84. New York: Nova Science Publishers.
12. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
13. Kovačev, Asja Nina. 1997. *Individualna in kolektivna identiteta*. Ljubljana: VŠZ.
14. Lewis, Diane. 1996. The organizational saga from OD to TQM: A critical review of the literature. *Leadership and Organization Development Journal* 17 (1): 12-19.
15. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
16. Lopez, Carmen in Ying Fan: *Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara*: *Journal of Fashion Marketing and Management* 13 (2): 279-296.
17. Melewar, T.C. in Elif Karaosmanoglu. 2006. Seven dimensions of corporate identity. A categorisation of practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing* 40 (7/8): 846-869.
18. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Moingeon, Bertrand. 1999. From corporate culture to corporate identity. *Corporate Reputation Review* 2 (4): 352-360.
20. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

21. Možina, Stane. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
22. Noe, Raymond Andrew, John R. Hollenbeck, Berry Gerhart, in Patrick M. Wright. 1994. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill.
23. Ouchi, William G. 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
24. Peters, T.J. in R.H. Waterman. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's Best Companies*. New York: Harper & Row.
25. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik, ur. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Schein, H. Edgar. 1987. *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
27. --- 1990. Organizational Culture. *American Psychologist* 45 (2): 109-119.
28. --- 1994. Organizational Culture. V Wendell French, Cecil Bell, Robert Zawacki: *Organization Development and Transformation*, 146-158. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
29. --- 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
30. Svetličič, Marjan. 2006. Internacionalizirati se ali umreti. *Kažipot* 35 (3): 2-3.
31. Tanenbaum, Robert in W. H. Schmidt. 1958. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 41 (2): 162-180.

32. Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
33. Trice, Harrison M. in Janice M. Beyer. 1993. *The cultures in work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
34. Trompenaars, Fons. 2003. *The challenge of Leadership. Visions, Values, Cultures*. Bled: IEDC.

7 Priloga A: Transkript intervjuja

Gospod Zalar, mi lahko poveste kakšna je vaša pozicija v podjetju?

Trenutno zasedam mesto vodje kadrovske službe v podjetju Magistrat Int. d.d.

V začetku me zanima, koliko ljudi zaposluje Magistrat International? In glede na to, da podjetje zastopa več znamk, koliko zaposlenih dela izključno z Zaro in ostalimi znamkami pod okriljem Inditexa?

Magistrat zaposluje več kot 400 ljudi, od tega dela za Inditex približno 250 ljudi. Te številke so približne zato, ker v trgovinah dela precej študentov, katerih število niha, odvisno od sezone. V času razprodaj jih namreč potrebujemo več, v mrtvi sezoni manj. Prav tako določeni zaposleni, še posebej v upravi, pokrivajo več kot pa samo Inditexove trgovine.

Ali Magistrat International zaposluje tudi španske menedžerje, ki skrbijo za blagovne znamke pod okriljem Inditex-a?

Ne, menedžerji iz Španije niso zaposleni.

Kako pogosti so obiski iz Španije? Kako španski menedžerji skrbijo za franšize in zastopništva v Sloveniji,

Španski produktni vodje, to so tisti, ki skrbijo za konkretne artikle v naši trgovini, so z vodji trgovine dnevno na telefonski liniji. Slovenijo osebno obiščejo običajno dvakrat letno.

Kaj pa obratno, kako pogosti so morda obiski slovenskih menedžerjev v Inditexu? Ali slovenski zastopniki za Zaro obiskujejo druge franšize po Evropi in širše?

Ni običajno, da slovenski vodje trgovin obiskujejo druge franšize po Evropi. Enkrat letno pa področni vodje trgovin, to so tisti, ki skrbijo za vse trgovine v Sloveniji, obiščejo sestanek, kjer se srečajo področni vodje evropskih držav. Sestanek je organiziran vsako leto v drugi državi. Tam preverijo pretekla dogajanja in novosti za novo sezono ter podajo pripombe na trenutno poslovanje.

Pa španski predstavniki pogosto obiskujejo prodajalne v Sloveniji, vam podajajo navodila?

Včasih obišejo naše prodajalne in podajo kakšna navodila. Ker pa smo v Sloveniji izredno profesionalni in na visokem nivoju, večjih pripomb nimajo.

Obstajajo morda specifična navodila s strani španskega podjetja o načinu poslovanja, izgledu trgovine in podobno?

Ja, glede tega imajo Španci zelo striktna navodila. Tu gre za navodila, ki zadevajo predvsem izgled trgovine, poslovanje, odnos do kupcev in pa tudi odnose med zaposlenimi.

Lahko to podrobneje razložite, kakšna so navodila špancev o odnosu do strank oziroma odnosu med zaposlenimi?

Španci so za obe skupini – tako za stranke kot zaposlene – izdali več brošur, ki pokrivajo različna področja delovanja. Pri strankam imamo natančna navodila, kako se obnašamo do njih in veljajo za vse zaposlene v trgovini. Na primer vedno pozdravi stranko, vedno bodi na razpolago in podobno. Poleg tega imamo navodila, kako ravnati v različnih primerih reklamacij, vračil in drugih nevspešnosti kot so kraje, nesreče, izpad elektrike. Prav tako imamo natančna navodila za ravnanje z zaposlenimi. Od tega, kako izvajati selekcijo novih zaposlenih do kako voditi sestanke in reševati konflikte. Prav tako imamo navodila za varnost pri delu, nesrečah, in podobno.

Kako pogosto in o katerih temah pa mora slovensko zastopništvo poročati španskemu podjetju?

Poročamo o rednem dnevnem poslovanju, rezultatih inventur in planih. Poroča se vsak dan o dnevnem poslovanju oziroma nekajkrat letno, ko gre za inventure in plane.

Obstajajo kakšne kulturne specifike pri poslovanju Inditex-om, ki so sicer drugačne pri poslovnih partnerjih iz drugih evropskih držav?

Razen različnih praznikov večjih kulturnih specifik ne opažamo. So nekoliko bolj odprti do tujcev, vendar je verjetno to specifika podjetja Inditex.

Nekoliko bi se še ustavila pri vprašanju kulturnih posebnosti pri poslovanju s španskim podjetjem. Kako se to kaže? Kaj je tu drugače, kot bi morda pričakovali ali pa ste izkusili pri poslovanju s drugimi poslovnimi partnerji?

Španci so zelo prijazni, prijetni sogovorniki in kolikor sem opazil, ne delajo razlik med posamezniki. Vsakič, ko se vidimo, se pristrčno pozdravimo in odnosi delujejo precej toplo, tudi ko moramo rešiti kakšen nesporazum. Tudi če se slišimo ali srečamo prvič z neko osebo, je odnos precej prijateljski, bolj kot pri drugih partnerjih. Seveda to pomeni, da je še vedno profesionalen, vendar ima določeno prijateljsko noto, na primer kanček humorja ali objem. Prav tako so Španci precej prilagodljivi. Če pridejo v Slovenijo, sledijo našemu urniku, uporabijo transport, ki ga mi priporočamo, se srečamo tam, kjer mi predlagamo.

Kateri jezik uporabljate pri poslovanju s španskim podjetjem? Pogovori potekajo v angleščini, španščini?

Oba jezika, tako angleščino kot španščino.

Če se osredotočiva nekoliko bolj na samo podjetje Magistrat International, kako bi opredelili stil vodenja v podjetju?

V prvi vrsti je vodstvo ciljno naravnano. To pomeni, da so pomembni rezultati, uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja.

Kaj pa v odnosu do zaposlenih, kako se tu kaže stil vodenja?

V podjetju si medsebojno zaupamo. Vodstvo je naravnano v smeri svetovanja zaposlenim, razvito je tudi mentorstvo zaposlenim pri delu. Delo je v veliki meri timsko, zato spodbujamo sodelovanje med zaposlenimi in strmimo k temu, da se doseže neko soglasje.

Bi lahko rekli, da se pri vodenju poslužujete tudi bolj agresivnih načinov?

No, včasih se lahko cilji dosežejo tudi na nekoliko bolj agresiven način. Pomembno je, da se naloge opravijo.

Kaj v vašem podjetju predstavlja kriterij uspeha?

Prav gotovo je, da je organizacija uspešna, če je učinkovita, realizira zastavljene cilje. To uresničuje tudi naše podjetje. V enaki meri je pomembno to, kako podjetje skrbi za svoje zaposlene. Uspeh je doseči predanost zaposlenih podjetju.

Kateri od sledečih elementov, je po vaše mnenju tisti, ki prav vašo organizacijo povezuje, drži skupaj – zvestoba in medsebojno zaupanje, inovativnost in konstanten napredek, pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji ali pa formalna pravila in politika podjetja?

V največji meri je to nedvomno zvestoba in medsebojno zaupanje zaposlenih, predanost. To igra največji pomen. Kljub temu bi lahko dodal še to, da podjetje teži k realizaciji ciljev, ki si jih zastavimo.