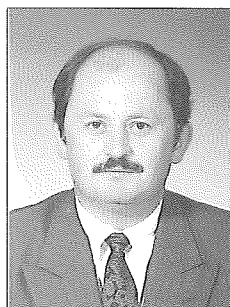


## V. Mednarodno poslovanje OCENE v vrtincu novih priložnosti IN PREDSTAVITVE avtor dr. Tone Hrastelj

**Milan Jurše**  
izredni profesor  
Katedra za trženje  
Ekonomsko-poslovna fakulteta  
Univerza v Mariboru



Slovenska strokovna javnost je nedavno dobila zanimivo in aktualno znanstveno monografijo izpod peresa priznanega praktika in teoretika mednarodnega trženja prof. dr. Toneta Hrastelja. Po operativnih vidikih mednarodnega poslovanja (knjiga *Mednarodno poslovanje* iz leta 1980) je avtor že pred nekaj leti s svojim delom *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja* (GV, 1995) spretno prepletel operativno dimenzijo mednarodnega poslovanja s strateškimi vidiki mednarodnega trženja in trženjskih strategij. S knjigo *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*, ki je izšla pri založbi Gospodarski vestnik (GV, Ljubljana 2001, 338 str.), je avtor posegel v obravnavanje nekaterih temeljev zasnove mednarodnega trženja, vpetega v globalno tržno okolje, saj se loteva razkrivanja tančic spletnja odnosov med tržnimi subjekti v procesih menjave na globalnem trgu.

### Kulturna in etična razsežnost mednarodnega poslovanja

Prvi razdelek knjige je posvečen kulturni razsežnosti mednarodnega poslovanja. Podobno kot francoski avtor Usunier v svojem delu *Managing Across Cultures* postavlja dr. Hrastelj trženje v sociokulturni kontekst menjave, v katerem imajo pomembno vlogo za uspešno trženje subjektov v procesu menjave zlasti medsebojni odnosi med njimi in ne le tehnike poslov ter ekonomska plat samih prodajnih transakcij v menjalnih procesih. V uvodni razpravi o kulturi, ki se ubada zlasti z njeno opredelitvijo in njenimi sestavinami, skuša ponazoriti njen pomen za mednarodno poslovanje tudi z analizo značilnosti slovenske kulture v poslovnem kontekstu, zlasti v pogajanjih in procesu oblikovanja timov.

Analizo kulturne razsežnosti mednarodnega poslovanja je avtor knjige vpel v sprego kulture in poslovno-organizacijskih ved ter sociološke in psihološke razsežnosti mednarodnega poslovanja. S prikazom različnih nacionalnih pogajalskih

Elektronski naslov avtorja:  
Milan.Jurse@uni-mb.si

slogov v različnih državah in različnih geografskih delih sveta relativizira tezo o poenotenju (standardiziranju) postopkov in strategije v mednarodnem poslovanju, saj razlike pogajalskih slogov zelo nazorno opozarjajo na *kontekstnost* te pomembne faze mednarodnega trženja (pogajanja, komuniciranje, sklepanje pogodb). Na širše oziroma strateške vplive kulture na mednarodno poslovanje opozarja v analizi večnacionalnega poslovanja, zlasti z vidika upravljanja človeškega kapitala, menedžmenta, povezovanja matičnega podjetja z mrežo gospodarskih enot v tujini, izpostavlja pa tudi kulturološke vplive na strategije tržne ekspanzije v tujem okolju s proizvodnimi naložbami v tujini, akvizicijami in prevzemi, nato pa podrobneje razčleni tudi strateška zaveznitva. V tak kontekst postavlja tudi analizo sposobnosti in veščin za transkulturno poslovanje, segmentiranje trgov in življenjskih slogov porabnikov.

Ob vrsti vzvodov, ki ustvarjajo močne silnice za globaliziranje mednarodnega poslovanja in mednarodne trgovine nasploh, s tem pa tudi podjetja spodbujajo k razmisleku o globalnem tržnem delovanju, postavlja avtor nasproti tehnološkim, informacijskim in komunikacijskim ter deregulativnim vzvodom globaliziranja poslovnih procesov in trgov zlasti kulture silnice, ki na drugi strani ovirajo in otežujejo globalizacijske težnje podjetij. Na ta način zelo jasno opozarja na samo jedro fenomena teh procesov, namreč na *sociokulturni kontekst*, ki ga zlasti menedžerji v podjetjih ne smejo spregledati, če želijo razumeti odzive kupcev na njihove strategije in trženjske programe in mednarodno poslovanje podjetij vpeti v razumevanje *dejanskih* – kulturnih in v lokalni družbeni okvir postavljenih – pravil tržne igre oziroma razvoja odnosov med tržnimi subjekti v lokalnem okolju.

Zlasti t. i. mehki dejavniki, ki so pretežno umeščeni v kulturno in etično dimenzijo mednarodnega poslovanja, zato zahtevajo od menedžerjev dobro poznavanje lokalnega poslovnega konteksta in njegovih vplivov na trg ter poslovanje tržnih subjektov. Hkrati pa ti dejavniki opozarjajo tudi na večplastnost trženjskih strategij, ki zato ne smejo biti zgolj konkurenčno naravnane, temveč morajo upoštevati tudi *različnost* interesov, stališč in posledično *tudi* odzivov tržnih subjektov v *različnih* sociokulturnih okoljih kljub prisotnim tendencam po globaliziranju trgov in regulativnega okvira mednarodne trgovine. V tej zvezi avtor opozarja zlasti na protislovnost vrednot kot podlage za paradoksalno ravnanje strank in kupcev oziroma kot enega od razlogov za nestabilnost tržnih stanj (str. 31). Nasproti globalnim vrednotam se v menjalne in poslovne procese umeščajo tudi lokalne vrednote tržnih subjektov.

S tipologijo vrednot po različnih avtorjih, npr. Rokeache, Trompenaars in Hampden-Turner, Kluckhohn in Strodtbeck, Hofstede, Boshart, Lewis, Adler, Hall, Moran in Harris, Craft in Mallory, Usunier idr., ter z orisom glavnih vrednot različnih nacij, tudi slovenske, jasno opozarja menedžerje, da si je mogoče ustvariti izostren pogled na lokalni tržni kontekst zlasti z razumevanjem sociokulturne razsežnosti lokalnega okolja.

S pregledom razvoja kulturnih preučevanj pri navedenih

avtorjih je podan zgoščen prikaz raziskovalnih tokov, ki opozarjajo na večplastnost mehanizmov in konceptov strukturiranja in usmerjanja poslovnih procesov, odločanja in tržnega delovanja poslovnih subjektov, ki so po definiciji podvrženi vplivom kulture razsežnosti izbranega okolja, v katerem delujejo organizacije ali vstopajo vanj z namenom razvijanja poslovnih aktivnosti. Razlike v značilnostih pogajalskih slogov so samo eden od številnih virov nazornih opozoril o pomenu *kulturnega konteksta* za učinkovito načrtovanje poslovnih aktivnosti in delovanje podjetij v tujem okolju.

Nevarnost prikaza razlik v nacionalnih pogajalskih slogih z namenom opisovanja jasnih nacionalnih pogajalskih profilov tiči v možnem zdrsu menedžerjev v »šablonsko« in stereotipno ravnanje, zato je treba razumeti take opise bolj kot ilustracijo razlik kot pa šablono ali recept za primerno strateško ravnanje menedžerjev v pogajanjih v mednarodnem poslovanju. V obdobju globalizacije in zniževanja pomena geografskih razdalj se krepi tudi mednarodna naravnost menedžerjev, zato je lahko zelo »ostro« profiliranje (razmejevanje) nacionalnih pogajalskih slogov na osnovi kulturne razsežnosti vprašljivo in lahko celo zavaja menedžerje, na drugi strani pa je tudi koristno v konkretni pogajalski situaciji, zlasti v smislu opozarjanja menedžerjev na pomembne vidike ali podrobnosti v ravnanju in odzivanju nasprotne strani, na katere morajo biti še posebej pozorni.

Podobno velja tudi za upravljanje s človeškim kapitalom v mednarodnih podjetjih in mehanizme povezovanja matičnega podjetja z mrežo gospodarskih enot v tujini ter upravljanje mednarodnih podjetniških naložb, akvizicij in prevzemov. Vselej so namreč lahko lokalni kulturni vzvodi tisti dejavnik, ki terja jasno prilagajanje delovanja, odločitev in odzivov menedžerjev.

Logičen naslednji korak v analizi je avtor naredil z osvetlitvijo kulturološke razsežnosti elementov trženjskega spleta (izdelka, cene, prodajnih poti, komunikacij), ki zahtevajo v obdobju postmoderne trženja odmik od mehanskega globalnega poenotenja in upoštevanje subtilnih kulturnih razlik v snovanju trženjskih strategij in programov podjetij. Ker pa so podjetja vse bolj prisiljena delovati v okolju različnih kultur, se povečuje tudi pomen *transkulturne sposobnosti* menedžerjev za učinkovito obvladovanje teh razlik in s tem razvijanje odzivnosti za večjo učinkovitost delovanja podjetij v mednarodnem okolju.

Tudi *etika kot mehka razsežnost mednarodnega poslovanja* postaja vse bolj zanimivo področje znanstvenega proučevanja, sočasno pa vir mnogih zadreg, negotovosti in presenečenj mednarodnih tržnikov v poslovanju podjetij na mednarodnih trgih. Številni poskusi tržnikov so se namreč že razblinili na neetični ledeni gori (str. 138), zlasti še če menedžerji niso izostrili svoje občutljivosti (dovzetnosti) za mednarodno poslovanje, ki se razpenja med etičnostjo in neetičnostjo v kontekstu zakonitega ali nezakonitega poslovanja.

Različni etični prijemi in kodeksi poslovne etike ustvarjajo jasnejši okvir za poslovno ravnanje mednarodnih tržnikov v tujem okolju. Podobno kot vplivi kulture se tudi etični vplivi zrcalijo v sestavinah trženjskega spleta in konkretnih trženjskih dejanjih mednarodnih tržnikov, pri katerih je razlikovanje med poslovnim obdarovanjem in podkupovanjem niansirano zelo subtilno in mehko glede na to, kar je primerno, sprejemljivo in zakonito, ter to, kar sega preko meja sprejemljivosti, primernosti ali zakonitosti delovanja subjektov v lokalnem okolju.

### Akvizicije in strateška zaveznitva kot oblika agresivne tržne ekspanzije na mednarodne trge

Tretji razdelek obravnava *akvizicije* kot obliko naložb v mednarodnem poslovanju. Nagibi za akvizicije, ki so ena od oblik sodobnih podjetniških kapitalskih povezav, so zelo različni, pogosto pa povezani tudi z obvladovanjem trgov, omejevanjem konkurence, krepitvijo agresivnosti tržnega odziva, izkoriščanjem sinergij ali celo z izločanjem tekmecev. Ni nujno, da so nagibi vselej ofenzivni in eksplicitni, saj so pogosto tudi defenzivni in prikriti. Čeprav akvizicije vselej ne zagotavljajo sinergijskih učinkov s povezovanjem dveh različnih organizacij, pa mora biti njihovo snovanje oprto na sistematično iskanje kandidatov, učinkovita pogajanja in integriranje dveh različnih, zlasti kulturno specifičnih, organizacijskih sistemov v fazi same implementacije v novo (sinergično?) celoto.

Logičen naslednji vsebinski sklop avtorjevih raziskovalnih prizadevanj je analiza *strateških zavezništov* kot zelo popularnih načinov v mednarodnem poslovanju podjetij v zadnjih letih. Pestrost oblik in vrst strateških zavezništov pogosto povzroča težave pri njihovi jasni razmejitvi od drugih oblik dolgoročnega povezovanja gospodarskih subjektov. Avtor poudarja, da so strateška zaveznitva zlasti »oblika prostovoljnega, dolgoročnega in praviloma nelastniškega družabništva, interesna razmerja dveh ali več, v glavnem komplementarnih strani ali družabnikov, ki jih povezujejo nekateri dopolnjujoči se viri in strateški cilj« (str. 201).

Izgrajevanje zaupanja med poslovnimi partnerji v zaveznitvu in premagovanje kulturnih razlik med njimi sta pomembna vzvoda za uspešno razvijanje strateških zavezništov. Kljub različnim prednostim (ustvarjanje kritičnega obsega potrebnih znanj in virov) pa ne smemo spregledati tudi tveganj in pasti, ki jih nosijo s seboj. Neuskkljenost interesov družabnikov, asimetričnost razdelitve koristi med družabniki, možna izguba avtonomije (strah pred prevzemom) in spremembe pričakovanih družabnikov so nekatere od najvidnejših pasti strateških zavezništov. Nedvomno pa izhajajo osrednja tveganja strateških zavezništov iz neustreznega izbora družabnikov in kulturnih razlik med njimi. Različne oblike povezav (pogodbene, skupna vlaganja, strateška zaveznitva itd.) omogočajo zelo učinkovito izkoriščanje strateških povezav za doseganje strateških ciljev družabnikov, seveda pa morajo biti zaveznitva ustrezno vodena in nadzirana.

### Elektronsko poslovanje kot izziv informacijske revolucije

Peti sklop avtorjevih razmišljanj je okvirni prikaz elektronskega poslovanja kot oblike, ki bo bistveno spremenila okvir mednarodnega poslovanja. Avtor nakazuje osnovne značilnosti in prednosti spletnega trženja, analizira razširjenost interneta in elektronske trgovine, nakazuje izhodišča za strategijo elektronskega trženja in vplive interneta na trženjski splet. Razmišljanja sklene z analiziranjem odprtih vprašanj in bodočega razvoja interneta. Ta razdelek, ki vsekakor sodi v kontekst avtorjeve zamisli o vsebini knjige, saj internet dejansko ponuja novo priložnost za mednarodno poslovanje, sočasno pa »grozi«, da bo krepko »zvrtničil« konvencionalne koncepte in paradigmo trženja, je vendarle zgolj zgoščen in bolj enciklopedičen prikaz umeščanja mednarodnega trženja v spletno okolje brez ambicije, da bi posegel v nekatere temeljne dileme spreminjanja paradigme zasnove konvencionalnega trženja v fizičnem okolju, niti ne ponuja operacionalizacije modela, zato lahko predvsem opozarja menedžerje, da bodo morali nameniti primerno pozornost spletnemu kontekstu mednarodnega trženja.

### Evropska tržna scena na razpelu med globalizmom in lokalizmi

Podobno kot simbolika naslovnice, ki ponazarja univerzum galaksije s sredotežnimi silami in razpršenostjo ozvezdij, skuša avtor v sklepnem razdelku razložiti svoja razmišljanja z iskanjem odgovora na dilemo *trženjskega univerzalizma* (*vseevropsko trženje*) ali *lokalizma*, ki obravnava evropskega porabnika bolj kot željo (mit?) mednarodnih tržnikov in podjetij kot pa realnost na evropskem trgu, trženje pa vpenja v koncept lokalne odzivnosti podjetja na kulturne posebnosti izbranih nacionalnih trgov. Avtor se zaveda pasti takega bipolarnega razvrščanja, zato se zavzema za izraz »*trženje v novih evropskih razsežnostih*« (str. 262), ki dopušča širši manevrski prostor za stvarno interpretacijo ravni poenotenja trženja preko meja posameznih evropskih držav oziroma konkretnije, podobno kot to obravnava tudi tuja literatura o trženju, na območju trgov znotraj EU.

Večplastnost razlik med državami, ki vključuje različnost podjetniških struktur, različne metodološke osnove za analizo porabnikov in njihovo grupiranje, razlike v kupni moči in izobrazbeni ravni porabnikov, kulturne razlike idr., lahko deluje kljub prisotnim silnicam k homogenizaciji podjetij, socialnih in ekonomskih politik držav precej zaviralno na poenotenje porabniških vzorcev. Iskanje osnove za snovanje trženjskih strategij v novih razsežnostih je zato morda smiselno opreti na segmentiranje porabnikov preko meja posameznih držav (večtržno segmentiranje) in oblikovanje rojev, torej homogenih skupin porabnikov, ki so locirani na območju več držav. Avtor navaja rezultate neke študije, ki načrtala šest takih rojev porabnikov.

Silnice poenotenja in razlikovanja preučuje skozi njihov vpliv na sestavine trženjskega spleta in kulturološke razlike, tako da na koncu ne da jasnega odgovora na zastavljeno dilemo, temveč ponudi menedžerjem obsežen vprašalnik kot zbirko napotkov

za analizo tržnih stanj v EU, s pomočjo katerih se bodo lahko sami dokopali do primernih izhodišč za *primerne* strategije trženja po posameznih tržnih območjih v EU. Namesto tega nameni avtor svoja sklepna razmišljanja trženjskim instrumentom in načinom mednarodnega poslovanja na trgih nekdanje SFRJ, tako da izoblikuje okvirno skico tržnih dogajanj in oblik vstopov na te trge.

### Sklepna ocena dela

S knjigo *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti* se loteva dr. Hrastelj aktualnih strateških tem mednarodnega poslovanja in mednarodnega trženja, čeprav se zaradi njihove širine in raznorodnosti izpostavlja nevarnosti, da jih ne zajame v vsej širini niti potrebni globini, ki bi lahko ponudila menedžerjem oprijemljive koncepte in napotke v obliki jasnih napotkov ali morda celo enoznačnih »receptov« za primerno trženjsko odzivanje podjetij v dinamičnem okolju mednarodnega poslovanja. Nedvomno se je tega zavedal tudi avtor pr izboru tem, ki jih je obdelal v knjigi, saj tudi sam v sklepnem delu knjige (str. 337) opozarja, da morda obravnavane teme ne zmorejo v celoti zajeti živahne problematike mednarodnega poslovanja, temveč jih je treba razumeti le kot nadgradnjo njegovih razmišljanj iz knjige, ki jo je predstavil že leta 1995.

Tako je treba ocenjevati tudi pričujoče delo, ki ga avtor ponuja v kritiko slovenski akademski in menedžerski javnosti, kot analizo, oprto na strokovni jezik in znanstveni aparat preučevanja aktualnih tokov v mednarodnem poslovanju

oziroma v (širšem) mednarodnem menedžmentu podjetij, pri čemer se strinjamo z avtorjevo tezo, da je treba razumeti izbrane vidike sodobnega »vrtinčenja« tokov mednarodnega poslovanja v njegovi razvojni (zgodovinski) dimenziji in genezi, kajti samo tako se je mogoče izogniti pristopu, opaznem zlasti v mednarodni strokovni literaturi v obliki modnosti novih konceptov, ki pogosto pod novim imenom skrivajo že uveljavljene in morda zgolj neznatno dopolnjene koncepte in orodja. Če gledamo na avtorjevo najnovejše delo v taki luči, potem se zdi izbor tem bolj razumljiv in logičen, posebej pa velja v slovenskem okolju izpostaviti avtorjevo izjemno strokovno in znanstveno prizadevanje za sintezo prikaza kulturološke razsežnosti mednarodnega poslovanja, ki ob vsakodnevnem, že kar žurnalističnem poudarjanju globalizacije procesov in trgov nedvomno jasno kaže na temeljne *korenine* mednarodnega poslovanja in spletnja odnosov med tržnimi subjekti v menjalnih procesih, temelječih vsaj v enaki meri na sociokulturni podstati kot obenem neupravičeno enostransko poudarjeni ekonomski racionalnosti tržnih odločitev.

Vsekakor je avtor izbral zelo primeren trenutek za izdajo svoje knjige, saj je treba globalizacijske procese nujno vpeti ne le v kontekst politične in ekonomske razsežnosti, temveč zlasti vplesti vanj tudi kulturološko dimenzijo, ki lahko ponudi tudi precej bolj jasne utemeljitve razlogov o nedavnih tragičnih odzivih na globalizacijske procese v luči naporov Zahoda pri ekonomski in politični homogenizaciji sveta, v katerih skuša pogosto nasilno pretrgati ali zanikati globoke niti kulturnih razlik in jedra kulture, ki ga je Hofstede zelo slikovito opredelil kot družbeno programiranje, ki usmerja ravnanje članov neke družbe.