

Култура и межкултурно общуване в международния бизнес

Симеон Симеонов*

Резюме: Участниците в международния бизнес са принудени да осъществяват своята дейност в динамична и непозната за тях среда. Културният фактор има значително влияние върху трайното им установяване на международния пазар. Обхваща съществуващите различия в говоримия език, религията, традициите, ценностната система, идеологията и начина на живот. Следователно могат да се очакват съществени несъответствия в бизнес средите по отношение на общоприетите модели на общуване, преговаряне и стилове на вземане на решения. Непознаването на културния фактор и особеностите на межкултурното общуване може да доведе до несъобразни разходи и провал на чуждия пазар. Настоящото изследване конкретизира тяхната същност, значимост и практически измерения в контекста на международния бизнес.

Ключови думи: култура, межкултурно общуване, межкултурни различия, международен бизнес.

JEL: F23, F59, F60, L29.

Увод

Международният бизнес се практикува от векове под различна форма. Въпреки това, предимно през последните няколко десетилетия могат да се отчетат

тенденции на непрекъснат растеж и ефективност на международната бизнес дейност. Това твърдение е в съответствие с активно протичащите процеси на глобализация и научно-техническите постижения. Всички участници търсят възможности за интернационализация като стратегия за печалба, икономически растеж и придобиване на конкурентни предимства. Несъмнено международният бизнес има своя огромен принос за подобряването на цялостното икономическо благосъстояние и качество на живот на хората по света. По същество той се отъждествява с осъществяването на търговски (внос, износ, реекспорт, на-срещни сделки) и инвестиционни (преки, портфейлни) дейности (Василева, 2011; Боева, 2014). Неговите субекти включително участват активно в сделки, свързани с трансфер на технологии. Те представляват некапиталови форми за навлизане на международния пазар. Например това са лицензионни споразумения, сделки за франчайзинг, сделки за концесия, договори за строителство „на ключ“, договори за управление и лизинг. Международният бизнес е сложна и динамична дейност, което само по себе си изисква активно взаимодействие и координирани действия от страна на всички участници. Те допринасят със своите специфични знания, опит и производствени ресурси за неговото развитие. Необходимо е да се разглеждат като част от веригата по създаване на стойност на фирмата. Участниците в международния бизнес най-общо могат да бъдат разграничени по

* Симеон Симеонов е докторант в катедра „МИО и бизнес“ на УНСС.

отношение на своите мотиви, същност на дейността и начина им за навлизане на чуждия пазар. Категоризацията им обхваща три големи групи – фирми, които иницират и осъществяват международни бизнес операции (малки и средни предприятия, международни компании, родени глобални компании); посредници и съдействащи организации в каналите за реализация; и неправителствени организации (Василева, 2011; Боева, 2014).

Тъй като акцентът е поставен предимно върху пресичането на националните граници, международният бизнес може да се разбира като трансграничен бизнес на отделните физически лица и организации. Те са принудени да осъществяват своята стопанска и инвестиционна дейност в непозната за тях среда. Различни фактори от правен, политически, икономически, технологичен, културен и екологичен характер оказват значително влияние върху ефективността на външноикономическата дейност. Характеризират се с преобладаваща неконтролируемост и съпътстващи рискове, присъщи съответно за международната бизнес среда. Следователно интернационализиращите се фирми подлежат на четири основни риска: странови, валутен, търговски и межкултурен риск (Боева, 1996; Боева & Василева, 2010). (1) Страновият риск се отнася до неблагоприятните последици за дадена компания вследствие на текущата правна, политическа и икономическа среда в дадената държава. Той включва възможността за държавна намеса в дейността на компанията, от една страна, и от друга – съществуващите бариери пред търговията и инвестициите. Враждебно законодателство, съчетано с моментни политически външения и нестабилност, биха допълнително затруднили дейността на компанията. (2) Валутният риск отразява потенциалните неблагоприятни движения в обменните курсове. Тук още се отнасят чуждестранното данъчно облагане, възможността от инфлация и други вредни икономически влияния. (3) От своя

страна, търговският риск бива свързван с потенциална загуба или цялостен провал на съответната компания. Неуспехът на чуждия пазар може да произлезе от интензивността на текущата конкуренция. Неуспешно реализираните бизнес стратегии за начин и време на навлизане на пазара също се характеризират като търговски риск. (4) От гледна точка на настоящото изследване межкултурният риск има основополагащо значение за успешното позициониране на международния пазар. Той обхваща съществуващите различия в говоримия език, религията, традициите, ценностната система, идеологията и начина на живот. Непознаването на културния фактор и особеностите на межкултурното общуване може да доведе до неефективни пазарни стратегии и взаимоотношения с потенциални бизнес партньори.

Темата за културния фактор е интердисциплинарна по своята същност. Включва различни области на познанието като психология, маркетинг и мениджмънт. Съществен принос в изследването на неговата същност и обхват имат например Taylor (1870), Adler (1975), Geertz (1973) и Adamopoulos & Lonner (2001). Определят културата като комплексно цяло от норми, ценности и традиции. Особеностите на межкултурните различия и межкултурното общуване биват силно застъпени в научните трудове на Parsons & Shils (1951), Kluckhohn & Strodtbeck (1961), Hall (1976), Condon & Yousef (1977), Hofstede (1991), Trompenaars (1993), Bennett (1998), Casmir (1999) и Schwartz (2006). От своя страна, Hall (1976) разграничава култури с висок и нисък информационен контекст, а Hofstede (1991, 2010, & 2011) извежда шест измерения на националните култури в своята теория на културните различия. Въпреки наличния принос по концептуализиране на културния фактор, неговите практически измерения в контекста на международния бизнес изглеждат по-слабо застъпени в научната литература (виж например Odine,

2018; Szkudlarek, Osland, Nardon, & Zander, 2020). **Настоящата статия следователно цели** да изясни същността и практическите измерения на културния фактор в международния бизнес. **Задачата на изследването** е да предложи актуален и конкретен обзор на научната литература по разглежданата проблематика с подходящи примери от международната бизнес практика. **Извежда се работната теза**, че неосведомеността по отношение на културния фактор като същност и особености може да доведе до неоползотворен потенциал и провал на чуждия пазар.

Структурата на настоящата статия обхваща следните теоретични аспекти: Култура като понятие и същност; Култура и межкултурно общуване; Култура и межкултурни различия; Примери за межкултурни различия в международния бизнес; Етични аспекти, пречки и препоръки за ефективно межкултурно общуване. Акцентът е поставен върху межкултурното общуване и межкултурните различия, базирайки се предимно на теорията за културните измерения на Hofstede. **Настоящата статия не разглежда** взаимовръзката интернационализация на фирмената дейност – култура – дигитализация на бизнес процесите.

Културата като понятие и същност

Въпреки засиления научен интерес и многократното изследвания в тази посока, все още отсъства универсално възприета дефиниция за култура. Един от първите най-значими опити за концептуализиране на понятието може да се намери в научния изследователски труд „Primitive Culture“, публикуван от Edward Tylor през 1871 г. Според него културата представлява съвкупност от знания, вярвания, изкуство, нрави, закони и обичаи. Различни способности и навици, придобити от човека като част от дадено

общество, също принадлежат към схващането за култура. От своя страна, Geertz (1973) дефинира културата като система от разбирания, представи и схващания, които имат наследствен характер в контекста на определено обкръжение. Те имат важна роля за формирането на човешкото съзнание, поведение и стил на комуникация. Това становище е в съгласие с научноизследователските възгледи на Hall (1976), считан за един от пионерите в изследването на културата като световен феномен. Той определя културата като начин на живот. Според него отделният индивид се ръководи от дълбоко утвърдени нагласи, отношения и поведенчески модели. В резултат на съвкупното им въздействие неговата ценностна система и обща нагласа към живота биват постепенно формираны. Когато се дискутира културата като значим фактор, най-сериозен принос се отдава на Geert Hofstede поради значимостта на неговата теория за културните различия. В тази връзка, Hofstede & Minkov (2010) формулират културата като „ментално програмиране“. Според тях културата се проявява на различни дълбочинни нива, което разграничава членовете на една организация или категория хора от друга – символи, герои, ритуали и ценности. Под символи следва да се разбира думи, жестове, снимки и обекти. Те придобиват значение единствено за представителите на дадена култура. Героите като културен елемент са личности, независимо от текущото им жизнено състояние, които биват дълбоко почитани и служат за модел на поведение. Махатма Ганди е добър пример за герой, който е световно уважаван и считан за олицетворение на най-чистите човешки ценности от индийския народ. От своя страна, ритуалите са дейности, които заемат изключително важна роля в опит да се запази културната идентичност и наследство на дадена общност. Например те намират ясно отражение в различни по естество практики и ре-

лигиозни церемонии. Според Hofstede (1991) ценностите са в основата на културата като същност, тъй като се явяват най-трудно податливи на промени. Ценността следователно е устойчиво понятие, която направлява поведенческите импулси и цялостното човешко поведение. Например, ръководейки се от своята ценностна система, човек би имал различен прочит за това какво поведение и бизнес практики се считат за приемливи. По-скорошно изследване конкретизира културата като съвкупност от знания, вярвания и социални норми (Hatfield, Tang, & Bensman, 2013). Изграждащите я градивни елементи имат своето влияние върху светогледа, емоционалната зрялост и цялостното поведение на отделния индивид. Savusgil, Knight & Riesenberger (2017) допълнително предлагат следните културни елементи: естетика; ценности и менталитет; маниери и обичаи; материална култура (артефакти); социална структура (семејство, общности); вербална и невербална комуникация; религии и образование.

Въз основа на гореизложените схващания могат да се направят следните обобщения за културата като понятие и същност (Василева, 2006; Дънешка, 2015):

- Културата се придобива, споделя и акумулира. Не е вродена за индивида, а се добива чрез опит, наблюдение и учение. Тя е характерна за всички хора като членове на група, организация и общество, а не е специфична само за отделни индивиди. Културата има наследствен характер, тъй като се предава от поколение на поколение.
- Културата има свойството да разграничи една група хора от всички останали на база множество фактори – национална идентичност, раса, религия и междуличностни отношения.
- Културата има своя специфична символика. Основава се на човешката способност да използва символи като средство

на изразяване (думи, жестове, снимки и обекти). Чрез тях може да се предава различно значение в процеса на комуникация от общото тълкуване.

- Културата може да се счита за адаптивна. Основава се на човешката способност да се променя и приспособява за разлика от генетично вродените адаптивни процеси при животните.
- Културата може да се представи като комплексна съвкупност от норми, практики и ценности. Ценностите, от своя страна, се реализират чрез формални и неформални практики в съответствие с преобладаващото разбиране за желателно и нежелателно поведение сред общността. Критериите, в основата на това какво е желателно и нежелателно, се формират в продължение на дълъг период от време. Те често биват детерминирани от наличния опит при адаптиране на дадено общество към различни по характер обществени проблеми.
- Културата и националните културни ценности се характеризират със сравнителна стабилност. Въпреки това, могат да се наблюдават все повече тенденции на културна динамика.

Култура и межкултурно общуване

Несъмнено културните различия оказват значително влияние върху международния бизнес. В частност тези влияния се проявяват в изграждащите го отделни аспекти, като например мениджмънт и маркетинг. Културният фактор влияе върху следните елементи на мениджмънта в международната бизнес среда: глобална стратегия и конкурентоспособност; межкултурно общуване и взаимодействие (инпатрианти и експатрианти, ръкостискане и лична дистанция); организационна култура и работен етикет; стил на управление; лидерство и преговори (Rique & Sumeet, 2019; Smith, 2021).

От друга страна, влиянието на културния фактор (обичаи, ценности, бизнес норми, религия) се отразява върху межкултурното общуване и стратегиите на международния маркетинг (навлизане, ценова, продуктова, дистрибуционна). Следователно може да се обобщи, че в основата на успеха и ефективността на международната бизнес дейност стои межкултурното общуване. Преди всичко то трябва да се разбира като процес на общуване между представители на различни национални култури (Дънешка, 2015 & 2016). Обект на научен интерес се явява именно влиянието на националната култура върху отделните индивиди – техните мисли, чувства, действия и цялостно поведение. Под национална култура следва да се разбира културата, описваща и характерна за дадено общество. Основните разлики между отделните национални култури произтичат от спецификите на процеса и начина на общуване. В контекста на културния фактор начинът на общуване на дадено общество се определя от утвърдените норми, ценности и общоприетите начини на поведение. Следователно оттам идват и наблюдаваните различия във възприемането на информация, ответните поведенчески реакции и взаимодействието между хората от различни култури. Същността на международния бизнес изисква активно межкултурно общуване, чиято ефективност бива повлияна от съществуващите бариери и различия в националните култури. Моделът на общуване, характерен за една култура, може да бъде съвсем различен за друга и неговият успех ще зависи от познаването на тези национални различия. Подходящ пример се явява сравнителният анализ на методите на комуникация, възприети съответно от руски и американски фирми. Hodgetts и Luthans (1997) стигат до заключението, че руските мениджъри прибягват предимно до средствата на прякото общуване (словесна реч, параезик) в процеса на изпълнение на отделните международни бизнес опера-

ции. Американските мениджъри, от друга страна, използват в по-голяма степен средствата на неформалното общуване (имейл съобщения, телефонни разговори). Особен интерес представлява обособяването на отделната култура съгласно нейния висок или нисък информационен контекст (Hall, 1976). Разграничаването се извършва на база степенята на използване на вербална и невербална комуникация. Под висок информационен контекст следва да се разбира модел на общуване, който е силно наситен с невербални средства на комуникация. Поради тази причина голяма част от информацията се съдържа именно в заобикалящата среда или в самия индивид (жестове, мимики, контакт с очите, сила и интонация на гласа). Висококонтекстуалното общуване се характеризира със скрити и двусмислени съобщения. Характерно е за колективистичните култури като Франция, Испания, Китай, Япония, Венецуела и Еквадор. Респективно модел на общуване с нисък информационен контекст разчита основно на словесната реч и се характеризира с точни и ясни съобщения. Нискоконтекстуалното общуване е характерно за индивидуалистичните култури като САЩ, Великобритания, Ирландия, Германия, Южна Африка и Австралия. Несъмнено ясно изразените различия между двата типа култури могат до доведат до непреодолими комуникационни проблеми. Например Dininni (2011) в своя анализ на Теория "Z" от William Ouchi отбелязва, че именно имплицитният комуникационен подход има важна роля в приемането на решения в Япония. Изглежда японските мениджъри са предназначено двусмислени, когато се изисква от тях да възложат отговорността на служител за извършването на определена трудова задача. Тази неопределеност е възможно да предизвика разочарование сред бизнес партньорите от друга култура, които имат очаквания за това отговорността да бъде точно и ясно разпределена.

Условията, в които се провеждат дело-

вите срещи, са друг културен аспект, който потенциално може да затрудни межкултурното общуване. Подходящ пример са същественият различия в работната етика между Западния свят и Близкия изток. Показателен е случаят с канадски предприемач, проучващ възможността за изграждане на дългосрочни бизнес взаимоотношения със страна от Близкия изток (Василева, 2006). Остава разочарован от обстоятелството, че срещите му с високопоставени длъж-

различията в работната етика между отделните страни е необходимо да се обърне внимание и на това кои теми на разговор се считат за приемливи. Опитът да се дискутира тема, която противоречи на разбиранията на гадена култура, може да доведе до погрешна интерпретация на намеренията на събеседниците. В тази връзка, Chaney & Martin (1995) предлагат в синтезиран вид насоки за теми на разговор в различни страни по света (таблица 1).

Таблица 1. Темы за разговор в някои страни

Страна	Подходяща тема	Неподходяща тема
Австрия	музика, преса, коли, каране на ски	пари, религия, партньорски раздели
Франция	музика, книги, спорт, културни развлечения, мода, хубава храна, история, изкуство, семейство	цени, доходи, работа, възраст
Германия	футбол, политика, хобита, пътувания	личен живот, Втората световна война
Великобритания	градинарство, архитектура, история	цени, пари, политика
САЩ	цени, пари, политика, музика	личен живот, религия, расови и етнически проблеми
Япония	история, култура, изкуство	правителствена политика, Втората световна война

Източник: Chaney, L. & Martin, J., 1995, p. 102.

ностни лица на компанията не се провеждат в частен офис при затворени врати. В Канада е общоприета практиката високопоставените личности на гадена компания да разполагат със секретарка и собствен офис. С оглед на демонстрираната работна етика (отворена врата, регулярни прекъсвания) канадският предприемач останал с убеждението, че въпросното лице не проявява интерес към предложението за сътрудничество. Непознаването на културните различия при провеждане на международни бизнес преговори води до преустановяване на предприемаческите му намерения в Близкия изток. Разгледаният пример отчетливо откроява невъзможността да се установи разбирателство между участващите страни като основно предизвикателство пред межкултурното общуване. Освен

Култура и межкултурни различия

Националното изражение на културата може да се разглежда най-общо като схема от разбирания. Отделната култура отразява начините, по които се формират и предават тези разбирания. Следователно межкултурните различия могат да бъдат открити в различни области на човешкия живот (Дънешка, 2015 & 2016). Когнитивните функции представляват подходящ пример за межкултурни различия. Свързани са с човешката способност за запаметяване, класифициране и изчисляване. Тук можем да добавим и цялостното възприятие за обусловеност, време и пространство. От друга страна, межкултурните различия отразяват правилата на общуване,

светогледа и ценностната система на отделния индивид. Начините на общуване диктуват очакванията за благоприличие, ролята на контекстуалната комуникация и логиката на разбиране. Невербалната и паравербалната комуникация също така носят свой специфичен смисъл, характерен за отделната национална култура. Този тип комуникация е свързан с особеностите на разновидността от жестове, мимики, контакт с очите, сила и интонация на гласа. Социалната свързаност между хората допълнително бива координирана от правила за запазване на достойнството, ролята на йерархията в обществото и устойчивостта на социалната организация (Стоичев, Василева, & Андонов, 2006).

От участниците в международния бизнес се очаква да демонстрират познание по отношение на дискутираните по-горе различия и как те се проявяват при межкултурното общуване. Изследването на националните културни различия се основава предимно на процеси по идентифициране и измиване на показатели на националната култура. Под показатели следва да се разбира отделни културни характеристики. Това са културни аспекти, които разграничават едно общество от всички останали. Научният принос в тази посока хронологически следва изследванията на Parsons & Shils (1951), Kluckhohn & Strodtbeck (1961), Hall (1976), Condon & Yousef (1977), Hofstede (1991), Trompenaars (1993), Bennett (1998), Casmir (1999), Schwartz (2006) и GLOBE. За целта на настоящата статия последващият анализ ще бъде изцяло фокусиран върху изведените от Hofstede (2011) крос-културни различия в ценностите и трудово-организационното поведение. Изследването е проведено сред 117 000 служители на IBM от 53 държави във времевия период от 1967 г. до 1973 г. На база получените резултати той извежда четири основни измерения на националните култури. Използваната скала е от 1 до 120, отразявайки най-ниската (1)

и най-високата (120) получена стойност за всяко от четирите измерения. Индексите се изчисляват на база средните стойности за извадките от всяка една държава.

Първо, властово разстояние. Отнася се до дистанцията между подчинени и ръководители, като определя взаимоотношенията на зависимост в обществото. Същевременно отразява степента, в която членовете на едно общество очакват и приемат социалното неравенство на различни нива на функциониране в семейството и на работното място. От по-младите и нисшестоящите се очаква да демонстрират уважение към по-възрастните и висшестоящите. Проява на открито несъгласие и конфронтация се счита за неприемливо поведение. Общества с висока степен на властово разстояние се характеризират със следните особености: елитаризъм, авторитарен лидерски стил, патерналистично управление, няколко на брой йерархични нива и голям брой надзорни кадри. Страните с най-висок индекс на властово разстояние, представени в низходящ ред, са: Малайзия (104), Гватемала (95), Панама (95), Филипините (94) и Мексико (81). Респективно общества с ниска степен на властово разстояние се характеризират със следните особености: егалитаризъм, консултативен лидерски стил, плоска управленска структура, децентрализирано управление и малък брой надзорни кадри. Страните с най-нисък индекс на властово разстояние, представени във възходящ ред, са: Ирландия (28), Нова Зеландия (22), Дания (18), Израел (13) и Австрия (11).

Второ, следва индивидуализъм срещу колективизъм. Според Hatfield, Tang & Bentshan (2013) това измерение отразява най-ясно културните различия между Изтока и Запада. Индивидуализмът отразява посредствената степен на взаимозависимост в отношенията между отделните индивиди. Цени се поемането на инициатива, индивидуалните постижения, стремежът към независимост и самостоятелност, както и

вярата в собствените сили. В едно индивидуалистично общество личните цели, желания и потребности биват приоритизирани спрямо интересите на отделната група, към която съответният индивид принадлежи. Поради тази причина от него се очаква свободно и ясно да изразява своите желания, стремежи и притеснения. Обществата с висока степен на индивидуализъм се характеризират със следните особености: калкулативно и транзакционно поведение; акцент върху личното благосъстояние и това на най-близкото обкръжение; акцент върху хоризонталните взаимоотношения (романтични партньори) спрямо вертикалните (дете-родител); превъзходство на личното удоволствие и интереси спрямо социалните норми и задължения. Страните с най-висок индекс на индивидуализъм, представени в низходящ ред, са: САЩ (91), Австралия (90), Великобритания (89), Канада и Нидерландия (80). От своя страна колективизмът отразява силната взаимозависимост в отношенията между отделните индивиди. От раждането си отделният индивид бива интегриран в споени вътрешни групи, които продължават да го защитават през целия му живот. Отдава се първостепенно значение на принадлежността към групата и силните семейни връзки. Ценят се конформизмът, учтивостта и хармоничните взаимоотношения с околните. В едно колективистично общество груповите цели, желания и потребности са приоритизирани спрямо личните интереси. От отделния индивид се очаква да не изразява открито своите желания, стремежи и притеснения. Следователно общества с висока степен на колективизъм се характеризират със следните особености: поведение според установените социални норми и очаквания; зачитане на чуждия авторитет и ниво в йерархията; акцент върху груповите интереси и благосъстояние; акцент върху поддържането на хармония и разбирателство между членовете в групата по принадлеж-

ност. Страните с най-висок индекс на колективизъм, представени в низходящ ред, са: Гватемала (6), Еквадор (8), Панама (11), Венецуела (12) и Колумбия (13).

Трето, следва измерението мъжественост срещу женственост. Изразява степента, в която традиционно мъжествените ценности (съревнование, упоритост, кариера, печалба) доминират над традиционна женствените ценности (междоличностни отношения). Общества с висока степен на мъжественост се характеризират с ясно разграничени социално полови роли, с акцент върху кариерното развитие и материално благоденствие. Желаните личностни качества, търсени в потенциалния романтичен партньор, са интелигентност, чувство за хумор и емоционална въвлеченост. При избор на съпруг обаче желаните качества опират предимно до здравословното и материалното състояние на мъжа. Страните с най-висок индекс на мъжественост, представени в низходящ ред, са: Япония (95), Унгария (88), Австрия (79), Венецуела (73) и Италия (70). Респективно общества с висока степен на женственост се характеризират с препокриване на социално половите роли, акцент върху нематериалния аспект на успеха и стремежа към основните човешки добродетели. Търсените личностни качества в един мъж, в качеството му на романтичен партньор и потенциален съпруг, не се различават в общества с висок женствен индекс. Страните с най-висок индекс на женственост, представени в низходящ ред, са: Швеция (5), Норвегия (8), Нидерландия (14), Дания (16) и Коста Рика (21).

Четвърто, избягване на неопределеността. Отразява степента на толерантност към състоянието на несигурност (нови/непознати ситуации) и необходимостта от ясно формулирани правила. Общества с висока степен на избягване на неопределеността се характеризират със следните особености: склонност към избягване на

риска; наличие на ясно определена организационна структура; правила и процедури; слаба толерантност към отклоняващото се от общите очаквания поведение; и изграждане на работното място като функция от възрастта. Страните с най-висок индекс на избягване на несигурността, представени в низходящ ред, са: Гърция (112), Португалия (104), Гватемала (101), Уругвай (100) и Белгия (94). От своя страна, обществата с ниска степен на избягване на неопределеността се характеризират със следните особености: склонност към поемане на риск; проява на гъвкавост в динамична среда; толерантност към отклоняващото се от общите очаквания мнение и поведение. Страните с най-нисък индекс на избягване на несигурността, представени в низходящ ред, са: Сингапур (8), Ямайка (13), Дания (23), Швеция и Хонконг (29).

Пето, дългосрочна срещу краткосрочна ориентация. Това измерение е сравнително ново и не фигурира в първоначалното изследване на Hofstede. Отнася се до културните различия по отношение на времето като фактор, както и до значимостта на миналото, настоящето и бъдещето. Дългосрочната ориентация е насочена изцяло към бъдещето. Следователно потенциалните дългосрочни ползи се приоритизират спрямо моментното емоционално задоволство и краткосрочен материален/социален успех. Ценят се постоянството, настойчивостта, пестеливостта и адаптивността. Общества с висока степен на ориентация към бъдещето се характеризират с фокус върху бъдещето, футуристичен модел на поведение и важност на социалните контакти. Страните с най-висок индекс на дългосрочна ориентация, представени в низходящ ред, са: Китай (118), Хонг Конг (96), Тайван (87), Япония (80) и Южна Корея (75) (Clearly Cultural, n.d.). Краткосрочната ориентация, от друга страна, е насочена предимно към настоящето или миналото. Акцентът е поставен върху незабавното

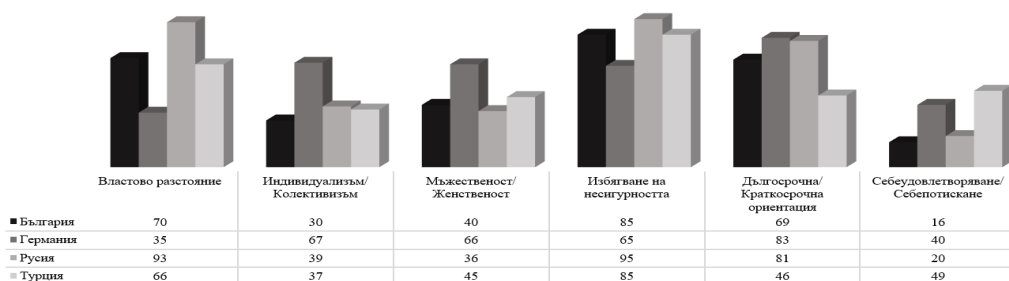
емоционално удовлетворение и краткосрочен материален/социален успех. Ценят се високо традициите, социалната йерархия и изпълняването на социалните задължения. Общества с висока степен на краткосрочна ориентация се характеризират със следните особености: фокус върху миналото и настоящето; конвенционален модел на поведение; акцент върху значимостта на чуждото уважение; и реципрочност на подаръците/личните услуги. Страните с най-нисък индекс на дългосрочна ориентация, представени в низходящ ред, са: Сиера Леоне (16), Нигерия (16), Гана (16), Филипините (16) и Норвегия (20).

Шесто, себеудовлетворяване срещу себепотискане. Представява най-новото културно измерение, което е резултат от сътрудничеството между Hofstede и българския учен проф. Михаил Минков. Отразява взаимовръзките удоволствие/самоконтрол и личен избор/обществен дълг. Страните с висок индекс на себеудовлетворяване се отличават със социални структури, които насърчават свободата на словото, себеизразяването и следването на собствените желания. Например това са Венецуела (100), Мексико (100), Ел Салвадор (89), Колумбия (89), Тринидад и Тобаго (80) (Wallace et al., 2019). Страните с висок индекс на себепотискане се отличават със социални структури, които насърчават потискането на собствените емоции и желания. Личният избор се подчинява на установените социални норми и обществения дълг. Например това са Пакистан (0), Латвия (13), Естония (16), Литва и България (16).

Предвид активното участие на България в международния бизнес, интересно би било сравнението между културните й различия с тези на нейните основни търговски партньори. Водещите експорт дестинации на страната ни са Германия (\$4.37 милиарда) и Турция (\$2.86 милиарда) по данни на Обсерваторията за икономическа сложност (ОЕС) за 2017 г. Основните импорт

дестинации съответно са Германия (\$3.9 милиарда) и Русия (\$3.59 милиарда). На база **фигура 1** може да се направи заключение, че националните културни прилики са най-ясно осезаеми с Русия и Турция – индивидуализъм/колективизъм, мъжественост/женственост и избягване на несигурността. Респективно националните културни разлики са най-ясно осезаеми с Германия – индивидуализъм/колективизъм, властово разстояние, себеудовлетворяване/себепопискане и избягване на несигурността.

ни да предоставят търсената информация при установяване първо на личен контакт със събеседника и имат яснота относно намеренията за нейното използване. Американците, от друга страна, иницират комуникационния процес с по-общ въпрос, за да се създаде основа за постепенно изграждане на взаимоотношения с останалите събеседници. Британците вероятно биха използвали хумор, докато китайците ще предпочетат първо да обсъдят ситуацията директно с шефа или със своите



Фигура 1. Межкултурни различия

Източник: <https://www.hofstede-insights.com>

Примери за межкултурни различия в международния бизнес

Няколко примера, разглеждащи практическите измерения на межкултурните различия в контекста на международния бизнес, следват за дискусия (Atkinson, 2019; Ray, 2019).

Имейл и телефонна комуникация

Телефонните конференции са предимно ефективен подход за подобряване на бизнес комуникацията и сътрудничеството в международната компания. Въпреки това, понякога е възможно да възникнат трудности, когато участниците не знаят какво да очакват един от друг. Процесът на комуникация би бил по-ефективен, когато те са информирани относно възможните културни различия. Например бразилците са склон-

колеги преди да отговорят на отправено запитване. Самата телефонна конференция трябва да има ясна структура, с достатъчно отделено време за разговор и въпроси за всички участващи в нея. От друга страна, имейл съобщението като средство за комуникация представлява подходящ метод за предоставяне на предварителна информация от по-общ вид. Културните различия, които е препоръчително да бъдат съблюдавани включително в писмената комуникация, могат например да бъдат свързани с формата на обръщение. Комуникацията със събеседници от САЩ предполага използването на първи имена, докато с представители на австрийската култура се изисква използването на съответното звание. Съобщението е желателно да бъде последвано от телефонен разго-

вор или лична среща, особено при сътрудничество с култури с висока ориентация към личността и персонално общуване.

Презентативни умения

Презентирането на нов продукт например изисква да се обърне внимание на подхода и отношението на отделните култури спрямо значимостта на целите. Култури с дългосрочна ориентация като САЩ и Великобритания ще очакват да чуят за потенциалните ползи от даден продукт. От своя страна, култури с предимно краткосрочна ориентация като Китай и Индия биха отдали по-голямо значение на сходния минал опит и постижения. Следователно стилът на презентиране може значително да се различава съгласно особеностите на културния фактор. Някои култури биха започнали по-общо преди да представят детайлно особеностите на разглежданата тема, акцентирайки предимно върху взаимодействието с публиката. Култури с нисък информационен контекст пък ще се концентрират директно и изцяло върху фактите. Успехът на международната конференция зависи от ефективността на подхода и презентативните умения, които трябва да бъдат съобразени с особеностите на културния фактор. Специално внимание трябва да се отдаде на комуникационния стил, жестовете и езика на тялото.

Межкултурно общуване и традиции

Личният контакт е от първостепенно значение за някои култури като предпоставка за бъдещи бизнес взаимоотношения. Изграждането им се базира на усещането за доверие, а в основата стои процесът по взаимно опознаване като необходимо условие за успешно и дългосрочно партньорство. Взаимното опознаване като част от межкултурното общуване може да се осъществи в различни страни и на неконвенционални за тази цел локации, като например караоке бар в Япония или сауна във Финландия. Стартирането на международни бизнес взаимоотношения налага да се проучат на-

ционалните културни обичаи като проява на уважение, което ще насърчи изграждането на близост и взаимно доверие.

Културни понятия, лично пространство и ръкостискане

Общоприети сигнали и реплики е възможно да имат различно значение съгласно Западната и Източната култура. Например думата „да“ означава съгласие в западните култури. В източните и високонтекстуалните култури обаче същата дума често означава, че събеседникът по-скоро разбира съобщението, а не непременно че изразява своето съгласие. Известен период на мълчание по време на преговори с бизнес партньор от Източна Европа пък може да сигнализира за недоволство от отправеното бизнес предложение. Откритостта в отношенията се очаква от западните култури, но представителите на източните култури често отдават по-голямо значение на проявата на уважение и толерантност. Друга особеност на културните понятия е кимането с глава. Явява се универсален знак за съгласие, като изключение от това правило са единствено българите и японците. Първите кимат, за да изразят своето несъгласие, докато при японците кимането е знак на учтивост. Освен културните понятия, разликите в начините на ръкуване също могат да причинят известно неудобство при срещи на различни култури. Повечето европейски култури се здрависват по няколко пъти на ден (Pease, 2004). Американците, австралийците, новозеландците, англичаните и германците обикновено се ръкостискат два пъти – при среща и разделяне. Азиатци, индийци и араби имат навика да продължат да държат ръката на своя събеседник и след като самото ръкуване е приключило. Често поздравът бива съпроводен с целувка по бузата. Една целувка е достатъчна за скандинавците, а две за французите. Нидерландци, швейцарци, белгийци и араби се целуват по три пъти. От своя страна, англоговорящи-

те страни изпитват силно неудобство от целувката при ръкостискане и при възможност я избягват. Подобно е отношението и в Япония – ръкуването, целувките и прегръдките се смятат за неучтивост. Японците се покланят при първа среща, като този с по-високо социално положение прави по-малък поклон, а този с по-ниско – по-гълбок. Очаква се безупречен външен вид от страна на международния бизнес партньор. Също така обувките му трябва да бъдат добре почистени, тъй като при поклон от страна на японца непочистените обувки ще създадат лошо първо впечатление.

Етични аспекти, пречки и препоръки за ефективно межкултурно общуване

Бизнес етиката се отнася до ролята на съвременните компании в спазването на определени етични норми и принципи при следването на своите икономически интереси. Според Боева (2004), бизнес етиката най-общо може да се отъждестви с: фирмени и професионални кодекси; създаване и функциониране на комитети по бизнес етика; програми за обучение и фирмена култура. Етичните норми и правила са насочени към служители, акционери, лица в неравностойно положение и обществото като цяло. Отнасят се до корупцията, опазването на околната среда и спазването на законите в собствената или чужда страна. В делови аспект етичните норми се отнасят до поведението на индивида в рамките на компанията, фирмата във външните ѝ отношения, транснационалните компании и смесените предприятия. Разбира се, отделните страни имат различно отношение към бизнес етиката. Фирми, участващи в международния бизнес, трябва да изберат най-подходящия модел на етично поведение. Съществуват три утвърдени модела на бизнес етика при транснационалните компании: **(1)** Модел на съобразяване с

етичните норми на страната домакин; **(2)** Модел на неутрално поведение – не се спазват етичните норми на страната домакин, но нормите на страната гост също не биват налагани; **(3)** Модел на императивно поведение – фирмата утвърждава свои етични норми в страната домакин. Може да се обобщи, че етичното поведение отразява нагласите, убежденията и ценностите в отделната компания. От своя страна, те са отражение на утвърдената фирмена култура. Формирането на културната идентичност на компанията включва следните елементи: зависимост между силна позитивна култура/успешното поведение на компанията; познание за факторите с пряко/косвено влияние върху фирмената култура; механизми за установяване/промяна на фирмената култура; система от инициативи (обучения, ритуали, празници); както и добро ниво на общуване между ръководители и служители.

Успехът на компанията на международната сцена най-вече зависи от ефективното ѝ межкултурно общуване с текущи и потенциални бизнес партньори. Това е процес, който изисква постоянно подобряване. Ефективността в межкултурното общуване е възпрепятствана от съществуващи бариери. Изразяват се предимно в различия, които са свързани с говоримия език, възприятия, нормите на поведение и невербалната комуникация (Василева, 2006).

Първо, езикови бариери. Владеенето на местния език често се явява задължително условие за персонала и мениджърите, които работят в чуждоезикова среда. Английският език е общоприет в международните икономически отношения. Голяма част от транснационалните компании изискват неговото владение като задължително условие за започване на работа. Това най-вече се отнася за мениджърите, за да могат да управляват и комуникират по-ефективно.

Второ, различия в обичаите и поведението. Съгласно дискутираното по-горе,

установените социални норми ръководят поведението включително по време на официални и неофициални срещи. Според бизнес кодекса във Франция например се очаква точност от страна на международния бизнес партньор, като забавяне от 5-10 минути се счита за приемливо. Французите предпочитат здрависването при запознанство. Същото е прието при приключване на срещата. Правилно е обръщението да съдържа титлата и фамилиятно име на събеседника. Деловите срещи се провеждат предимно в ресторанти или клубове. Препоръчва се да се избягват теми като политика и пари. Подобно на французите, германците ценят високо точността и избягват да смесват личния с професионалния живот. Поради тази причина организират развлечение за своите клиенти и партньори извън техните домове. При покана в собствения дом на немския мениджър е прието да последва благодарствено писмо. Бизнес етикетът препоръчва хуморът да бъде избягван при делови срещи и в двете страни. От своя страна, деловият етикет във Великобритания позволява малко закъснение при делови и неформални срещи. Също така поканата в английските домове е по-често срещана практика за разлика от други европейски страни. На домакинята е прието да се поднасят цветя или шоколадови бонбони. При делови срещи е препоръчително да се избягват раираните вратовръзки и обсъждането на теми като политика, религия и кралското семейство.

Трето, бариери пред възприятието. Отнасят се до неправилното възприемане на отделни думи и послания в международното делово общуване. Например при пускането на новия автомобил „Chevrolet Nova“ на пазара в Южна Америка не е бил взет предвид фактът, че „Nova“ на испански означава „няма да върви“. Отделно може да се твърди, че западните култури имат по-благосклонно отношение към жените мениджъри в сравнение с източните култури и страните от

арабския свят. Според Ferrario (1998), много японски мениджъри споделят мнението, че жените не са годни за подобна позиция и затова ги третират с пренебрежение.

Четвърто, несловесна комуникация. Отнася се до предаването на информация чрез жестове, езика на тялото, стил на обличане, параезик и други. В контекста на международния бизнес от най-голямо значение са кинетиката и проксемиката като отделни категории на несловесната комуникация. Кинетиката е учение за общуването чрез изражение и движение на човешкото тяло (поза, жестове, контакт с очите). Доброто възпитание например изисква събеседниците да се гледат в очите при комуникация. В Япония обаче подобно поведение се счита за неучтиво. Проксемиката от своя страна се отнася до начина, по който хората използват физическата дистанция помежду им, за да отправят съобщение. В съгласие с Hodgetts & Kuratko (1991) има четири типа физическа дистанция: интимна (0,5 м), лична (0,5 м – 1,2 м), социална (1,2 м – 2,5 м) и публична дистанция (2,5 м – 3,0 м). Основен проблем пред американците и европейците е спазването на лична дистанция при делово общуване с представители от Близкия изток и Южна Америка. Последните имат склонността да скъсяват дистанцията и да навлизат в личното пространство на своите бизнес партньори.

Подобряване в посока по-ефективно межкултурно общуване може да се постигне в няколко направления: осигуряване на обратна връзка, подобряване на езиковото и културно обучение, и увеличаване гъвкавостта на сътрудничеството (Василева, 2006). Усъвършенстването на системите за обратна връзка има важна роля за подобряването на ефективността на межкултурното общуване. Съществуват два основни типа обратна връзка – лична (лични срещи, телефонни разговори) и индиректна (доклади, отчети). Подобряването на езиковото и културно обучение може да се

постигне посредством организирането на езикови обучения, които целят да повишат вербалните и писмените умения по съответния език. От своя страна, проявата на гъвкавост се отнася до адаптивните умения към неопределеността на отделните ситуации, които произтичат от същността на международния бизнес.

Заключение

Културата е отражение на човешките възприятия, нагласи и ценностна система. Следователно нейното влияние върху ефективността на комуникацията между представителите на различни национални култури е значително и непренебрежимо. Опознаването и проявата на уважение към нейната значимост биха гарантирали пълноценност на междуличностните отношения – в личен аспект или като проявление на бизнес амбициите на международната сцена. Международният бизнес изисква добри познания и гъвкавост по отношение на межкултурните различия за успешно стратегическо планиране, съкращаване на разходите, повишаване на конкурентоспособността, икономически растеж и печалба.

Цитирани източници:

- Боева, Б., 1996. Международен маркетинг. София: Университетско издателство „Стопанство“, с. 19-41.
- (Boeva, B., 1996. Mezhhdunaroden marketing. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“, s. 19-41)
- Боева, Б., 2004. Международен мениджмънт. София: Университетско издателство „Стопанство“, с. 150-159.
- (Boeva, B., 2004. Mezhhdunaroden menidzhmant. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“, s. 150-159)
- Боева, Б., 2014. Мениджмънт в условията на интернационализация и глобализация. София: Издателски комплекс – УНСС, с. 22-29.

(Boeva, B., 2014. Menidzhmant v usloviyata na internatsionalizatsia i globalizatsia. Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS, s. 22-29)

Боева, Б. и А. Василева, 2010. Международен маркетинг. София: Университетско издателство „Стопанство“, с. 30-60.

(Boeva, B. i A. Vasileva, 2010. Mezhhdunaroden marketing. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“, s. 30-60)

Василева, А., 2006. Комуникации в международния бизнес. София: Университетско издателство „Стопанство“, с. 32; 51-61.

(Vasileva, A., 2006. Komunikatsii v mezhhdunarodnia biznes. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“, s. 32; 51-61)

Василева, А., 2011. Международен бизнес. София: Университетско издателство „Стопанство“, с. 11-76.

(Vasileva, A., 2011. Mezhhdunaroden biznes. Sofia: Universitetsko izdatelstvo „Stopanstvo“, s. 11-76)

Дънешка, А., 2015. Култура и международен бизнес. София: Издателски комплекс – УНСС, с. 11-29.

(Daneshka, A., 2015. Kultura i mezhhdunaroden biznes. Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS, s. 11-29)

Дънешка, А., 2015. Межкултурно общуване в международния бизнес чрез изграждане на транзакционна култура. *Икономически и социални алтернативи*, [online] 25(4), с. 50-54.

Available at: <https://www.unwe.bg/alternativi/bg/journalissues/article/8294> [Accessed 15 Jan. 2020].

(Daneshka, A., 2015. Mezhdukulturno obshtuvane v mezhhdunarodnia biznes chrez izgrazhdane na tranzaktsionna kultura. *Ikonomicheski i sotsialni alternativi*, [online] 25(4), s. 50-54. Available at: <https://www.unwe.bg/alternativi/bg/journalissues/article/8294> [Accessed 15 Jan. 2020])

Дънешка, А., 2016. Межкултурно общуване в международния бизнес. София: Издателски комплекс – УНСС, с. 47-56.

(Daneshka, A., 2016. Mezhdukulturno obshtu-

- vane v mezhduнародnia biznes. Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS, s. 47-56)
- Стойчев, И., А. Василева и Б. Андонов, 2006. Делово общуване и преговори в международния бизнес. София: изд. „Нова Звезда“. (Stoychev, I., A. Vasileva i B. Andonov, 2006. Delovo obshtuvane i pregovori v mezhduнародnia biznes. Sofia: izd. „Nova Zvezda“)
- Atkinson, G., 2019. 6 examples of cultural differences in business communication. [online] Berlitz. Available at: <<https://berlitzca.com/6-examples-of-cultural-differences-in-business-communication/>> [Accessed 28 September 2021].
- Cavusgil, S., G. Knight and J. Riesenberger, 2017. International business: The new realities. 4th ed. Harlow: Pearson Education Limited, pp. 84-114.
- Chaney, L. and J. Martin, 1995. Intercultural business communication. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Career and Technology, p. 102.
- Dininni, J., 2011. Management theory of William Ouchi - business.com. [online] business.com. Available at: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-william-ouchi/> [Accessed 11 Jan. 2020].
- Ferrario, G., 1998. The cultural dimensions of international business. 4th ed. New Jersey: Prentice Hall, p. 108.
- Geertz, C., 1973. The interpretation of cultures. New York: Basic Books, pp. 3-33.
- Hall, E., 1989. Beyond culture. New York: Doubleday, pp. 9-25.
- Hatfield, E., N. Tang and L. Bensman, 2013. Culture and sexual self-disclosure in intimate relationships. *Interpersona: An International Journal on Personal Relationships*, [online] 7(2), p. 230. Available at: https://www.researchgate.net/publication/284767536_Culture_and_Sexual_Self-Disclosure_in_Intimate_Relationships [Accessed 10 Jan. 2020].
- Hodgetts, R. and D. Kuratko, 1991. Management. 3rd ed. San Diego, California: Harcourt Brace Jovanovich, p. 384.
- Hodgetts, R. and F. Luthans, 1997. International management. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., 1991. Cultures and organizations. New York, Ny: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., 2011. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp. 2-5.
- Hofstede, G., G.J. Hofstede and M. Minkov, 2010. Cultures and organizations. McGraw-Hill, pp. 3-7.
- Pease, A. and B. Pease, 2004. The definitive book of body language. Pease International, pp. 107-125.
- Ray, L., 2019. Examples of cultural differences in Business. [online] Smallbusiness.chron.com. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/examples-cultural-differences-business-21958.html> [Accessed 14 Jan. 2020].
- Rique and Sumeet, 2019. Impact of culture in global marketing environment – Global Marketing Professor. [online] Globalmarketingprofessor.com. Available at: <https://globalmarketingprofessor.com/impact-of-culture-in-global-marketing-environment/> [Accessed 15 Jan. 2020].
- Smith, S., 2021. The Effects of cultural differences on global business. [online] Day Translations Blog. Available at: <<https://www.daytranslations.com/blog/culture-nuance-business/>> [Accessed 28 September 2021].
- Tylor, E., 2010. Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Wallace, C., S. Vandevijvere, A. Lee, L. Jaacks, M. Schachner and B. Swinburn, 2019. Dimensions of national culture associated with different trajectories of male and female mean body mass index in countries over 25 years. *Obesity Reviews*, [online] 20(S2), pp. 20-29. Available at: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/>

obr.12884> [Accessed 26 September 2021].

Clearlycultural.com. n.d. Long-term orientation. [online] Available at: <<http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term-orientation/>> [Accessed 26 September 2021].

Hofstede Insights. n.d. Country comparison -

Hofstede Insights. [online] Available at: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>> [Accessed 28 September 2021].

Oec.world. (2020). OEC - Bulgaria (BGR) Exports, imports, and trade partners. [online] Available at: <https://oec.world/en/profile/country/bgr/> [Accessed 14 Jan. 2020].