

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VLOGA IN POMEN KULTURE V MEDNAROD-  
NEM POSLOVANJU – PRIMER ŠTUDIJE AZIJSKIH  
KULTUR

Eva Drogenik



## POVZETEK

Diplomska naloga *Vloga in pomen kulture v mednarodnem poslovanju – primer študije azijskih kultur* prikazuje in opredeljuje načine in vzroke dobrega poznavanja in spoštovanja zakonitosti tujih kultur za poslovanje na mednarodnem področju. Tematika je predstavljena na primeru posameznih kultur v azijskih državah z gospodarsko največjim strateškim potencialom, in sicer Kitajske, Indije, Turčije in Južne Koreje. Ugotovljene in izpostavljene so skupne in za poslovanje pomembne značilnosti azijskega kulturnega okolja, kot na primer navezanost na tradicijo, družbeni status, običaji in vedenjski vzorec ter vloga osebnih odnosov med poslovnimi partnerji.

*Ključne besede:* mednarodno poslovanje, kultura, kulturne razlike, tradicija, spoštovanje, Azija, primerjava, poznavanje.

## SUMMARY

The degree dissertation *The Role and Importance of Culture in International Business – A Case Study of Asian Cultures* illustrates and underlines how and why for business in the international area and with foreign cultures it is important to have good knowledge of these cultures and to respect their legality. The topic is presented within the case of individual cultures in four Asian countries with the highest strategic economic potential, namely China, India, Turkey and South Korea. Common and important features of the Asian business culture environment are identified and subjected to, such as attachment to tradition, social status, customs and behavior patterns and the role of personal relationships between business partners.

*Keywords:* international business, culture, cultural differences, tradition, respect, Asia, comparison, knowledge.

UDK: 339.9:39(043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1 Opredelitev področja in opis problema .....	1
1.2 Namen in cilji diplomskega dela.....	3
1.3 Predvidene metode raziskovanja.....	3
1.4 Predpostavke in omejitve raziskave .....	4
<b>2 Mednarodno poslovanje</b> .....	<b>5</b>
2.1 Značilnosti mednarodnega okolja in globalizacija.....	7
2.2 Sestavine mednarodnega okolja.....	8
2.2.1 Gospodarsko okolje.....	8
2.2.2 Tržno okolje.....	9
2.2.3 Interno okolje .....	9
2.3 Negospodarsko okolje .....	10
2.3.1 Politično, geografsko, tehnološko in naravno okolje .....	10
2.3.2 Kulturno-socialno okolje .....	11
2.4 Odnos med kulturo in vedenjem .....	11
2.5 Vpliv kulture na mednarodno poslovanje.....	12
<b>3 Opredelitev kulture</b> .....	<b>16</b>
3.1 Koncept in definicija kulture .....	16
3.2 Značilnosti kulture .....	18
3.3 Elementi in sestavine kulture.....	19
3.3.1 Norme in vrednote .....	20
3.3.2 Vera .....	20
3.3.3 Jezik.....	21
3.3.4 Izobrazba .....	21
3.3.5 Estetika .....	22
3.4 Življenjski standard .....	22
3.5 Kulturni šok .....	22
3.5.1 Opredelitev kulturnega šoka.....	23
3.5.2 Faze kulturnega šoka.....	23
3.5.3 Zmanjševanje kulturnega šoka.....	23
<b>4 Predstavitev Azije kot kulturnega okolja poslovanja.....</b>	<b>25</b>
4.1 Predstavitev držav z gospodarsko največjim strateškim potencialom .....	26
4.2 Zgodovina Kitajske, Indije, Turčije in Južne Koreje .....	28
4.3 Pravna in politična ureditev .....	31
4.4 Ekonomski kazalniki .....	32
4.5 Kultura, običaji in vera.....	34
4.6 Vpliv kulture na poslovanje v Aziji in z njo .....	36
4.6.1 Kitajska.....	36
4.6.2 Indija.....	39

4.6.3 Turčija .....	40
4.6.4 Južna Koreja .....	42
<b>5 Sklep.....</b>	<b>44</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>
<b>Viri .....</b>	<b>49</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Ravni kulture po Hofstedeju .....	18
Slika 2: Gostota prebivalstva .....	27
Slika 3: Strateški in gospodarski dialog med ZDA in Kitajsko v Washingtonu.....	37
Slika 4: Kitajski predsednik Hu Jintao s Hermanom Van Rompuyem v Pekingu. ....	38
Slika 5: Slovenski predsednik Danilo Türk in indijski premier Manmohan Singh .....	40
Slika 6: Barack Obama s turškim premierom Recep Tayyip Erdoganom.....	41
Slika 7: Korejski minister Kim Jong-Hoon in belgijski minister Steven Vanackers .....	42

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Motivi za mednarodno poslovanje .....	6
Preglednica 2: Ekonomski in demografski podatki.....	33

## KRAJŠAVE

APEC	Skupina za azijsko-pacifiško gospodarsko sodelovanje
APTA	Azijsko-pacifiški trgovinski sporazum
ASEAN	Združenje držav jugovzhodne Azije
ASEM	Evrazijsko srečanje
BIMSTEC	Bengalska iniciativa za multisektorsko tehnično in gospodarsko sodelovanje
BSEC	Organizacija črnomskega gospodarskega sodelovanja
CEFTA	Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini
EFTA	Evropsko združenje za prosto trgovino
EU	Evropska unija
GSTP	Globalni sistem trgovinskih preferencialov med državami v razvoju
IMF	Mednarodni denarni sklad
NATO	Severnoatlantska trgovinska organizacija
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
PTA	Indijsko-mercosurski preferencialni trgovinski sporazum
SAFTA	Sporazum o južnoazijskem območju proste trgovine
UNCTAD	Konferenca Združenih narodov za trgovino in razvoj
WTO	Svetovna trgovinska organizacija
ZDA	Združene države Amerike



# 1 UVOD

Pretekla desetletja so svetovno gospodarstvo zaznamovala s procesom globalizacije in internacionalizacijo podjetij, potrošniški, industrijski in storitveni trgi pa postajajo vedno bolj integrirani in povezani. Ne glede na velikost in panogo so sodobna podjetja soočena s posledicami te realnosti in tako pogosto ugotavljajo, da zavračanje sodelovanja na mednarodnem trgu ni najboljša odločitev (Balabanis idr. 2004 v Šuštar 2009, 3). Sodobno poslovanje tako za veliko organizacij pomeni nujno tudi vključevanje v mednarodne poslovne procese, pri čemer postajajo vse pomembnejše značilne posebnosti oziroma razlike te vrste poslovanja v primerjavi s poslovanjem na domačem trgu. Diplomaska naloga se tako ukvarja s še vedno ali pa celo vedno bolj aktualno problematiko in izpostavlja tiste elemente, ki so lahko pomembna informacija in vodilo podjetjem pri procesu vstopanja in delovanja na področju mednarodnega poslovanja. Praktično vrednost naloge prinaša predvsem njen drugi del, v katerem so obravnavani in predstavljeni tudi praktični vidiki poslovanja na azijskem trgu oziroma v tistih azijskih državah, ki predstavljajo enega največjih gospodarsko-strateških potencialov, ne le v tem delu sveta, temveč v smislu celotnega globalnega gospodarstva.

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

S procesom globalizacije se poleg širjenja mednarodne trgovine in večanja pretoka kapitala povečuje tudi pretok ljudi in informacij, kar posledično v poslovanju pomeni izpostavljanje vse bolj mešanemu in pestremu kulturnemu okolju. Čeprav bi morda ravno zaradi globalizacijskih procesov sklepali ravno obratno, pa Javidan in House (2001, 292) trdita, da se ekonomske ovire sicer znižujejo, vendar pa da "vse večja povezanost med državami ne pomeni, da kulturne razlike izginjajo ali da se zmanjšujejo, kar za organizacije pri vstopanju na mednarodni trg seveda predstavlja dodaten strateški izziv". Poznavanje osnovnih značilnosti kultur narodov, s katerimi posamezniki in podjetja stopajo v poslovni stik, je za njih tako ključnega pomena, hkrati pa so poslovni medkulturni stiki v času globalizacije in posledičnega nenehnega dinamičnega spreminjanja kulturnih vzorcev tudi kreativen raziskovalni izziv na področju poslovnih ved. Kot osrednji problem diplomske naloge sta bila tako izbrana vloga in pomen kulture v mednarodnem poslovanju na primeru študije azijskih kultur. Ravno zavedanje o vplivu kulture na mednarodno poslovanje je namreč izoblikovalo zanimanje poslovnih ved za kulturo, pri čemer je predvsem prevladovalo, ali še prevladuje prepričanje, da kultura pri poslovanju deluje kot zaviralni dejavnik (Hrastelj 2001, 25). Kljub temu, da ima kultura velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja in je usklajena kulturna strategija lahko pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja, pa ji managerji ponavadi posvečajo malo pozornosti (Štembergar in Zagoršek 2005, 1).

Sam pojem kultura je pri tem lahko zelo različno pojmovan, Mumel (1999, 131) na primer kulturo definira kot celoto znanja, vere, umetnosti, zakonov, morale in navad, ki jih pridobi posameznik kot član določene kulture v povezavi. V zvezi z mednarodnim poslovanjem so

pomembne predvsem določene sestavine kulture kot so norme in vrednote, družbene vloge in vedenjski vzorci in tudi Tavčar (2000, 39) s tem v zvezi govori o miselnih in čustvenih vzorcih v človeku, ki jih ta povzema v interakciji s svojo kulturno okolico. Če so podjetja in poslovni posamezniki še pred nekaj desetletji delovali predvsem v domačem okolju, pa se danes v času globalizacije pri svojem delu soočajo z različnimi svetovnimi kulturami, navadami in poslovnimi običaji, zaradi česar postaja raziskovanje kulture in medkulturnih stikov na področju mednarodnega poslovanja zelo pomemben in dejansko vsebinsko potreben predmet raziskovanja na področju poslovnih ved.

Poslovanje na mednarodnem trgu oziroma vstopanje na mednarodni trg za podjetje in posameznika prinaša novosti in zahteva drugačno pripravo kot za poslovanje v domačem okolju. Med temeljnimi vprašanji pri vstopanju na območje mednarodnega poslovanja sta tako ključnega pomena vprašanji, "kako vstopiti na tuj trg" in "kako na njem nastopati" (Dubrovski 2006, 94), pri čemer je treba svoje poslovanje prilagoditi drugačnemu gospodarskemu in negospodarskemu okolju. Za nadziranje in zmanjševanje tveganja poslovanja v mednarodnem okolju je tako treba razumeti navade, običaje, vero, vrednote in norme okolja, v katerega se podjetje oziroma posameznik vključujeta (Živko 2002, 148–165). Sestavina negospodarskega okolja je namreč tudi kulturno-socialno okolje, ki je sestavljeno iz jezikov, verskih sistemov, socialnih sistemov, sistemov družine, nacionalizma, temperamenta, vzgojno-izobraževalnih sistemov in načina življenja, najpomembnejša sestavina kulturnega okolja pa je tih jezik mednarodnega komuniciranja (Dubrovski 2006, 133–4).

Različni načini obnašanja z različnim pomenom in vsebinami so sestavni del posameznega kulturnega okolja, kar se odraža v posebni kulturi poslovnega okolja, na katero se je treba ustrezno pripraviti in prilagoditi. Določeno rokovanje, objemanje, naslavljanje, verbalno in neverbalno komuniciranje, osebni pristop in celo dovoljenje za molitev, so tako ključnega pomena pri poslovanju na mednarodnem trgu (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 54). V diplomski nalogi bodo zato teoretično in splošno predstavljeni pomeni teh razlik, konkretne značilnosti in posebnosti pa bodo predstavljene v okviru raziskovanja azijskega kulturnega okolja oziroma azijskih držav z gospodarsko največjim strateškim potencialom, in sicer Kitajske, Indije, Južne Koreje in Turčije.

Za poslovanje v mednarodnem prostoru je potrebna dovzetnost za kulturno dimenzijo takega okolja in upoštevati, "da različne kulture niso pravilne in boljše ali napačne in slabše, temveč so enostavno drugačne" (Jurše 1993, 55), česar pa se je najlažje zavedati ob dobrem poznavanju kultur in njihovih posebnosti. Diplomaska naloga bo v tem okviru doprinesla tako k razumevanju teoretičnih razlik med kulturami kot tudi k prepoznavanju konkretnih posebnosti azijske kulture in poslovanja v njenem okolju.

## **1.2 Namen in cilji diplomske naloge**

Namen diplomske naloge je opredeliti vlogo in vpliv kulture v okviru mednarodnega poslovanja. Pri tem bo delo osredotočeno na področje mednarodnega poslovanja, v drugem delu pa bo preučevanje in raziskovanje usmerjeno na Azijo in azijske trge kot trge bodočih vodilnih svetovnih gospodarskih velesil. Temeljni cilji diplomskega dela so tako:

- opredeliti sestavine in posebnosti mednarodnega poslovanja,
- teoretično opredeliti kulturo kot pojav in njene posamezne sestavine,
- izpostaviti elemente kulture in njenih sestavin, ki vplivajo na poslovanje v mednarodnem okolju,
- predstaviti azijsko kulturno okolje,
- opredeliti posebnosti azijske kulture, ki imajo vpliv na mednarodno poslovanje z Azijo in v njej.

## **1.3 Predvidene metode raziskovanja**

Za doseganje ciljev diplomske naloge bo uporabljena metoda analize in sinteze razpoložljivih teoretičnih in sekundarnih virov. Kot podlaga in priprava za analitično obravnavo posameznih elementov bodo ti najprej natančno opredeljeni in definirani. V prvem delu bo tako predstavljeno samo mednarodno poslovanje s svojimi poglavitnimi sestavinami, in sicer gospodarsko, tržno, interno okolje ter negospodarsko okolje, v okviru katerega bo podrobneje razdelano kulturno-socialno okolje. V nadaljevanju bosta razložena odnos med kulturo in vedenjem ter iz tega izpeljan vpliv kulture na mednarodno poslovanje. V diplomski nalogi bo tako opredeljena kultura s svojimi sestavinami, nato pa se bo tretje poglavje osredotočalo na vpliv in vlogo kulture v mednarodnem poslovanju. Tretje poglavje bo tako opredelilo kulturo s stališča različnih konceptov in definicij, opisane bodo značilnosti in elementi kulture, med katerimi bodo izpostavljeni norme in vrednote, vera, jezik, izobrazbena struktura, estetika in življenjski standard. Predvsem praktično usmerjeno bo poglavje o kulturnem šoku, ki bo tega sprva opredelilo kot pojav, nato pa predstavilo njegove faze in podalo nasvete za zmanjševanje kulturnega šoka.

Drugi del naloge bo usmerjen na primere, in sicer bo s predstavitvijo Azije kot kulturnega okolja argumentiral pomembnost poznavanja kulturnih razlik in vlogo njihovega upoštevanja pri mednarodnem poslovanju. V četrtem poglavju bodo opisno predstavljeni azijski trg ter njegove posebnosti, v osrednjem delu četrtega poglavja pa bo predstavljeno poslovanje na azijskem kulturnem področju oziroma v štirih izbranih državah: Kitajski, Indiji, Južni Koreji in Turčiji. Sprva bodo gospodarsko potencialne države na splošno predstavljene, v nadaljevanju pa se bo obravnavala osredotočala na konkretne kulturne značilnosti in posebnosti v kulturnem okolju teh držav.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve raziskave**

Pri pregledu in analizi teoretičnih in sekundarnih virov je predpostavljeno, da bo v njih najdenih dovolj ustreznih informacij, s pomočjo katerih bo mogoče natančno opredeliti kulturo in njeno vlogo v poslovanju. Omejitve v tem okviru predstavljajo predvsem različne opredelitve kulture, med katerimi bo treba izpostaviti tisto, ki bo ocenjena kot najbolj ustrezna za nadaljnjo obravnavo tematike. Pri oženju fokusa raziskovanja na področje azijske kulture in poslovanja omejitev predstavlja predvsem dejstvo, da bo treba obdelati vire, ki ne izvirajo neposredno iz azijskega okolja, ampak izhajajo iz evropskega ali ameriškega prostora, kar pomeni določeno mero omejene interpretacijske vrednosti.

## 2 MEDNARODNO POSLOVANJE

Pot podjetja pri širjenju poslovanja na mednarodno področje ni preprosta in prvi pogoj za nje-  
no uspešno realizacijo je dobra preučitev različnih možnosti in pogojev širitve na tuje trge. Pri  
preučevanju svojih možnosti pa podjetja potrebujejo različne informacije, znanja, izkušnje in  
sredstva, pri čemer je iz različnih raziskav razvidno, da se predvsem mala in srednja podjetja  
soočajo z različnimi ovirami, med katerimi so poleg kadrovskih in finančnih omejitev tudi  
pomanjkanje znanja, izkušenj in informacij o tujih trgih. Slednje organizacijam pogosto one-  
mogoča izvedbo širjenja mednarodnega širjenja poslovanja in posledično iz mednarodnega  
poslovanja izhaja mnogo neizkoriščenega potenciala (Šuštar 2010, 3–5).

Mednarodno poslovanje je večdimenzionalna in dinamična dejavnost, ki v zadnjem desetletju  
narašča dvakrat hitreje kot svetovna proizvodnja in omogoča vključevanje vseh držav sveta v  
poslovne transakcije (Barbosa idr. 2010, 18). Opredeljeno je kot poslovanje s tujino in je naj-  
širši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti. Mednarodno poslovanje vključuje poslovne  
transakcije, ki na trgovinski ali netrgovinski način zajemajo dve ali več držav, je torej širši  
pojem od mednarodne menjave, ki vključuje izvozne in uvodne posle v najširšem pomenu  
besede. Od domače menjave se razlikuje predvsem v večji zapletenosti zaradi okolja, števila  
in različnosti trgov ter odjemalcev, konkurence, večjega tveganja in zunajtrgovinskih režimov  
posameznih držav (Dubrovki 2006, 15).

Podjetja se za mednarodno poslovanje odločajo iz različnih razlogov, med katerimi je mogoče  
najti tako pasivne kot tudi proaktivne ali celo agresivne razloge (Šuštar 2010, 10). Pasivni  
razlogi so pri tem tisti, na temelju katerih se podjetje dogajanju na domačem in tujih trgih  
prilagaja pasivno s spreminjanjem svojih poslovnih aktivnosti (Hollensen 2001, 28). Primeri  
pasivnih razlogov so na primer globalna konkurenca, trgovinske ovire, pravne in institucio-  
nalne omejitve s strani domače države ali rešitve v zvezi z logističnimi težavami. Dodaten  
pasivni razlog za rast mednarodnega poslovanja je tudi spodbujanje tujih investitorjev, s čimer  
skušajo nekatere države privabiti čim več tujega kapitala in tehnološkega znanja.

## Preglednica 1: Motivi za mednarodno poslovanje

Pasivni motivi za mednarodno poslovanje	Aktivni motivi za mednarodno poslovanje
<ul style="list-style-type: none"><li>- globalna konkurenca</li><li>- trgovinske ovire</li><li>- institucionalne omejitve domače države</li><li>- rešitve v zvezi z logističnimi težavami</li><li>- vnos tujega kapitala in tehnološkega know-howa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zmanjševanje nevarnosti padca lastne konkurenčnosti</li><li>- ekonomije obsega: porazdelitev fiksnih stroškov na čim večje število proizvedenih in prodanih enot</li><li>- omejene možnosti širitve na domačem trgu</li><li>- podaljševanje življenjskega cikla izdelkov in storitev</li></ul>

Vir: Hollensen 2011, 27–29.

Zaradi nevarnosti zmanjševanja lastne konkurenčnosti se na drugi strani mnoga, predvsem večja podjetja, odločajo za strategijo aktivne globalizacije. Aktivni razlogi za širjenje poslovanja na mednarodno področje spodbujajo strateške spremembe v podjetju na temelju izkoriščanja tehnološkega znanja ali tržnih priložnosti (Hollensen 2001, 28). Aktivni ali celo agresivni razlogi predstavljajo ekonomije obsega, ki jih podjetja dosežejo s porazdelitvijo fiksnih stroškov na čim večje število proizvedenih in prodanih enot, kar se kaže v manjših proizvodnih in prodajnih stroških na enoto. Priložnosti povezane z rastjo so pomemben agresivni razlog, ko postanejo možnosti širitve na domačem trgu omejene in se zato podjetja usmerijo v osvajanje novih tujih trgov. Podjetja lahko izdelkom in storitvam, ki so v fazi zrelosti in omejene glede rasti prodaj na domačem trgu, podaljšujejo življenjski cikel s prodajo na drugih tujih trgih, kjer šele pričenjajo s fazo rasti (Šuštar 2010, 9–10).

Mednarodno poslovanje pri tem ne zajema samo marketinških, ampak tudi druge poslovne naloge v organizaciji v tujini in zato ne pomeni vedno zgolj in samo premikov blaga med državami (Hrastelj 1990, 18). Štiri osnovna strateška vprašanja, s katerimi se podjetje pri vstopu na mednarodni trg sooča, so: zakaj mednarodno sodelovati in kaj plasirati na svetovni trg, katere tuje trge vključiti, kako vstopiti na tuj trg in kako na tujem trgu nastopiti. Odgovore na ta vprašanja mora organizacija pripraviti načrtno in sistematično (Dubrovski 2006, 94).

Ustrezni pristop pri tem zajema naslednje faze oziroma aktivnosti načrtovanja mednarodnega poslovanja (Dubrovski 2006, 94):

- Strateška analiza mednarodnega okolja in lastnih zmožnosti oziroma potencialov podjetja. Opredelitve prednosti in slabosti, priložnosti podjetja na tujih trgih, poslovnih tveganj in predvidevanje ovir pri poslovanju na tujem trgu.
- Strateško načrtovanje ciljev in strategij, ki so vpete v okvir zmožnosti podjetja in prepoznanih pogojev delovanja na območju mednarodnega poslovanja.

- Izvedba in organizacija aktivnosti na trgu in prilagajanje spremembam. Strateški nadzor, ki zagotavlja odziv iz okolja v proces strateškega managementa mednarodnega marketin-ga za sprotno preverjanje stopnje doseganja zastavljenih ciljev in tekočega usmerjanja in prilagajanja ter načrti ugotovljenih sprememb v okolju.

## **2.1 Značilnosti mednarodnega okolja in globalizacija**

Po svetovni naftni krizi v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je v mednarodnem poslovanju prišlo do pomembnih strukturnih sprememb, zaradi česar danes ne govorimo več o enostavni menjavi standardiziranih izdelkov, ampak o t. i. intrapanožni menjavi. Kompleksnost izdelkov in proizvodnih procesov je namreč povzročila, da je končni izdelek sestavljen iz več kompo-nent, od katerih je lahko vsaka proizvedena z različnimi orodji in na različnih lokacijah. Novejša značilnost v mednarodnem poslovanju so tudi vse pomembnejši premiki kapitala in tehnologije prek nacionalnih meja, pri čemer je mogoče govoriti o internacionalizaciji podjetij in globalizaciji mednarodnega poslovanja, ki briše meje med državami ali regionalnimi pod-ročji.

Pomembno za vključevanje v mednarodno poslovanje je tudi dejstvo, da se podjetje pri širjen-ju večinoma najprej razširi v nacionalnem prostoru in po tam izčrpanih možnostih prične s širjenjem na tuje trge ter se razvija v multinacionalno podjetje (Moore in Lewis 2009, 22). Za uspešno mednarodno poslovanje pa je pomembno poznavanje veliko širšega in raznolikega področja poslovanja kot pri poslovanju na domačem trgu. Razmere na svetovnem trgu se v današnjem okolju poleg tega tudi izredno hitro spreminjajo, kar od organizacije zahteva flek-sibilnost in hitro odzivnost na spremembe z inovacijami in ustreznim razvojem. Pri tem je bistvenega pomena poznavanje kulture na mednarodnih trgih, saj sta razumevanje in pozna-vanje kulture predpogoj za uspešnost prilagajanja poslovanja novemu trgu. Organizacija mora tako poznati navade, običaje, vero, vrednote in norme trga na katerega se vključuje in na njem uspešno sodeluje (Živko 2002, 148–165).

Multinacionalna in transnacionalna podjetja predstavljajo srce ekonomske globalizacije, po podatkih svetovne trgovinske organizacije UNCTAD pa ima okoli 40 tisoč podjetjih proizvo-dne obrate v več kot treh državah. Multinacionalna podjetja danes predstavljajo dve tretjini svetovne trgovine in skoraj polovica tega poslovanja se odvija znotraj koncernov, ki nepresta-no spodbujajo globalizacijo, ki je takšno poslovanje sploh omogočila. Sodobna logistika in nizki transportni stroški namreč omogočajo globalno mrežo proizvodnih in poslovalnih faz (Hans-Peter in Harald 1997, 112). Globalizacijo kot mrežo tokov blaga, delovne sile, kapitala in znanja je močno pospešil in nadgradil kapitalizem, tako je mednarodno poslovanje danes močno soodvisno. Skoraj nemogoče je danes govoriti o državni proizvodnji, saj vsak izdelek sestavljajo v drugih državah proizvedeni deli, veriga dodajanja vrednosti pa je globalno razve-jana in izjemno obširna (Svetličič 2004, 25–27).

V sodobnem poslovanju se podjetje skoraj mora vključevati v mednarodno poslovanje in se tako srečuje z večjim tveganjem, ki ga ponazarja predvsem možnost negotovega nastopa pričakovanega dogodka ali drugačen nastop na drugem kraju. Posledica tveganja je lahko nepričakovan dogodek, zaradi katerega potem ni dosežen ekonomski učinek in s katerim so povezani slabi rezultati. Tveganje je v mednarodnem poslovanju mogoče nadzirati, zmanjševati in odpravljati s spoznavanjem sestavin mednarodnega okolja. Pri tem so pomembni različni elementi poslovnega okolja, med katerimi je mogoče natančneje razločiti gospodarsko, negospodarsko, tržno in interno okolje (Dubrovski 2006, 417).

## **2.2 Sestavine mednarodnega okolja**

Mnenja o delitvi in pomembnosti elementov okolja so si med posameznimi avtorji različna in tako Brassington (1997, 39) govori o kulturno-sociološkem, tehnološkem, gospodarskem in političnem okolju, Harell (1998, 71) o tehnološkem, ekonomskem, demografskem, kulturnem, pravnem in etičnem okolju ter Dubrovski (2000, 56) o negospodarskem, gospodarskem, tržnem in internem okolju. Sestavine mednarodnega okolja pa ne glede na delitve predstavljajo vse značilnosti mednarodnega ali poljubnega tujega trga, ki posredno ali neposredno vplivajo na delovanje in poslovanje organizacije v tem okolju. Vse sestavine pri tem nimajo enakega vpliva na vse izdelke ali posle in imajo različno težo pri sprejemanju poslovnih odločitev. V mednarodnem poslovanju razlikujemo štiri temeljne sestavine mednarodnega okolja, in sicer negospodarsko okolje, gospodarsko okolje, tržno okolje in interno okolje (Dubrovski 2006, 121–122). Te sestavine mednarodnega okolja so pravzaprav vzrok, zaradi katerega je delovanje v mednarodnem poslovanju zahtevnejše in bolj tvegano od poslovanja v matični državi. Podjetje mora pri tem upoštevati, da je treba najprej spoznati negospodarsko okolje, katerega osrednji del so politično, geografsko, energetska, naravno in kulturno-socialno okolje in se šele nato lotiti proučevanja gospodarskega, tržnega in internega okolja (Dubrovski 2006, 123).

### **2.2.1 Gospodarsko okolje**

Gospodarsko okolje kot pomemben element v mednarodnem poslovanju vključuje mednarodne integracije, zunajgospodarsko politiko, monetarno politiko, gospodarsko strukturo, zunajtrgovinsko strukturo in informacijski sistem. Različne ekonomske in gospodarske integracije tako kot prvi element gospodarskega okolja olajšujejo in tudi spodbujajo trgovino ter določajo pogoje in skupna pravila za mednarodno poslovanje. V Evropi so aktualne integracije na primer Evropska unija, Evropsko združenje za prosto trgovino EFTA (European Free Trade Association) in Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini, Central European Free Trade Agreement CEFTA. Članstvo v takih integracijah podjetjem pogosto omogoča prednosti kot so hitrejši pretok izdelkov, storitev in kapitala, kar ima za posledico večjo varnost ter hitrejšo gospodarsko rast in razvoj. Že vstop v te integracije pogosto zahteva prilagoditev sistemov,



struktur, procesov in dejavnosti podjetja, ki so potrebna predpriprava za prestop na tuje trge (Dubrovski 2006, 138–140).

Z gospodarskim okoljem je povezana tudi kupna moč, ki je odvisna od trenutnih dohodkov, cen, prihrankov, dolgov, dosegljivost posojil in podobno. Porazdelitev dohodkov je povezana z gospodarsko strukturo določene države in z njeno politično ureditvijo, na izdatke porabnikov namreč vplivajo njihovi prihranki, dolgovi in možnosti za najemanje posojil. Države se zelo razlikujejo glede na raven in porazdelitev dohodka, za kar je odločilnega pomena gospodarska struktura posamezne države. V okviru tega so pomembni podatki o BDP države, obsegu naložb, stopnji inflacije, proizvodnji energije, stopnji zaposlenosti in izobrazbeni strukturi prebivalstva. Pomemben dejavnik gospodarskega vpliva na mednarodno poslovanje je tudi monetarna politika. Od uporabe monetarnih instrumentov in obstoječe monetarne politike v državi je namreč odvisno, kakšno zunanjo vrednost dosega državni denar (Dubrovski 2006, 141–142).

### **2.2.2 Tržno okolje**

Tržno okolje zajema pravne razmere v državi, konkurenco, strukturo distribucije, kupno moč, logistično okolje in informacijsko okolje. Poznavanje pravnih razmer v mednarodnem poslovanju je pomembno zaradi rokovanja z različnimi pravnimi statusi in oblikami poslovne ureditve, ki vplivajo na sklepanje in vodenje poslov. Prav tako je pomembna dobra predstava o konkurenci, ki pogosto ni enaka tisti v matični državi. Struktura distribucije je pomembna predvsem pri oblikovanju načina vstopa na določen trg in določanju distribucijskih kanalov. Poznati in preučiti je treba tudi geografski položaj, sistem komuniciranja, transportno omrežje, prostotrgovinske in industrijske cone, kar predstavlja logistično okolje, medtem ko informacijsko okolje kaže predvsem razvitost informacijske in komunikacijske tehnologij (Dubrovski 2006, 143–145).

### **2.2.3 Interno okolje**

Interno okolje obsega značilnost in sposobnost podjetja za aktivno udeleževanje v mednarodnem okolju, saj pri uravnavanju na zunanjem trgu poveča obseg mednarodnih poslov, sposobnost podjetja pa je pri tem merjena s potenciali in z uveljavljenostjo internega marketinga. Ko se podjetje nameni delati v mednarodnem okolju, mora upoštevati svojo kulturo, mednarodno naravnost, stališča managementa do mednarodnega poslovanja, doseženo stopnjo internacionalizacije, organizacijsko strukturo ter svoje razvojne možnosti na posameznih področjih. V interno okolje se vključuje tudi interni marketing, ki predstavlja razpršenost in uveljavljanje marketinške miselnosti in delovanja pri vseh zaposlenih, ko se ti zavedajo, da je njihovo delo nekomu namenjeno. Proučevanje internega okolja pomeni ocenjevanje izvoznih potencialov

podjetja, iz česar je mogoče presoditi njegove možnosti za zunanje poslovanje (Dubrovski 2006, 146–147).

### **2.3 Negospodarsko okolje**

Negospodarsko okolje predstavlja prvo stopnjo analize poslovnega okolja, ki mu proučevanje sestavin gospodarskega, tržnega in internega okolja šele sledijo. Negospodarsko okolje je tako temelj in prva faza priprave podjetja na mednarodno poslovanje. Negospodarsko okolje sestavljajo politično okolje, geografsko okolje, tehnološko okolje, naravno okolje in kulturno-sociološko okolje (Dubrovski 2006, 122).

#### **2.3.1 *Politično, geografsko, tehnološko in naravno okolje***

Pri političnem okolju gre za proučevanje političnega ozračja države ali trga, iz česar izvirajo politična tveganja. S političnim okoljem se mora podjetje podrobneje seznaniti z namenom, da se je sposobno izogniti političnim tveganjem. Prva ovira predvsem pri trgovinskem poslovanju je carina, medtem ko so necarinske ovire razporejene v šest velikih skupin, in sicer so to necarinske uvozne omejitve, povezane s ceno, količinske omejitve, diskriminatorne prevozne pristojbine, udeležba države v mednarodni trgovini, tehnične norme, standardi in predpisi v zvezi z zaščito potrošnikov, omejitve v zvezi s postopkom carinjenja in druge administrativne omejitve (Dubrovski 2006, 122–125).

Pri geografskem okolju gre predvsem za topografijo in klimo tujega okolja, torej za prostorsko oddaljenost, surovine in energijo, uvozno odvisnost, značilnost podnebja in seveda za demografske značilnosti in infrastrukturo tujega trga, ki zajemata komunikacijski sistem, zdravstveni sistem in transportna sredstva. Pri obravnavi tehnološkega okolja je poudarek na stopnji tehnološkega razvoja in kolikšna je odvisnost države od mednarodnega tehnološkega okolja. S tem so povezani standardi, strategija tehnološkega razvoja, vrsta proizvodnje, razpoložljivost kadrov, prenos tehnologije in licence. Pri energijskem okolju so pomembne predvsem sestavine, ki so povezane z izdelavo produkta, in sicer posebej pri tistih, ki potrebujejo določeno energetska infrastrukturo (Dubrovski 2006, 136).

V razvitih državah je na zelo visoki ravni tudi skrb za okolje, medtem ko so v manj razvitih državah predpisi o ekoloških standardih še nerazviti. Podjetja v odvisnosti od tega težijo različni pritiski zaradi ohranitve naravnega okolja in pri razvoju in delovanju morajo upoštevati ekološka načela. Nekatere države so sprejele predpise o zaščiti okolja in zahtevajo, da se ekonomski in marketinški posegi prilagajajo okolju, čemur se skušajo podjetja v razvitih državah izogniti tako, da okolju sovražno proizvodnjo dodelijo državam v razvoju, same pa se zaščitijo. Podjetje mora torej pri vstopu na tuj trg svoje izdelke in proizvodni proces prilagoditi ekološkemu standardom izbrane posamezne države. Ekološka ustreznost izdelkov je vedno bolj pomembna v svetu, zaradi česar bodo tudi tiste države, ki do sedaj niso bile ekološko usmer-

jene, kmalu tudi uvedle bremenitve za podjetja, ki s proizvodnjo onesnažujejo naravno okolje. V okviru negospodarskega okolja gre obravnavati tudi kulturno-socialno okolje (Dubrovski 2006, 137).

### **2.3.2 Kulturno-socialno okolje**

Izjemno pomembna sestavina mednarodnega okolja je tudi kulturno-socialno okolje, ki ga sestavljajo različni kulturno-socialni elementi kot so jezik, verski sistem, socialni sistem, sistem družine, sistem vrednot, nacionalizem, temperament, vzgojno-izobraževalni sistem, način in kakovost življenja ipd. Za samo poslovanje je najpomembnejša sestavina kulturno-socialnega okolja jezik mednarodnega poslovnega komuniciranja, kamor se uvrščajo jezik časa, jezik sporazuma, jezik stvari, jezik prostora in jezik prijateljstva, pri katerem gre za različna stališča in izražanje posameznikov, ki izhajajo iz različnih okolij (Dubrovski 2006, 133–135).

Na značilnosti kulturno-socialnega okolja se mora podjetje pripraviti ne le s prepoznavanjem vzorcev poslovanja, ampak tudi s spoštovanjem znanja in lokalne kulture, zgodovine, vlade in ugleda tujcev, razumevanjem različnih načinov razmišljanja, posvečanjem pozornosti potrebi po ohranjanju dostojanstva in ugleda, poznavanjem odločitvenih procesov in vloge osebnih povezav ter tudi z ustreznim obsegom časa namenjenega za pogajanja (Dubrovski 2006, 135). Upoštevati je treba sestavne dele različnih kultur kot so različni načini vedenja z različnim pomenom in vsebinami. Poznati kulturo poslovnega okolja, v katerega se vstopa, kar pomeni obvladovati načine verbalnega in neverbalnega komuniciranja in poslovnega bontona, saj so določeno rokovanje, objemanje, naslavljanje, vključevanje v osebno življenje in dogodke tujega partnerja, dovoljenje za molitev med pogajanja ključnega pomena za uspešno poslovanje v kulturnem okolju. Podjetje mora biti pripravljeno in se povsem prilagajati na posebnosti in značilnosti sociološkega okolja, saj se ne odvijajo po pravilih, ki so napisana v knjigah (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 54).

## **2.4 Odnos med kulturo in vedenjem**

Pri napovedovanju vedenja posameznika je treba upoštevati veliko različnih vplivov, od naravnega okolja, družbenega okolja, družine do njegove osebnosti ter seveda aktualne okoliščine. Pogoje za razvoj posameznih kulturnih, socializacijskih in vedenjskih vzorcev v okviru kulture pa ustvarjajo tako naravno okolje kot zgodovinska dogajanja, stiki z drugimi kulturami in drugi zunanji dejavniki. Kultura vpliva na vedenje posameznikov in skupin, zaradi česar se pripadniki različnih kulturnih okolij ali držav v enakih okoliščinah pogosto odzivajo različno, kar je treba predvidevati in upoštevati pri načrtovanju poslovanja v tujem okolju (Treven 2001, 42–56).

V času množične uporabe sredstev sodobne komunikacijske tehnologije države na gospodarskem področju med seboj tesno sodelujejo, zaradi česar je na eni strani na voljo čedalje več informacij o drugih kulturah, hkrati pa prilagajanje poslovanja kulturnemu okolju zadeva vedno več podjetij in posameznikov. Enaki in isti proizvodi se prodajajo v različnih državah sveta in pogosto se v različnih državah in različnih kulturnih okoljih celo tržijo na enak način, pri čemer pa so kljub vsemu še vedno opazne določene kulturne razlike bodisi v odnosu do blaga bodisi v njegovi potrošnji in se odraža vsaj kot razlika v vedenju potrošnikov (Treven 2001, 67).

Med kulturo in potrošnjo obstaja močna povezava, pri čemer vrši kultura pomemben vpliv na vedenje porabnikov in tudi s tega vidika vpliva na poslovanje na mednarodnem trgu. Kljub številnim raziskavam na tem področju pa sta kultura in njen vpliv na potrošnike še vedno slabo opredeljena in ju premalo upoštevajo tako raziskovalci kot organizacije, ki delujejo na tujih trgih in v mednarodnem okolju oziroma imajo ta namen. Preučevanje vpliva kulture na prepričanja, cilje, vrednote, norme in pravila je namreč nadvse pomembno pri oblikovanju učinkovite poslovne strategije, poleg tega pa igra veliko vlogo tudi preučevanje kulture kot procesa. V okviru tega gre kulturo razumeti kot proces premikanja kulturnega pomena oziroma kot njegovo transformacijo v okviru različnih dejanj organizacij in posameznikov v družbi. V mednarodnem okolju je toliko bolj pomembno opazovati razmerja med tremi različnimi lokacijami, in sicer družbenim in fizičnim okoljem, izdelki in storitvami ter porabniki (Solomon 2003, 110–134).

V potrošniško centralizirani družbi obstajata dve poti transformacije pomena kulture. Prva pot je vpliv poslovnih trženjskih strategij na premik pomena kulture iz okolja v izdelke in storitve, ki so privlačno oblikovani za uporabnike, druga pot pa je aktivno iskanje možnosti za pridobitev pomena kulture v izdelkih s strani porabnikov, ki bi s tem pridobili želeno osebno identiteto. Te oblike potrošniškega vedenja je treba upoštevati pri oblikovanju poslovnih modelov, in sicer tako na ravni trženja kot tudi na ravni notranjega poslovanja (Solomon 2003, 133). Poleg tega se pri poslovanju pojavljajo še druge kulturne razlike, ki vplivajo na vedenje v okviru poslovanja. Mnogi narodi se tako dandanes na primer trudijo ohraniti kulturno identiteto, in sicer predvsem kot protiutež procesu globalizacije ali amerikanizacije. Ravnateljstvo in vedenje združb posameznikov in organizacij v različnih predelih sveta je tako lažje razumeti ob upoštevanju teh dodatnih pomenov in vlog, ki jih ima lokalna kultura.

## **2.5 Vpliv kulture na mednarodno poslovanje**

Ker ima kultura močan vpliv na mednarodno poslovanje, se večja tudi njen vpliv na medkulturna pogajanja in kot taka velja za izjemno pomembno pojasnjevalno spremljevalko poslovanja na mednarodnem trgu (Menon 2004, 135). Medsebojne vplive poslovanja in kulture je tako mogoče proučevati kot vpliv kulture na vzorce vedenja odjemalca, kot vpliv kulture na pripravo marketinškega spleta in drugih marketinških postopkov ter kot povratni vpliv marke-

tinga na kulturo. Ob obravnavanju vpliva kulture na mednarodno poslovanje je v skladu s Hofstedejevo klasifikacijo države mogoče razdeliti v okviru štirih oziroma petih osnovnih kulturnih dimenzij, in sicer (Treven 2011, 57):

- odmika moči,
- izogiba negotovosti,
- individualizma in kolektivismu,
- moškosti in ženskosti in
- časovnega horizonta, tj. kratkoročnosti in dolgoročnosti.

Prva dimenzija Hofstedejevega modela odmik moči temelji na dejstvu o neenakosti ljudi v fizičnem in izobrazbenem smislu in opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi. Kulture z majhno stopnjo neenakosti kot sta na primer Danska in Izrael si prizadevajo neenakost v čim večji meri odpraviti, medtem ko dežele z visoko stopnjo neenakosti kot sta Indija in Filipini težijo k ohranjanju teh razlik. Razlike v tej strukturi tako vplivajo na količino večjih ali manjših poslovnih nesporazumov med pripadniki različnih kultur. Naprej se dimenzija izogiba negotovosti nanaša na odnos posamezne kulture na stopnjo negotovosti v odnosu do prihodnosti. Tako se nekatere kulture zelo aktivno izogibajo negotovim situacijam in težijo k načrtovanju in strukturiranju poslovanja v prihodnosti, tako kot na primer Japonska in Belgija. Bolj naklonjene sprejemanju negotovosti so nekatere druge kulture, kot na primer ZDA in Kanada, katerih organizacije so bolj pripravljene na odgovorno sprejemanje izzivov in negotovosti prihodnosti (Makovec Brenčič 2003, 55).

Individualizem kot tretja dimenzija modela opredeljuje stopnjo, do katere se pripadniki posamezne rase vedejo kot posamezniki in ne kot pripadniki skupnosti. V individualistično zasnovanih družbah kot sta ZDA in Velika Britanija si tako ljudje predvsem prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov, medtem ko si v bolj kolektivistično naravnanih družbah kot sta Grčija in Srbija pripadniki kulture pogosteje prizadevajo za interese širše skupnosti, od katere hkrati tudi pričakujejo pomoč v primeru težav. Take kulture so nagnjene k skupinski mentaliteti, ki pričakujejo medsebojno odvisnost in večjo vzajemnost pri poslovanju. Četrta dimenzija modela je povezana predvsem s hierarhijo skupnih kulturnih vrednot, ki jih je mogoče opredeliti kot tradicionalno moške ali tradicionalno ženske vrednote. V Nemčiji, na Japonskem in v podobnih kulturnih okoljih tako pri poslovanju prevladujejo tradicionalno moške vrednote kot uspeh in denar, medtem ko v žensko usmerjenih kulturah kot sta Švedska in Norveška prevladujejo vrednote kot so medsebojna pomoč in pomoč šibkejšim, skrb za okolje, solidarnost in kakovost življenja.

Zadnja in tudi nazadnje opredeljena dimenzija se nanaša na dolgoročno in kratkoročno usmerjenost kulture. Pri tem so dolgoročno usmerjene kulture kot sta Japonska in Kitajska osredotočene na prihodnost in si prizadevajo za koristi na dolgi rok, kot sta na primer varčevanje in vztrajnost. Drugače si kratkoročno usmerjene kulture prizadevajo predvsem za izpolnjevanje družbenih obveznosti in spoštovanje tradicije kot na primer Zahodna Afrika in Rusija, svojo

pozornost torej namenjajo predvsem preteklosti in sedanjosti (Makovec Brenčič 2003, 55–56).

Pogoj za uspešno snovanje poslovnih strategij je razumevanje kulture, ki mora v procesu oblikovanja poslovnega načrtovanja našteje elemente upoštevati kot merila za poslovno segmentiranje. Organizacijske strukture in kultura mednarodnih podjetij so kljub temu pretežno prilagojene nacionalnim in regionalnim vzorcem urejenosti, zato vnaša element kulture pri poslovanju podjetja velik izziv za vsa področja vodenja mednarodnega poslovanja. Analiza kulture je torej temeljna funkcija nalog v procesu preučevanja mednarodnega okolja in prilagajanja programa poslovanja. Podjetje mora pri mednarodnem poslovanju in njegovem snovanju poznati naslednje s kulturo povezane koncepte: referenčne skupine, družbene razrede, sisteme potrošnje, strukturo družine in odločanja, proces adopcije in difuzije, tržno segmentiranje in vedenje potrošnika. Pripadnost določeni obliki interesnega povezovanja in združevanja v skupino ali pripadnost določenemu razredu namreč izoblikuje določena pravila vedenja, ki so značilna za posamezno skupino in jih mora organizacija upoštevati pri svojem poslovanju v novem okolju. Poleg upoštevanja značilnosti kulture partnerske družbe pa mora podjetje seveda ohranjati lastne vrednote in prepričanja, kar se neposredno odraža tudi na samih zaposlenih. Zavedati se obstoja razlik v kulturah, ne pomeni le njihovo poznavanje in upoštevanje, temveč tudi vključevanje teh v lastno izkustveno polje (Jurše 1993, 55–56).

Za mednarodno poslovanje pomeni obvladovanje in upoštevanje razlik v jeziku, vrednotah, stališčih, navadah, družbeni organiziranosti, političnem življenju, izobrazbi, estetiki, veri, in materialni kulturi pogoj za uspešno realizacijo poslovnih ciljev. Kulturo je pri tem mogoče analizirati z vidika vidnih in nevidnih značilnosti. Različne dejavnike, ki jih mora podjetje upoštevati pri izboru načina in oblikah poslovanja v mednarodnem okolju, je mogoče opredeliti tudi kot notranje dejavnike, zunanje dejavnike, značilnosti in posebnosti oblike vstopa ter posebnosti transakcijskih dejavnikov (Hollensen 2004, 280–284).

Ob primerjavi kulture dveh različnih držav je tako mogoče opaziti in ob podrobnejši analizi odkriti zelo veliko nasprotnih značilnosti, ki na prvi pogled ostajajo neprepoznane. Ena takih je na primer kontekstost kulture, ki jo je brez dobro pripravljenih mehanizmov prepoznavanja težko opredeliti, je pa hkrati izrednega pomena za sklepanje in ohranjanje poslovnih vezi. Nizkokontekstne kulture na primer temeljijo na pisnem in verbalnem komuniciranju, njihova sporočila so torej eksplicitna, besede pa vsebujejo večino informacij, ki se prenašajo v sporočilu. Visokokontekstne kulture pa na drugi strani uporabljajo višje stopnje interpretacije in več elementov razumevanja sporočila. Sociološki pomen, znanje in vrednote prejemnika oziroma pošiljatelja v takem okolju sporočilu modificirajo status in pomen in sporočilo je tako prejeto na svojevrsten način in ne prenaša zgolj neposredno dekodirane sestave pomena besed (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 52–53).

Kulturo si njeni pripadniki delijo in jo drug na drugega prenašajo v okviru skupin kot so družina, šola, institucije in organizacije. Zaradi nastajajočih razlik med različnimi skupinami pa se v mednarodnem poslovanju postavlja tudi vprašanje odkrivanja neke enotne univerzalne kulture, ki bi pomenila enake načine vedenja na različnih trgih. Obstaja prepričanje, da se s povečano dostopnostjo potovanj in komunikacij veliko nacionalnih slogov zliva in si tako kulture postajajo vse bolj podobne. Govora je seveda o globalizaciji, ki s svojo močjo nad kulturo vpliva na približevanje kulturoloških vzorcev obnašanja porabnikov in torej tudi na samo mednarodno poslovanje (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003, 53–54).

### 3 OPREDELITEV KULTURE

Kultura kot sestavina poslovanja predstavlja kontekst, v katerem podjetje deluje in določa temeljne vzorce vedenja, opredeljuje medsebojne odnose ter pravila delovanja ljudi v okolju. Poleg tega vpliva na vse tri temeljne podstrukture podjetja: strategijo, strukturo in sisteme ter organizacijsko kulturo. Čeprav lahko podjetje nekoliko odstopa od prevladujočih kulturnih norm nekega okolja, ne more delovati v nasprotju z njimi. Za delovanje podjetja mora obstajati določena mera kulturne usklajenosti med podjetjem in prevladujočo kulturo okolja. Kultura vpliva na podjetje tudi posredno, preko konkurenčnega okolja, saj določa naravo in vedenje konkurentov, dobaviteljev, kupcev, dostopnost in sprejemljivost substitutov ter vedenje formalnih organov (Zagoršek in Štemberger 2011, 1).

Koncept kulture je pri tem zelo širok in kompleksen, saj jo sestavlja obsežni sistem elementov. Ta sistem je skupen vsem pripadnikom neke skupnosti oziroma družbe in določa, na kaj so pozorni, kako se vedejo in kaj cenijo. Je tudi vsem članom družbe skupen mehanizem za dojetje in razumevanje sveta in ima zanje interpretativno funkcijo. Kultura je umeščena med človeško naravo na eni strani in posameznikovo osebnostjo na drugi. Po najširši opredelitvi je kultura človeško-ustvarjen del okolja (Herskovits 1955, 60–62), pri čemer jo je mogoče razdeliti na objektivno ali eksplicitno kulturo, ki zajema na primer tehnologijo, orodja, ceste ali radio, in subjektivno kulturo, ki zajema na primer ideje, pomene, norme in vrednote (Triandis 1994, 12). Večina znanstvenikov opredeljuje kulturo nekoliko ožje, in sicer v smislu subjektivne kulture. Hofstede (1980, 10) meni, da je kultura skupinsko mentalno programje, ki razlikuje pripadnike ene človeške skupine od drugih. Kultura je tako sestavljena iz norm in vrednot, religije, jezikov, družbenih organizacij in ustanov z različnimi vlogami, iz umetnosti in estetike, materialne kulture in življenjskih razmer, neverbalne komunikacije, izobrazbe, stališč, družbenih organiziranosti, navad in iz političnega življenja v poslovanju, pogosto predstavlja izredno konservativen dejavnik (Dubrovski 2006, 133).

#### 3.1 Koncept in definicija kulture

Obstaja veliko različnih opredelitev pojma kulture, ki kaže na njeno zapletenost in pomembnost na mnogih področjih poslovnega, znanstvenega in vsakdanjega življenja. Izvire posameznih definicij je mogoče najti v psihologiji, sociologiji, antropologiji in v drugih vedah, kar kaže na zapletenost in razsežnost njenega koncepta, ki meji na številne druge, se z njimi prepleta in šele kot preplet številnih vpliva na vedenje posameznikov in na njihove odločitve. Kljub množičnosti opredelitev pa se večina raziskovalcev strinja, da je kultura priučena in ni genetsko pogojena, da je tudi deljena, torej skupinska, medgeneracijska, sposobna uporabljati simbole, strukturirana in vzorčasta, v daljšem obdobju tudi spremenljiva in prilagodljiva, prepletajoča se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi in da se bolj izraža v postopkih in manj v statičnih obrazcih.



Hofstede kulturo opredeljuje kot kolektivno programiranje duha, ki loči člane ene skupine od druge, z vidika drugih avtorjev pa je opredeljena kot (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 253):

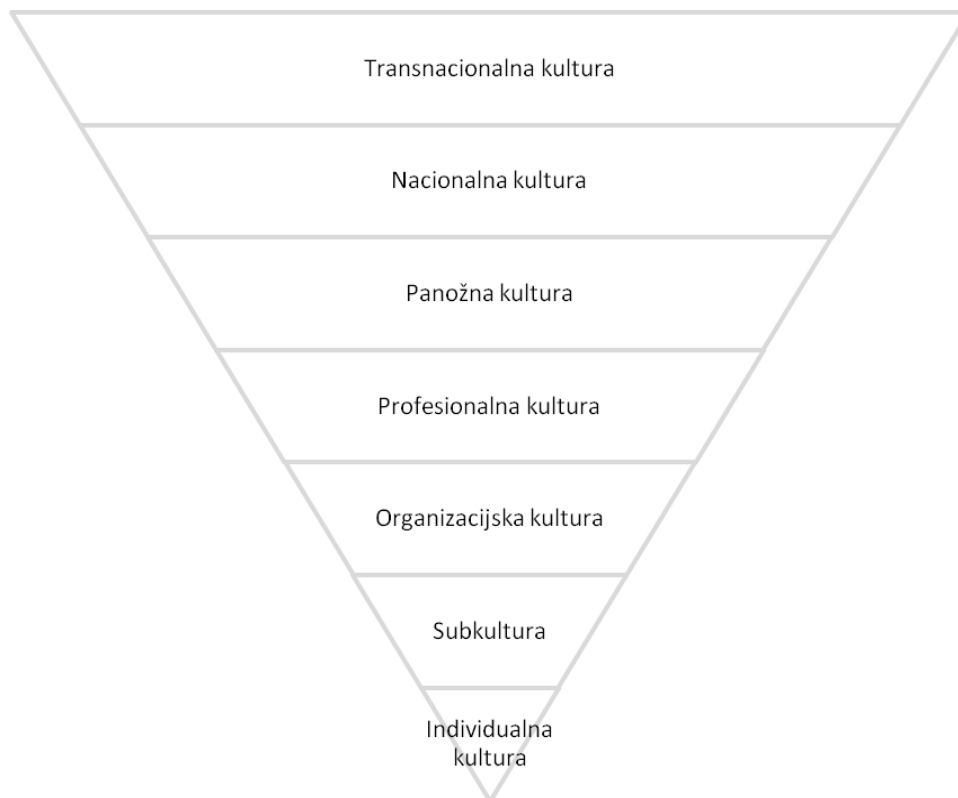
- skupek posebno uveljavljenih norm, temelječih na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi in niso dedne, temveč priučene,
- skupinski element, ki omogoča posameznikom preživetje v njihovem okolju,
- množica simbolov, kod in vrednot.

Kultura je sestavljena iz več plasti, od katerih vsaka naslednja plast leži globlje po površjem, z nevidno sredico v središču. Kar posamezna plast zaobjema, je odvisno od predhodnih, globljih plasti. Na površju je najbolj vidna fizična plast ali objektivna kultura, ki jo sestavljajo fizični predmeti in izdelki, ki jih ustvarjajo pripadniki določene kulture kot so stavbe, stroji, okrasni predmeti, umetnost, zastave, obleke, ceste, mesta (Trompenaars in Hampden-Turner 1998 8–10). Druga plast je sestavljena iz vzorcev vedenja, ritualov, simbolov in herojev. Simboli so pri tem besede, kretnje, slike ali predmeti, ki prinašajo dodaten in pogosto zelo kompleksen pomen, razumljen le s strani pripadnikov določene kulture. Ritualni oziroma običaji so skupinske aktivnosti, ki so sicer tehnično nepotrebne za doseganje želenih ciljev, vendar so z vidika posamezne kulture razumljeni kot družbeno potrebni za utrditev in prenos družbenih norm in vrednot. Zanimiv element so tudi heroji oziroma resnične ali domišljjske osebe iz sedanosti ali preteklosti, ki odražajo od družbe zelo cenjene poteze in dejanja in pripadnikom kulture služijo kot vzor. Posebej pomembni so vzorci vedenja ali različna specifična dejanja, ki jih ljudje izvajajo, da zadovoljijo svoje potrebe in dosežejo cilje. Tudi druga plast kulture je vidna za zunanjega opazovalca, vendar lahko točen pomen vzorcev vedenja, simbolov in ritualov dojamemo le pripadniki določene kulture (Hofstede 2001, 63).

Prvi dve ravni sta odraz tretje plasti kulture, ki jo sestavljajo norme in vrednote. Norme so pri tem predstave o ustreznem oziroma pravilnem vedenju pripadnikov določene skupine, vrednote pa predstave o želenem stanju z veliko načelno vrednostjo oziroma tendenca, da se nekaterim stanjem v družbi v primerjavi z ostalimi daje prednost. Kultura je razmeroma stabilna, ko so vrednote in norme usklajene, oziroma, ko norme odražajo vrednote družbe, v nasprotnem primeru lahko namreč pride do razpada družbe. Vrednot in norm ni mogoče eksplicitno opaziti, ker se odražajo skozi vrhnje plasti, tj. izdelke, običaje in vzorce vedenja. Tudi središčna plat kulture obstaja prikrita, saj je sestavljena iz osnovnih predpostavk oziroma temeljnih prepričanj o človeškem obstoju, smislu življenja ter najbolj ustreznih rešitvah nekaterih temeljnih problemov človeškega življenja (Zagoršek in Štemberger 2011, 4–5).

Kultura se manifestira na sedmih ravneh, in sicer transnacionalni, nacionalni, panožni, profesionalni, organizacijski, ravni subkulture in individualni ravni (slika 1). Na najširši ravni govorimo o transnacionalnih kulturah, med katere je mogoče navesti zahodno kulturo, posamezne večje religije, razširjene najstniške subkulture ipd. Na ravni posameznega naroda oziroma države je naprej govora o nacionalnih kulturah. Na ravni posameznega podjetja oziroma

organizacije je mogoče govoriti o organizacijski kulturi, različna podjetja znotraj ene nacionalne kulture pa imajo lahko različne organizacijske kulture. Tudi znotraj podjetja se lahko pojavljajo določene subkulture, saj ima na primer trženjski oddelek drugačne vrednote, prepričanja in vzorce obnašanja kot oddelek financ ali proizvodnja. Govoriti je mogoče tudi o panožnih kulturah, saj se lahko kultura določene panoge bistveno razlikuje od kulture v drugih dejavnostih (Hofstede 2001, 15). Pri poslovanju in njegovem načrtovanju je načeloma treba upoštevati ravni od spodaj navzgor. Mednarodno poslovanje tako kot najširša oblika poslovanja zajema vse ostale ravni in zahteva upoštevanje najširšega razpona kulturnih dejavnikov, ki so pomembni za vsebino in rezultate poslovanja.



**Slika 1: Ravni kulture po Hofstedeju**

Vir: Hofstede 2001, 15.

### **3.2 Značilnosti kulture**

Med najpomembnejše značilnosti kulture sodi njena že omenjena priučenost, kar v zvezi s poslovanjem pomeni predvsem možnosti modifikacij in določeno mero prilagoditev pri srečevanju različnih kultur na osnovi skupnih poslovnih interesov. Inkulturacija kot proces usvajanja kulture oziroma vklapljanja posameznika vanjo je prav tako pomembno dejstvo, ki v poslovnem okolju dopušča možnosti za prilagajanje posameznikov nekega kulturnega okolja novemu kulturnemu okolju ter tako lajšanje medkulturnih ovir. Ker kultura deluje kot kom-

pleksni sistem različnih elementov in sestavin, je ena njenih značilnosti tudi integrirana celovitost, kar onemogoča vplivanje na zgolj en element ali spreminjanje zgolj enega elementa. Kultura se poleg tega, da se močno prepletajo že njeni elementi sami in tvorijo zaključeno celoto, prepleta tudi s posameznimi sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi. Za vnos sprememb v določeno poslovno okolje je tako s kulturološkega stališča potreben izrazito sistematični pristop (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 72–75).

Pri analiziranju določene kulture v poslovne namene je smiselno upoštevati tudi dejstvo, da je kultura filter za zaznavanje realnosti in torej poslovni partnerji ali potrošniki iz različnih kulturnih okolij na poslovne in tržne tehnike reagirajo drugače, saj jih drugače interpretirajo. Pri poseganju na področje mednarodnega poslovanja je zaradi tega zmeraj potrebna določena mera samokontrole in samoregulacije, saj so delovni avtomatizmi pogosto pogojeni z delovanjem v nekem določenem kulturnem okolju. Čeprav je ena izmed značilnosti kulture tudi njena spremenljivost, pa je kultura tudi medgeneracijski pojem in predstavlja skupinski element, ki posameznikom in njihovim skupinam omogoča in olajša delovanje v lastnem kulturnem okolju. Menjava tega kulturnega okolja zato povzroča določeno upočasnjenost in večje število napak ali neuspehov pri poslovanju, kar je smiselno upoštevati pri načrtovanju posameznih poslovnih projektov.

### **3.3 Elementi in sestavine kulture**

Uspeh podjetja pri vstopanju na tuji trg je odvisen od mnogih različnih dejavnikov, pogosto pa je tudi neposredno povezan s posledicami neupoštevanja oziroma upoštevanja ali nepoznavanja oziroma poznavanja posameznih sestavin kulture. Podjetje mora namreč vodenje politike poslovanja in ostalih sestavin programa poslovanja prilagoditi skladno po sestavinah kulture tujega trga. Seznaniti se je treba z vplivi dimenzij kulturnega okolja na strategijo in program mednarodnega poslovanja in se posvetiti predvsem tistim sestavinam kulture, ki bodo vplivale na poslovno strategijo trženja podjetja (Jurše in Dubrovski 1997, 67).

Ker se po svoji vsebini razlikujejo že same opredelitve in definicije kulture, se s strani posameznih avtorjev nekoliko razlikujejo tudi opredelitve sestavin kulture. Za skupne poglobljene sestavine kulture veljajo vzorci vedenja, norme in vrednote, jezik, znanja in materialni objekti (Barle Lakota 2008, 23–26), medtem ko posamezni avtorji izpostavljajo tudi vero, izobrazbeno strukturo, družbeno strukturo, estetiko, življenjski standard, politično organizacijo itd. (Ferraro 1998, 5, Geesteland 2002, 15–16; Hofstede 2005, 4). Pri poslovanju na tujem trgu so na različne načine pomembne vse sestavine kulture, ki tako ali drugače vplivajo na oblikovanje poslovnih in tržnih strategij oziroma njihovo uspešnost in rezultate poslovanja.

### 3.3.1 *Norme in vrednote*

Medtem ko so družbene norme sprejeta in relativno eksplicitna pravila, neke vrste standardi in vedenjski modeli, so vrednote manj transparentne, saj predstavljajo implicitne ideje, ki so podlaga norm. Vrednote se nanašajo na pomen, ki ga posamezniki določene kulture pripisujejo vprašanjem in odgovorom o pravilnem in napačnem, dobrem in slabem oziroma pomembnem in nepomembnem (Hrastelj 1995, 365). Različne nacionalne posebnosti so v različnih kulturnih okoljih različne in za akterje v mednarodnem poslovanju pomembne za ustvarjanje pozitivne poslovne klime, še zlasti pa za medsebojno zaupanje. Dobro poznavanje in razumevanje nacionalnih vrednot mednarodnemu podjetniku omogoča uspešno poslovanje na tujem in mednarodnem trgu (Kenda 2001, 94). Uporabo znakov, simbolov, predmetov in njihovih števil ter barv je treba prilagoditi kulturnim normam okolja, kateremu so namenjena poslovna in promocijska sporočila. Mednarodna praksa na področju ekonomske propagande na primer kaže, da so tržna sporočila najbolj podvržena napakam, ki so posledica nerazumevanja kulture potrošnikovega okolja (Jurše 1993, 73).

Poznavanje nacionalnih norm in vrednot ter njihovo upoštevanje sta v mednarodnem poslovanju pomembna, saj ustvarjata pozitivno poslovno klimo in medsebojno zaupanje. V primeru poznavanja in razumevanja nacionalnih vrednot podjetje pomembno prispeva k uspešnosti pogajanj, sodelovanju ter trženju proizvodov ali storitev (Kenda 2001, 94). Tako morajo ob vstopu na tuji trg podjetja uporabo gest, retoričnih sredstev, poslovnih strategij, znakov, simbolov, predmetov prilagoditi kulturnim normam okolja, kateremu so sporočila namenjena, saj prihaja v nasprotnem primeru do napak in nesporazumov, ki so posledica nepoznavanja in nerazumevanja kulture.

### 3.3.2 *Vera*

Na zemlji je okoli 80 odstotkov prebivalcev religiozno opredeljenih, zaradi česar vere v veliki meri sooblikujejo mednarodno in posamezna nacionalna kulturna okolja. Religija ima poleg tega v veliko primerih tudi izredno močan vpliv na oblikovanje odnosa do dela, sodelovanja, potrošnje, osebne odgovornosti, varčevanja, investiranja, načrtovanja prihodnosti itd. Načela mnogih svetovnih ver so tako načeloma pogosto v nasprotju s kapitalističnimi načeli in premisami, kot so investiranje, akumulacija bogastva in nenehna težnja za večjo produktivnostjo in učinkovitostjo (Kenda 2001, 93). Religija je v nekaterih družbah močnejše in v nekaterih šibkeje prisotna, vendar pa pogosto na splošno vpliva že na samo oblikovanje vrednot in stališč v posameznem kulturnem okolju, kar se posledično odraža na materialnem življenju ljudi ter na njihovih medsebojnih odnosih in odnosih do okolja. Razhajanja v vrednotah pri poslovanju tako pogosto izhajajo ravno iz religije, na osnovi katere se je družba izoblikovala. V Ameriki, Evropi ali na Japonskem je tako točnost predpogoj za poslovanje, medtem ko je v Latinski Ameriki zamujanje dovoljeno oziroma s strani partnerja v prednostnem položaju celo običajno (Jurše 1993, 72).

Tipičen primer vpliva religije na poslovanje v mednarodnem okolju je prepoved trženja izdelkov iz svinjine in alkoholnih pijač v državah Srednjega vzhoda, vpliv religije (islam) pa pri tem med državami variira. Tudi državni prazniki so pogosto povezani z religijo in se v različnih državah proslavljajo ob drugačnih terminih in na drugačne načine. Večina prebivalcev zahodne kulture tako božična darila izmenjujejo ob koncu decembra, Nizozemci in Rusi pa v začetku januarja, kar vpliva predvsem na termine trgovskih viškov (Czinkota, Ronkainen 1993, 161–162). Poznavanje religije nekega poslovnega okolja tako že doprinese zelo velik del k poznavanju celotne kulture in pomeni aktualno usmeritev pri poslovanju na tujem trgu.

### **3.3.3 Jezik**

Jezik velja za najizrazitejši element razlik med kulturami in ima v mednarodnem poslovanju različne vloge. Dobro poznavanje in razumevanje jezika pripomore k razvijanju intenzivnejših poslovnih stikov (Jurše 1993, 68), saj ne vpliva zgolj na kvaliteto komuniciranja, ampak tudi izraža spoštovanje in pripravljenost za sodelovanje. Jezik ima v mednarodnem poslovanju različne vloge in sicer je med njimi mogoče opredeliti naslednje:

- Jezik je pomemben za direktno pridobivanje informacij, saj so z direktnim kontaktom pridobljene informacije mnogo bolj verodostojne kot informacije, pridobljene s pomočjo posrednika.
- Jezik omogoča vstop v lokalno družbo, čeprav je globalno najpogosteje uporabljen jezik komuniciranja angleščina.
- Jezik je pomemben pri komuniciranju znotraj organizacije, ko gre za komuniciranje med podružnicami v različnih tujih državah in med različnimi distribucijskimi kanali.
- Jezik je več kot le prenos podatkov, saj komuniciranje ni zgolj mehanično posredovanje enopomenskih sporočil, temveč ima mnoge razsežnosti pri interpretaciji (Czinkota in Ronkainen 1994, 132–141).

### **3.3.4 Izobrazba**

Izobrazbena raven je v določenih kulturah, kjer obstajajo večja odstopanja od svetovnega povprečja, pomemben dejavnik poslovanja, predvsem ko gre za trgovinsko poslovanje ali vodenje organizacij s široko strukturo zaposlenih. Nekoč je bilo pomembno merilo izobrazbe stopnja pismenosti, danes pa je ob vstopu na globalne mednarodne trge vse bolj pomembna kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov, s poudarkom na tolerantnosti, vzporednem obstoju različnih izdelkov in storitev, vzorcev porab in vedenjskih navad (Hrastelj 1995, 367).

### 3.3.5 *Estetika*

Estetika v kulturi se nanaša predvsem na tisti del poslovanja, ki je povezano s tržnimi strategijami in komercialnimi prijemi pri plasiranju izdelkov in storitev ter njihovi promociji. Gre za tiste vrednote oziroma ideje, ki so povezane z lepoto, dobrim okusom in simboliko barv in oblik. Zelena barva je na primer v muslimanskih državah cenjena oziroma velja za sveto barvo, medtem ko ima v jugovzhodni Aziji negativno konotacijo in je povezana z boleznijo. Bela barva je znak čistoče v zahodnih državah, medtem ko v azijskih državah simbolizira smrt in žalovanje (Jurše 1993, 69). Pri mednarodnem trženju tako ni pomembna zgolj kvaliteta izdelka in njegov prenos v novo okolje, temveč je treba prilagajati tudi kombinacije barv pri oblikovanju izdelka in embalaže (Hrastelj 1995, 367).

### 3.4 **Življenjski standard**

Življenjski standard družbe je odvisen od njenega gospodarskega razvoja in predstavlja del materialne kulture družbe. Materialno kulturo sestavljajo temeljna gospodarska infrastruktura (transportni sistem, komunikacije in energetske zmogljivosti), družbena ali socialna infrastruktura (zdravstveni sistem, stanovanjska gradnja, izobraževalni sistem) in finančna infrastruktura (razpoložljivost in kvaliteta bančnih, zavarovalnih in finančnih storitev). Stanje materialne kulture vpliva na odločitve pri uvajanju izdelkov na posamična tržišča, na pričakovan uspeh in način ter možnost poslovanja s podjetji v tem okolju (Kenda 2001, 90–95). Materialna kultura se nanaša na pridobitne dejavnosti organizacij in je neposredno povezana z načinom, kako družba organizira svoje poslovne aktivnosti (Jurše 1993, 67).

### 3.5 **Kulturni šok**

Pri selitvah iz enega kulturnega okolja v drugo kulturno okolje se pri posameznikih v primerih subjektivno prevelikih kulturnih razlik lahko pojavi kulturni šok. Opredeliti ga je mogoče kot psihološko reakcijo na nepoznano ali tuje okolje, ki se pojavi pri velikih tranzitnih izkušnjah. Kulturni šok je realnost, s katero se soočijo posamezniki v nepričakovani situaciji, ko njihovi kulturni vzorci dojemanja in vedenja preprosto niso skladni z okoliško kulturo (Harris in Moran 2000, 141–142) in vsebuje naslednje dimenzije (Hofstede 2006, 35):

- občutek zmedenosti zaradi določenih pričakovanj,
- presenečenje, včasih celo gnus, nad določenimi posebnostmi nove kulture,
- občutek izgube starega domačega okolja in kulturnih značilnosti,
- občutek zavrnitve članov nove kulture,
- občutek izgube samozavesti zaradi nezmožnosti funkcioniranja v novi kulturi,
- občutek slabosti zaradi pomanjkanja kontrole nad okoljem,
- močan občutek dvoma, ko je pomembnost starih vrednot vprašljiva.

Kulturni šok lahko tako na več načinov ogrozi poslovanje, zaradi česar je smiselno upoštevati neko adaptacijsko dobo pri vstopanju podjetja na novo kulturno okolje. Prav tako je učinke kulturnega šoka mogoče zmanjšati ali jih celo preprečiti z načrtovanim vstopom v tuje okolje, pri čemer so posamezniki ustrezno informirani in pripravljene na kulturne spremembe.

### **3.5.1 *Opredelitev kulturnega šoka***

Opredelitev kulturnega šoka oziroma prepoznavanje njegovih elementov pomaga pri individualnem vpeljevanju poslovanja na novo kulturno področje, kljub temu pa se pri vstopanju na nove trge podjetja pogosto posvečajo zgolj objektivnim in formalnim postopkom ter pozabljajo na to, da te postopke pravzaprav vodijo ljudje. Čeprav področje posameznikove adaptacije v novem okolju načeloma ni neposredno predmet poslovnega odločanja podjetja, je v okviru kadrovanja za uspeh vstopa na novi trg pomemben tudi ta element in mu je vredno posvetiti nekaj pozornosti.

### **3.5.2 *Faze kulturnega šoka***

Kulturni šok je mogoče deliti v šest faz. Prva, uvodna faza, vključuje fizične in psihične priprave na izkušnjo zamenjave kulturnega okolja. Faza opazovanja, ki lahko traja od nekaj dni do šest mesecev, se prične ob prihodu na določeno destinacijo in se nadaljuje s turističnim spoznavanjem okolja. Ta faza načeloma še ni ogrožajoča, saj posameznik še ni postavljen v vsakodnevne situacije, ampak si lahko privoščijo držo tujca. Faza prisotnosti predstavlja čas, ko posameznik prične z delom in je tako soočen s prvimi stresnimi situacijami. Po tej fazi se lahko pojavi faza šoka, saj v delovnem procesu nastajajo problemi, s katerimi se je zaradi kulturnih razlik ali pritiska novega kulturnega okolja težje spopadati. Pojavijo se simptomi šoka kot so razdražljivost, zaspanost, depresija in osamljenost. Za uspešno delovanje v novem okolju se je treba soočiti z razlikami v kulturi in se jim prilagoditi. Ko posameznik doseže to stopnjo je mogoče govoriti o fazi prilagoditve. Če se posameznik prilagodi in poistoveti s kulturo, je vsekakor napredoval in lahko z lokalnimi ljudmi vzpostavi odnose in prične opravljati svoje delovne naloge. V zadnji fazi, fazi povratka, se lahko kulturni šok ponovi v bolj ali manj mili obliki, saj se posameznik v času delovanja v novem okolju lahko popolnoma prilagodi kulturi, v kateri dalj časa biva. Ob vrnitvi domov se zato sooči s povratnim šokom in mora ponovno skozi prvih pet faz kulturnega šoka, proces pa se pogosto odvija precej hitreje kot v prvem primeru (Harris in Moran 1999, 142).

### **3.5.3 *Zmanjševanje kulturnega šoka***

Poslovneži, ki pogosto menjajo okolje službovanja in se morajo vedno znova soočiti z drugačnim načinom vedenja, razmišljanja in komuniciranja, se lahko sčasoma prilagodijo tempu sprememb in šok doživljajo v rahlejši obliki. Kljub temu je menjavanje okolja in prilagajanje

vedno novim kulturnim situacijam lahko zelo stresno in izčrpljujoče, kar ima lahko za že tako obremenjene posameznike na področju managementa in trženja zelo slabe učinke. Čeprav kulturnega šoka ni mogoče popolnoma izključiti, pa je mogoče zmanjšati moč njegovega vpliva oziroma njegovih posledic. Vsekakor se je treba za pogosto bivanje v tujini odločati na osnovi tehtnega razmisleka in poznavanja lastnih psihičnih mehanizmov in jasne hierarhije prioritet. Nekateri posamezniki v odvisnosti od individualnih potreb in vrednot preprosto niso ustrezni za delovanje na področju mednarodnega poslovanja in so močneje podvrženi vplivu kulturnega šoka (Ferraro 1998, 135–141).

Pri zmanjševanju kulturnega šoka je najbolj učinkovita zelo natančna priprava, ki vključuje analiziranje novega kulturnega okolja, njegovo primerjanje z domačim okoljem in dobro posledično predvidevanje možnih konfliktnih ali stresnih situacij. Dobra priprava pomeni manj presenečenj in posledično manj negativnih učinkov. Za boljšo prilagoditev novemu okolju je torej pomembno poznavanje koncepta nove kulture, pri čemer se je treba tudi zavedati, da se kulturnemu šoku ni mogoče popolnoma izogniti in ga je torej treba in biti nanj pripravljen z ustreznimi ukrepi za sanacijo posledic. Drugi predlog za pripravo na kulturni šok je usvajanje in uporaba lokalnih vzorcev komunikacije, tako verbalnih kot neverbalnih, saj se posameznik na ta način lažje integrira v novo okolje. Učenje načina komuniciranja, jezika v tujem poslovnem kontekstu je nujno, saj izboljša odnose z domačini in poslovnimi partnerji, ki so prisiljeni se učiti angleški jezik. Hkrati poznavanje tuje komunikacije odpira tudi možnosti lažjega prepoznavanja ostalih elementov kulture in zmanjša frustracije zaradi nesporazumov oziroma občutka neskladnosti.

Tretji način zmanjševanja učinkov kulturnega šoka je tudi določena mera kulturne samozavesti, pri čemer je najprej zelo pomembno razumeti in poznati svojo kulturo ter njen vpliv na svojo poslovno osebnost, delovanje, reagiranje in odločanje. Pred vstopom v mednarodno poslovno okolje je torej pomembno ne zgolj poznati dovolj informacij o novi državi in njenem kulturnem okolju, ampak tudi prepoznavati splošne kulturne mehanizme lastnega okolja (Ferraro 1998, 135–141).



#### 4 PREDSTAVITEV AZIJE KOT KULTURNEGA OKOLJA POSLOVANJA

Azija kot največja celina obsega skoraj tretjino kopna Zemlje in je štirikrat večja od Evrope, pri čemer jo naseljuje kar 60 odstotkov svetovnega prebivalstva in več kot polovica od tega na Kitajskem in v Indiji. Vpliv azijske kulture in vpliv drugih kultur na azijsko kulturo torej posega v široke razsežnosti, pri čemer se te še poglobljajo v fazi globalizacije. Prebivalstvo je sicer v Aziji zelo neenakomerno razporejeno, pri čemer se redko poseljena območja nahajajo predvsem na severu in jugovzhodu celine ter v osrednji Aziji, najgosteje poseljena območja pa na Filipinih, na obalah Indokitajskega polotoka, gosto poseljeni pa so tudi otok Java, Kitajska, Indija ter Japonska. Razlike v gostoti naseljenosti predvsem zaradi velikih razlik v načinu življenja močno vplivajo na oblikovanje kulture, zaradi česar se odstopanja in kulturne specifičnosti pojavljajo že znotraj posameznih azijskih kultur. Povprečna stopnja urbanizacije je v Aziji 50-odstotna, medtem ko je v nekaterih državah kot so Japonska, Singapur, Izrael celo 90-odstotna, v drugih kot na primer Butan, Nepal, Bangladeš pa tudi manj kot 20-odstotna. Urbani način življenja se pri tem močno razlikuje od načina življenja v ruralnih predelih in tudi te razlike so očitne pri oblikovanju tako splošnih kot specifičnih kulturnih vzorcev. Delež urbanega prebivalstva se sicer tudi večja, s tem pa se pojavlja problem prenaseljenosti v mestih, brezposelnosti in številne druge težave, ki vplivajo na mentaliteto in splošno vzdušje v azijskem kulturnem okolju. Naravni prirastek je v Aziji nad svetovnim povprečjem, saj je rodnost visoka okrog 25 promilov in smrtnost precej manjša okoli 8 promilov, kar pomeni hitro odvijanje obstoječih sprememb. Zaradi teh hitrih sprememb se znotraj azijskih kultur pojavljajo prelomi, neenakosti vedenja in višja stopnja nepredvidljivosti v procesih poslovanja. S procesom globalizacije in vdorom zahodne kulture se namreč azijska kultura ponekod zliva z zahodno in na drugih točkah ustvarja še močnejšo rezistenco, obe nasprotni reakciji pa sta pogosto težko predvidljivi (Hill 2009, 53–57).

V Aziji prevladuje rumena rasa, ki je razširjena predvsem na vzhodu in jugovzhodu celine. Bela rasa je razširjena v Rusiji, JZ Aziji in Indiji. Sama rasa načeloma ne vpliva na razvoj kulture, vendar ima posredni vpliv na oblikovanje nekaterih vrednot in kulturnih vzorcev slojevitost rasne sestave prebivalstva. Ta je predvsem v določenih, na primer predvsem urbanih okoljih Azije večja in ponekod manjša, kar vpliva na dojetje in sprejemanje drugih ras ter (ne)oblikovanje predsodkov. Bolj in morda najbolj pomembno dejstvo je, da iz Azije izvirajo vse svetovne religije, saj religije in verskih običajev pogosto niti ni mogoče ločiti od kulturnega okolja. Kot izvir posameznih religij, so v Aziji te religije tudi močno prisotne in še vedno relativno pomembne za samo življenje v azijskem okolju. Krščanstvo kot globalna religija in religija zahoda izvira iz Izraela, v Aziji pa so kristjani danes v manjšini, in sicer predvsem pravoslavni v Rusiji ter katoliki na Filipinih in v Jeruzalemu. V večjih gospodarskih in urbanih središčih, ki so povezana s poslovnim življenjem in kamor torej večinoma potujejo evropski in ameriški poslovneži sta krščanstvo in krščanska kultura prisotna v manjši meri. Islam je najbolj razširjen na arabskem polotoku in ima izrazit vpliv na življenje ljudi ter njihovo kulturo, hkrati pa seveda tudi na poslovanje v teh delih Azije.

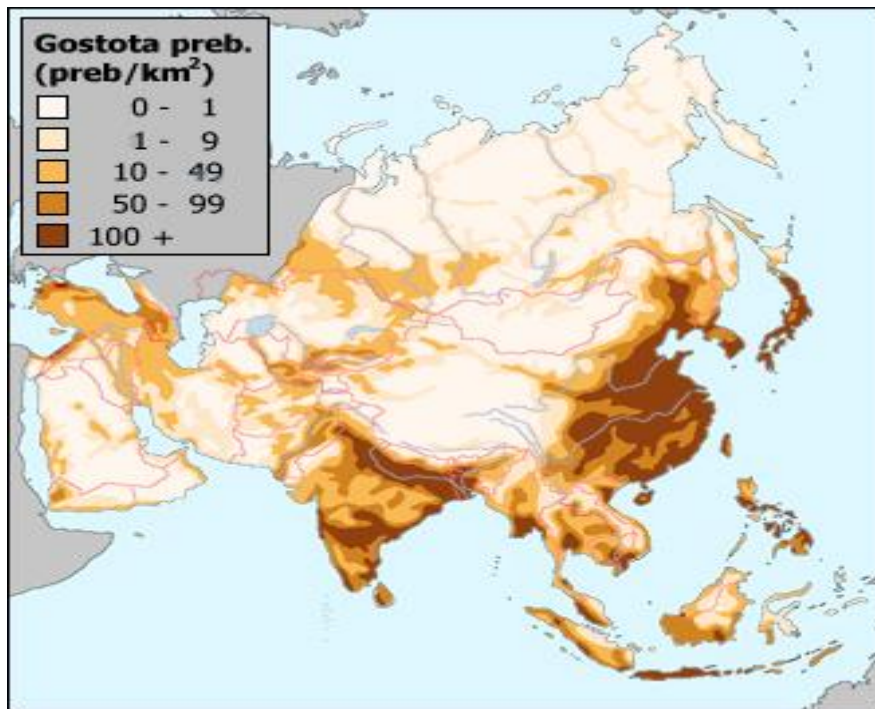
Naprej je v Indiji razširjen hinduizem, medtem ko je na Japonskem najbolj razširjen šintoizem. Budizem je razširjen v Indokini, na Tibetu in tudi na Kitajskem, kjer je močno prisoten tudi konfucionizem. V Aziji so še do nedavnega te vere tako v kulturi kot v življenju ljudi igrala izjemno pomembno vlogo, in to sicer še vedno velja, vendar se v zadnjem desetletju tudi vse bolj uveljavljajo vrednote zahodne potrošniške družbe. Potrošniška kultura in kultura kapitalizma sta očitno dovolj močni in enakovredni religijskim kulturam, da so se v okviru globalizacije začeli zlivati nekateri vzorci vedenja in predvsem kulturne vrednote. Potrošniške vrednote pa seveda igrajo osrednjo vlogo v poslovnem svetu in so tako na tem področju tudi močnejše prisotne ter dobivajo vse večjo veljavo tudi v razmerju do tradicionalni vrednot, izhajajočih iz religiozne osnove (Hill 2009, 58–62 in Chhokar 2007, 125–127).

#### **4.1 Predstavitev držav z gospodarsko največjim strateškim potencialom**

Družbi Merrill Lynch Global Wealth Management in Capgemini sta ob koncu prvega polletja leta 2011 pripravili študijo in objavili rezultate, da se je število milijonarjev v azijsko-pacifiški regiji v zadnjih letih močno povečalo in tako preseglo Evropo. V azijsko-pacifiški regiji je bilo v tem času 3,3 milijona milijonarjev, medtem ko jih je bilo v Evropi 3,1 milijona. Vrednost azijsko-pacifiških milijonarjev je vrednost evropskih sicer prehitela že leta 2009, ko je skupaj obsegala skoraj 11 tisoč milijard dolarjev. Premoženje azijskih milijonarjev je danes vredno 10.800 milijard dolarjev, kar je 12,1 odstotka več kot leta 2010, medtem ko imajo evropski milijonarji skupaj 10.200 milijardi dolarjev. Azijsko-pacifiška regija tako s tega stališča trenutno zaostaja le še za Severno Ameriko, ki ima 3,4 milijona milijonarjev, katerih premoženje šteje 11.600 milijard dolarjev. Očitno je torej, da postaja azijsko okolje vse bolj gospodarsko vplivna in strateško pomembna regija, pri čemer je strateški potencial izredno neenakomerno razporejen in po moči izstopajo le določena področja in države, kot so na primer Kitajska, Indija, Turčija in Koreja. Vse te štiri države izstopajo po vzponu svoje gospodarske rasti, zaradi česar se njihov vpliv v svetovnem merilu povečuje in bodo po pričakovanjih v 21. stoletju prispevala k pomembnemu delu svetovne gospodarske aktivnosti (Hill 2009, 25).

Kitajska kot največja Azijska država meri 9.561.000 kvadratnih kilometrov in je po površini tretja največja država na svetu. Razdeljena je na 22 provinc, štiri mestne uprave in pet avtonomnih regij. Ustanovljena je bila leta 1949 s strani kitajske komunistične partije in je z 1,33 milijarde prebivalstva najbolj obljudena država na svetu. Državo poleg hitre gospodarske rasti zaznamuje tudi močna rast prebivalstva, ki se kljub nekaterim vladnim omejitvam in upočasnjevanju rasti letno povečuje za okoli 10 milijonov. 43 odstotkov prebivalcev živi v mestih, ki so seveda tudi neprimerno bolj gosto naseljena in dosega tudi do 800 prebivalcev na kvadratni kilometer, kar pomeni veliko raznolikost prebivalstva in močno razvito posebno urbano kulturo. Kitajska je članica WTO (World Trade Organisation), IMF (International Monetary Fund), APEC (Asian Pacific Economic Cooperation) in ASEM (Asia-Europe Meeting). Pod-

pisan ima tudi sporazum o prosti trgovini s skupino ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) ter Novo Zelandijo.



**Slika 2: Gostota prebivalstva**

Vir: Ministrstvo za šolstvo 2011.

Indija je s številom prebivalstva 1,19 milijarde druga največja država na svetu, po površini sedma, po obsegu BDP dvanajsta in po obsegu izvoza blaga in storitev šele enaindvajseta, vendar v zadnjih letih kljub temu beleži izjemno gospodarsko rast. Prebivalstvo se v zadnjih letih prav tako povečuje, in sicer za dobrih 10 milijonov letno. Od tega dobrih 80 odstotkov predstavljajo hinduisti, slabih 14 odstotkov muslimani in 2,3 odstotka je kristjanov. Indija ima torej, kar se tiče verske kulture in prisotnosti treh najbolj razširjenih svetovnih verstev, relativno raznolika deleža. Velik delež prebivalstva, in sicer skoraj dve tretjini živita na podeželju, stopnja urbanizacije je še vedno nizka in dosega komaj 29 odstotkov. Na razvoj kulture vpliva tudi dejstvo, da 25 odstotkov prebivalcev živi pod mejo revščine. Indija je poznana tudi po svoji birokraciji, razpredeni v različnih mednarodnih organizacijah po celem svetu. Uradnih jezikov je v Indiji kar 15, za sporazumevanje in predvsem administracijo pa se v veliki meri uporablja tudi angleščina. Indija je članica WTO ter IMF, je pa tudi podpisnica sporazumov SAFTA (Agreement on South Asia Free Trade Area), Mercosur-PTA (India-Mercosur Preferential Trade Agreement), APTA (Asia Pacific Trade Agreement) in BIMSTEC (Bay of Bengal Initiative for Multi Sectoral Technical and Economic Cooperation).

Turčija je od največje države EU Francije po površini večja za 43 odstotkov in obsega 30 odstotkov obdelovalnih površin in 26 odstotkov gozdov. Država ima 78 milijona prebivalcev,

od tega jih kar 70 odstotkov živi v mestih, od česar 17,1 odstotka prebivalcev kljub gospodarskemu potencialu in rasti živi pod mejo revščine. Stopnja rasti prebivalstva je v Turčiji 1,31 odstotka, gostota naseljenosti pa je v povprečju 92 oseb na kvadratni kilometer. Turčija je uradno posvetna republika, torej nima državne vere in ustava zagotavlja svobodo vere in prepričanja, kljub temu pa je 99 odstotkov prebivalcev islamske veroizpovedi. Kultura Turčije je torej pod močnim vplivom vere, saj se ta vpliv ni nevtraliziral zaradi stikanja in medsebojnega vplivanja več močnejših religij. Turčija je oktobra 2005 začela pogajanja o polnopravnem članstvu v EU, ki bodo po pričakovanjih težka in dolgotrajna, ker pristop otežuje odprto ciprsko vprašanje in se vstop v EU zato ne pričakuje pred letom 2015. Turčija je že od leta 1952 polnopravna članica NATO, poleg tega pa tudi članica WTO, OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) in BSEC (Organization of the Black Sea Economic Cooperation) in od leta 1996 je v veljavi carinski sporazum z EU.

Južna Koreja oziroma Republika Koreja na svojem severu meji na Severno Korejo, s katero je do leta 1948 tvorila enotno državo Korejo. Južna Koreja je ena od najuspešnejših azijskih novoindustrializiranih držav in je z 99.678 kvadratnimi kilometri in 49 milijoni prebivalcev tudi ena izmed najgosteje naseljenih držav na svetu. Hkrati je etnično zelo homogena ter visoko urbanizirana družba, saj približno 81 odstotkov prebivalstva živi v velikih mestih, v glavnem mestu pa skoraj četrtina. S hitrim gospodarskim razvojem se je v 60. letih rodnost v Južni Koreji začela naglo zmanjševati, tako da danes tam za razliko od ostalih predstavljenih držav prevladujejo evropskim podobne majhne družine. Ker hkrati upada delež mladega prebivalstva in narašča delež starejših, se v Južni Koreji kmalu pričakujejo podobni demografski problemi kot jih imata Japonska in Evropa. Tudi sicer je kultura Južne Koreje relativno globalizirana, pri čemer je versko opredeljenih okoli 50 odstotkov prebivalcev, od tega je 23 odstotkov budistov, 20 odstotkov protestantov in 7 odstotkov katoličanov. Južna Koreja je članica OECD ter WTO, podpisnica APEC (Asian Pacific Economic Cooperation) in ASEM (Asia-Europe Meeting). Ima tudi podpisana prosto trgovinska sporazuma z ZDA in EU in trgovinski sporazum z 21 državami iz Sao Paulo skupine GSTP (Global System of Trade Preferences among Developing Countries).

## **4.2 Zgodovina Kitajske, Indije, Turčije in Južne Koreje**

Kultura vsake države temelji na tradiciji oziroma njeni zgodovini in tudi moč aktualnih vplivov novih kultur ter globalizacije je odvisna od temeljev in narave prvotne kulture. Na Kitajskem so se tako prve neolitske kulture pojavile že v 3. tisočletju pr. n. št., zaselki teh kultur pa so postopoma prerasli v mesta z močno razslojenim prebivalstvom in v prvi polovici drugega tisočletja pr. n. št. se je na Kitajskem že razvila civilizacija. Kitajska ima tako že v primerjavi z Evropo še bolj pa seveda v primerjavi z ZDA kot zahodnima velekulturama s tega stališča močnejšo kulturno podlago. Prvo kitajsko državo je vodila vladarska rodbina Shang, ki je že uvedla upravo s stalnim uradništvom in stalno vojsko za obrambo pred ljudstvi s severa. Leta

771 pr. n. št. je vladanje prevzela rodbina Zhou in oblikovala se je fevdalna družba, saj je plemstvo za služenje v vojski in upravi od kralja v dar prejelo zemljo. Zemljo so obdelovali kmetje, ki so fevdalcem plačevali davek, opravljali namakalna dela in služili v vojski. Po tisočletni dinastijski v obliki vladavine je mnogo kasneje, leta 1912 s koncem zadnje dinastije Qing, Kitajska postala republika. Med drugo svetovno vojno je nato na Kitajskem divjala državljanska vojna, po kateri je oblast leta 1949 prevzela komunistična partija Kitajske. Celinska Kitajska se je tako preimenovala v Ljudsko republiko, ki danes obsega celinski del, Hong Kong in Macao, privrženci demokratičnega sistema pa so prebežali v Tajvan (Natek 2006, 312–326).

Tudi kultura indijske civilizacije sega daleč nazaj v zgodovino, saj so se prve dokumentirane stalne naselbine pojavile pred okrog 9000 leti in se v indijsko civilizacijo polagoma razvile okrog 3300 pr. n. št. Temu je sledilo versko obdobje, ki se je končalo v 5. stoletju pr. n. št. in v katerem so nastali hinduizem ter drugi kulturni vidiki zgodnje indijske družbe, ki so se močno razširili in katerih vpliv ne sega zgolj v današnjo indijsko, ampak tudi na področja drugi sodobnih kultur. Od 500 pr. n. št. naprej so v Indiji nastala številna neodvisna kraljestva in republike, v 3. stoletju pr. n. št. pa se je večina Južne Azije združila v Maurjansko cesarstvo in od 3. stoletja n. št. je nastopilo obdobje, imenovano antična indijska zlata doba. V Južni Indiji so se v tistem času zelo razcvetele znanost, tehnika, umetnost, literatura, astronomija in filozofija. Šele v 16. stoletju so Indijo z namenom trgovanja začele obiskovati evropske države Portugalska, Nizozemska, Francija in Združeno kraljestvo ter pozneje izkoristile nesoglasja med indijskimi kraljestvi in v državi ustanovile kolonije. Kolonializacija je tako indijsko kulturo sicer že takrat soočila z zahodnimi civilizacijami, vendar nanjo ni vplivala, ampak jo je še bolj povezala in utrdila. Do leta 1856 je bila tako večina Indije pod nadzorom Britanske vzhodnoindijske družbe, leto pozneje pa se je začel vseindijski upor vojaških enot in kraljestev, imenovan Prva indijska vojna za neodvisnost ali Sepojski upor, ki je resno ogrozil oblast Britanske družbe, a se vendarle končal neuspešno. Indija je nato kot kolonija britanskega imperija prišla pod neposredno oblast britanske krone. V prvi polovici dvajsetega stoletja so Indijski narodni kongres in druge politične organizacije ponovno sprožile vsenarodni indijski boj za neodvisnost in med leti 1920 ter 1930 so v gibanju, ki ga je v skladu z doktrino nenasilja vodil Mahatma Gandhi, v množičnih akcijah državljanske nepokorščine sodelovali milijoni protestnikov. Ti upori so pripadnike indijske kulture še bolj povezali med seboj in s svojo tradicijo, zaradi česar je indijska kultura danes zelo utrjena. 15. avgusta 1947 si je Indija končno priborila neodvisnost od britanske oblasti, vendar pa je bila v skladu z željami Zveze muslimanov razdeljena v neodvisni, z religijo opredeljeni nacionalni državi, Indijski dominion in Pakistanski dominion. Leta 1950 je Indija postala republika z novo ustavo (Natek 2006, 332–349).

Turčija oziroma tradicije kulture na ozemlju Anatolije ali Male Azije je veliko bolj neposredno povezana z zahodno kulturo, saj je z njo tudi geografsko povezana in je v preteklosti neposredno posegala na njeno področje. Turki so prvotno bili nomadi iz Turkestana, ko so v 7.

stoletju zahodni Turkestan osvojili Abasidi, pa so se mnogi Turki islamizirali, se preselili proti zahodu, pri čemer pa so ohranili lasten jezik in kulturo. Seldžuški Turki so nato s prihodom na to območje v 11. stoletju postali prvo turško ljudstvo, ki je vzpostavilo lastno oblast. Nasledilo jo je Osmansko cesarstvo, ki se je postopoma razširilo po vzhodnem Sredozemlju in turške nomade iz plenilcev spremenil v stalne osvajalce. Tako je začela turška kultura posegati v evropske kulture, pri čemer je seveda določene vplive tudi sama prevzemala. Naraščajoči nacionalizem v 19. stoletju je s porazom v 1. svetovni vojni nato privedel do razpada cesarstva, ki ga je po vojaški zmagi nad Grki nasledila leta 1923 uradno razglašena Republika Turčija. Turčija je takrat postala sodobna, sekularno in proevropsko usmerjena država in strah pred odmikom od te usmeritve je vodil k vrsti vojaških državnih udarov, zadnjemu leta 1980. Od leta 1952 je Turčija članica zveze NATO, že vrsto let pa se zavzema za članstvo v Evropski uniji. Problemi, kot so turška vpletenost v dogajanje na Cipru, kurdsko vprašanje ter vzpon islamskih političnih opcij povzročajo politično razpravo v Turčiji in vplivajo na njene mednarodne odnose (Natek 2006, 298–319).

Zelo drugačno zgodovino je imela kultura Južne Koreje, čeprav tudi njene prve države segajo že v 2. tisočletje pr. n. št., in sicer so bile te deloma pod vladavino domačih in deloma pod vladavino kitajskih vladarjev. Leta 1627 so območje Koreje zasedli korejski Mandžurci in šele ob pomoči Japoncev 1895 je bila Koreja proglašena za neodvisno kraljevino, ki pa so si jo nato Japonci leta 1910 priključili. Od tridesetih let dvajsetega stoletja je nato Koreja izvajala stalne partizanske akcije proti Japonski in avgusta leta 1945 je Rdeča Armada končno osvobodila sever, septembra pa ZDA južne dežele. Potsdamska konferenca je leta 1945 priznala neodvisnost Koreje, ki pa je od leta 1948 po 38. vzporedniku razdeljena na Severno in Južno Korejo. Junija leta 1950 je med obema Korejama izbruhnila vojna, pri čemer so sile ZN pod vodstvom ZDA stopile na stran Južne Koreje, Severno Korejo pa je podpirala Kitajska. Po hudih bojih in žrtvah je bilo julija 1953 sklenjeno premirje, šele jeseni 1972 pa so se pričeli pogovori o možnosti ponovne združitve in še vedno trajajo. Po vojni in obdobju vojaške vladavine se je začela Južna Koreja z razliko od Severne Koreje bliskovito gospodarsko in tudi kulturno razvijati. Ker vojna med državama kljub temu nikoli ni zares končala, sta medtem državi začeli kopičiti vojaštvo, da bi preprečili morebitni napad nasprotnika. V skladu z dogovorom o umiritvi razmer med državama je na mejni črti nastalo t. i. demilitarizirano območje, 250 km dolgo in 4 km široko območje brez vojske. Danes so razmere med državama še vedno zelo napete in na meji med državama se dogajajo številni incidenti in zadnji, novembra 2010 je skoraj prerasel v novo vojno. Korejski polotok je tako eno izmed zadnjih območij, kjer se še vidi posledice hladne vojne in delitev sveta na dva pola, kar do neke mere seveda vpliva tudi na tamkajšnjo mentaliteto in posledično na poslovanje, kjer se odpirajo določena občutljiva področja. Ne glede na to specifiko pa je Južna Koreja izredno gospodarsko napredna in danes spada med najbolj razvite države sveta (Natek 2006, 412–426).

### 4.3 Pravna in politična ureditev

Že na samo kulturo in še bolj neposredno na poslovanje vplivajo pravne in politične okoliščine v državi, ki se v azijskem svetu precej razlikujejo že med samimi državami, še bolj pa so te okoliščine drugačne od okoliščin zahodne družbe. Predvsem politični in pravni sistem Ljudske republike Kitajske je mogoče povezati z že preteklo situacijo določenih evropskih držav. Gre za enopartijsko državo, ki ji vlada Kitajska komunistična partija in je razdeljena je na 23 provinc, 5 avtonomnih regij ter 4 mestne uprave. Parlament predstavlja Nacionalni ljudski kongres, ki ga sestavlja 2.989 delegatov, izvoljenih na ravni provinc, mestnih uprav, avtonomnih regij in oboroženih sil. Nacionalni ljudski kongres voli predsednika države in 15 članov državnega sveta, dejansko pa na Kitajskem vlada politbiro Kitajske komunistične stranke oziroma sedemčlanski komite politbiroja. Ta oblikuje politiko in nadzoruje imenovanja vseh članov na administrativni, zakonodajni in izvršilni ravni oblasti, na Kitajskem pa tudi ni uradne politične opozicije Kitajski komunistični partiji.

Indijska politična situacija je precej drugačna, in sicer je ta zvezna republika sestavljena iz 28 držav in 7 zveznih teritorijev s predsednikom in vrhovno-zakonodajnim telesom dvodomnim parlamentom ter izvršno oblastjo v rokah predsednika vlade. Vse zvezne države ter zvezni ozemlji Puducherry in Ozemlje državnega glavnega mesta Delhi imajo voljene vlade, preostalih pet ozemelj pa upravljajo z vrha nastavljeni uradniki in so pod neposredno oblastjo predsednika. Vsaka zvezna država ali zvezno ozemlje se deli v osnovne oblastne in upravne enote, imenovane okrožja, vseh okrožij skupaj pa je skoraj 600. Kljub neodvisnosti pa Indijo danes pretresajo versko in kastno nasilje ter nemiri v nekaterih pokrajinah, velik varnostni problem v Indiji pa je tudi terorizem, posebno v Severovzhodni Indiji in v velikih mestih, kot sta Delhi in Bombaj. Indija ima tudi nerešene ozemeljske spore s Kitajsko, zaradi katerih sta se državi leta 1962 tudi zapletli v kitajsko-indijsko vojno, ter s Pakistanom, kar je privedlo do vojne v letih 1947, 1965, 1971 in 1999. Indija je kot del Britanske Indije ustanovna članica Gibanja nevrščenih in Združenih narodov, leta 1991 pa so obsežne gospodarske reforme Indijo preobrazile v eno najhitreje rastočih gospodarstev na svetu, s čimer se je še povečal njen svetovni in regionalni vpliv.

Turčija je zvezna parlamentarna republika in edina muslimanska država, ki ima laičnost zapisano v ustavi. Razdeljena je na 81 provinc, ki se delijo na okraje, vodene od guvernerjev, ki so določeni in ne izvoljeni. V večjih mestih so ustanovljene mestne vlade, lokalne oblasti pa imajo omejena pooblastila. Za Turčijo je značilen visoko centraliziran administrativni sistem, izjema je le deset provinc v jugovzhodni Anatoliji, ki so naseljene s Kurdi, kjer sta policija in vojska pod nadzorom okrajnega guvernerja ter imata velik vpliv in moč nad tamkajšnjim življenjem ljudi. Podobno je tudi Južna Koreja je po politični ureditvi parlamentarna republika in je razdeljena na 9 provinc in 7 metropolitanskih mestnih območij. Predsednik je lahko izvoljen samo za en petletni mandat in imenuje vlado in premiera, poslanci pa so izvoljeni za štiri-letni mandat.

#### 4.4 Ekonomski kazalniki

Kitajska je ena najbolj poseljenih držav in hkrati ena največjih proizvajalcev in porabnikov kmetijskih pridelkov in čeprav je le 15 odstotkov njene zemlje rodovitne, njeno kmetijstvo prispeva 10 odstotkov BDP in zaposluje približno 40 odstotkov delovne sile. Kitajska ima velike zaloge premoga, ki je primarni energijski vir v državi, poleg premoga pa je tudi vodilni proizvajalec svinca, cinka in kositra in ima velike naravne zaloge hidroelektrične energije. Kitajska je šesti največji proizvajalec nafte na svetu, velike zaloge nafte, ki so bile v začetku osemdesetih let glavno gonilo zunanje trgovine in so sprožile prve vidnejše gospodarske spremembe, pa so v zadnjih letih izčrpane oziroma neizkoriščene, saj ni bilo večjih vlaganj v izgradnjo kapacitet. Približno polovico BDP Kitajske ustvarita industrija in gradbeništvo, Kitajska pa je zaradi poceni delovne sile ena najprivlačnejših destinacij za lokaliziranje proizvodnih obratov in več kot polovico kitajskega izvoza tako ustvarijo podjetja s tujim kapitalom. Storitveni sektor zaradi javnih monopolov in strogih predpisov ni dobro razvit in v zadnjih 15 letih predstavlja le tretjino BDP. Kitajska je ena redkih držav, kjer je državni sektor skoraj tako pomemben kot zasebni, privatizacija pa je tema, o kateri se le previdno razpravlja. Rast kitajskega gospodarstva je v letu 2010 dosegla 10,3 odstotkov, kar je več kot analitiki napovedujejo za obdobje med leti 2011 in 2013, ko naj bi gospodarska rast letno dosegala približno 8,7 odstotkov. Rast zasebne potrošnje je v letu 2010 znašala 9,5 odstotka in naj bi do leta 2013 stagnirala z letno okoli 10,1 odstotkov. Javna potrošnja je v letu 2010 dosegla 7,5-odstotno rast in po napovedih naj bi dosegla približno 8-odstotno v letu 2011, potem pa v naslednjih treh letih, kljub umiku ekonomskih stimulacij, še rasla in dosegala 8,8-odstotno rast. Gospodarstvo Kitajske je tako po akumulirani vrednosti BDP v letu 2010 postalo že drugo največje gospodarstvo v svetu, in sicer takoj za ZDA.

Podobno kot na Kitajskem tudi osnovo gospodarstva Indije predstavljata številna in cenena delovna sila ter prostrano ozemlje, zato je tudi v Indiji najpomembnejša dejavnost kmetijstvo, ki zaposluje polovico aktivnega prebivalstva in bo po napovedih za leto 2011 ustvarilo 16,3 odstotkov BDP. Stopnje gospodarske rasti so bile v Indiji v zadnjem desetletju prav tako visoke, in sicer v povprečju več kot 5-odstotne, azijska finančna kriza pa Indije po podatkih Economist Intelligence Unit (2011) ni prizadela. Svetovna gospodarska kriza je sicer skoraj preplovala indijsko gospodarsko rast leta 2008, ni pa povzročila realnega upadanja gospodarstva in BDP se tako od leta 2009 dalje giblje okoli 9-odstotne letne rasti. Indijska vlada ostaja pri tem osredotočena predvsem na izboljševanje položaja malega človeka, kar dosega s populističnimi ukrepi ekonomske politike, vendar se na srednji rok pripravljajo reforme za liberalizacijo poslovnega okolja, čemur pa nasprotujejo lokalni in predvsem ruralni vrhovi znotraj vladajoče stranke ter opozicija. Stopnja brezposelnosti se je v letu 2010 v Indiji rahlo zvišala, vendar naj bi se po napovedih do leta 2013 ponovno malenkost znižala, vendar te spremembe ostajajo znotraj okvira 10,8-odstotne in 10,4-odstotne stopnje brezposelnosti. Indija nima predpisane minimalne plače za celotno državo, pri čemer je bila v letu 2007 povprečna plača v mestih 100 evrov neto, za boljše pisarniško delo 233 evrov, celotno povprečje vseh zaposle-



nih pa je v letu 2009 komaj doseglo 44 evrov. Tako kot za Kitajsko sta tudi za Indijo značilna močan javni sektor, ki se le počasi privatizira, in mešano tržno-plansko gospodarstvo.

## **Preglednica 2: Ekonomski in demografski podatki za leto 2010**

Država	Število prebivalcev (mio)	BDP na prebivalca (EUR)	Rast BDP (%)	Rast uvoza (%)
Indija	1.184,0	1.098	8,8	9,2
Južna Koreja	49,5	15.406	6,2	16,9
Kitajska	1.312,5	3.368	10,3	20,8
Turčija	73,3	7.541	8,9	20,7
ZDA	310,2	35.207	3,0	12,5

Vir: Izvozno okno 2011e-i.

Turško gospodarstvo se nahaja v prehodnem obdobju, ko je še relativno močno odvisno od kmetijstva in težke industrije, po drugi strani pa je v izjemnem porastu tudi storitveni sektor. Kmetijski sektor zaposluje 30 odstotkov aktivnega prebivalstva, ki ustvari 10 odstotkov BDP. Za turško kmetijstvo so značilni nizka produktivnost in številne majhne kmetije, katerih glavni pridelek je pšenica. Turčija ima tudi veliko rud, ki pa jih ne izkorišča. Industrijska proizvodnja predstavlja 30 odstotkov BDP, pri čemer kot glavna dejavnost velja tekstilna industrija, ki zaposluje eno tretjino vseh zaposlenih v industrijskem sektorju. Poleg tekstilne igrata pomembno vlogo še avtomobilska in elektronska industrija ter gradbeništvo, turška vlada pa daje prednost predvsem velikim infrastrukturnim projektom, še posebno v transportnem sektorju. Storitveni sektor v turškem gospodarstvu trenutno prispeva nekoliko več kot dve tretjini BDP in zaposluje 48,5 odstotkov aktivnega prebivalstva. Vodilna storitvena dejavnost je turizem, ki predstavlja 4 odstotke, Turčijo namreč letno obišče 13 milijonov turistov. V letu 2010 je Turčija doživela 8,1-odstotno gospodarsko rast, Economist Intelligence Unit (2011) pa zanjo napoveduje nadaljnjo 5,1-odstotno rast v letu 2011 in podobne stopnje rasti vse do konca leta 2013. Zaradi monetarnih, fiskalnih in strukturnih reform, ki jih je Turčija izvedla po gospodarski in politični krizi v letu 2001, se je turško gospodarstvo precej izboljšalo in zmanjšalo makroekonomske nestabilnosti. Minimalna plača v Turčiji je leta 2010 znašala 259 evrov, stopnja inflacije pa istega leta 8,6 odstotka. Za Turčijo je napovedana povprečno 5,9-odstotna stopnja inflacije v letu 2011, v letu 2012 poskok na 7,3 odstotka, v 2013 pa postopno zniževanje do 5,4 odstotka. Zaradi gospodarske krize se je povečala tudi stopnja brezposelnosti, ki je v letu 2010 znašala 12 odstotkov, do konca leta 2013 pa naj bi se počasi zniževala in dosegla 10,8 odstotka.

Južna Koreja ima za razliko od ostalih obravnavanih držav slabo razvit kmetijski sektor in obdelanih le 20 odstotkov zemlje, največ pa pridelava riža, koruze in soje. Država ima tudi malo naravnih virov, rudna bogastva so namreč omejena na srebro in zlato in odvisnost od uvoza nafte, bencina, naravnega plina in kovin je zato velika. Glavne industrijske panoge v Južni

Koreji so tekstilna industrija, industrija jekla, avtomobilska industrija in elektronika. Južna Koreja je največji proizvajalec polprevodnikov na svetu, celotni industrijski sektor pa predstavlja približno 35 odstotkov BDP, medtem ko s storitvenim sektorjem država pokrije celih 60 BDP. Južna Koreja je tudi ena od držav članic ASEAN, za katere je značilen bliskovit gospodarski razvoj, ki je bil z azijsko finančno krizo le kratkotrajno prekinjen. Leta 2010 je Južna Koreja beležila 6,4-odstotno rast BDP, v letu 2011 je napovedana 4,6-odstotna rast, leta 2012 4,1-odstotna in leta 2013 3,9-odstotna rast.

#### **4.5 Kultura, običaji in vera**

Zaradi razsežnosti obravnavanih držav je razumljivo, da te obsegajo in združujejo mnogo različnih kultur, kulturnih vzorcev, religij in jih je tako (ne le v kulturološkem smislu) težko obravnavati kot celoto. Kljub temu je mogoče iz pregleda kulturoloških značilnosti in teženj izločiti nekaj skupnih imenovalcev, ki jih gre opazovati predvsem v odnosu do zahodne potrošniške kulture in kapitalistične družbe. Azijske kulture so sicer v splošnem precej drugačne od zahodne kulture in predvsem v ruralnih območjih le počasi podlegajo globalizacijskim procesom, medtem ko je ta v primerjavi z zahodnim svetom upočasnen tudi na območju večjih urbanih in gospodarskih središč. Tradicija in religija v azijskih delih sveta še vedno narekujejo določene načine poslovanja in njune zakonitosti se redkeje prilagajajo poslovnim ciljem, kar je vsekakor nujno upoštevati v poslovanju z azijskimi državami. Predvsem Kitajska in Indija v kulturološkem smislu delujeta kot zelo konservativni in nekako samozadostni kulturi, medtem ko si Turčija in Južna Koreja bolj prizadevata približati se zahodnim kulturam, vendar kljub temu obe ohranjata določene specifične kulturne vzorce in običaje.

Sami dosežki kitajske kulture spadajo med največje v zgodovini človeštva, saj je bila v arhitekturi, književnosti, slikarstvu, znanosti in tehnologiji kitajska po iznajdljivosti dolgo daleč pred preostalimi kulturami. Ravno to dejstvo morda kitajsko kulturo ohranja precej samozavestno in nespremenljivo, kar občasno otežuje tudi poslovanje s to državo. Civilizacijo stare Kitajske je spremljala velika krutost, ki prav tako pušča določene elemente tudi v današnji kulturi, morda sicer ne eksplicitno, vendar na ravni vrednotenja in interpretacije sveta. Tudi konfucionizem še danes vpliva na kitajsko mišljenje in poudarja predvsem pomen reda in hierarhije ter spoštovanja dostojanstva in časti drugih (Chhokar 2007, 178–192). Filozofija, znana kot taoizem, je prav tako imela močan vpliv na kitajsko kulturo, njeno bistvo pa je življenje v skladu z naravo, kar na nek način nasprotuje globalnemu urbanizmu in spremljajočemu potrošništvu. Budizem se je razširil v Kitajsko približno v 1. stoletju in v njeno kulturo vnesel nove moralne vrednote ter ideje o ponovnem rojstvu in življenju po smrti. Začetki kitajske umetnosti segajo več kot 7000 let v preteklost, svet pa Kitajski dolguje tudi veliko iznajdb in odkritij v tehnologiji. Na Kitajskem so bili na primer odkriti smodnik, magnetni kompas in leseni kliše za tisk. Sviloprejke so začeli gojiti v 3. stoletju pr. n. št. in kitajska svila je priha-

jala v Evropo skozi srednjo Azijo, medtem ko so od 13. stoletja naprej že uporabljali mehanski stroj za predenje svile (Chhokar 2007, 192–201).

Na indijsko kulturo je močno vplival in še danes močno vpliva hinduizem, ki velja za najstarejšo glavno svetovno religijo in za katerega je značilna velika raznolikost verovanj, izvajanj in svetih besedil. Religija izvira iz starodavne vedske kulture, ki so jo na podcelino s sabo prinesli indoevropski arijci. Hinduizem je tretja najbolj razširjena religija s približno 1,05 milijarde vernikov, od katerih jih 96 odstotkov živi na Indijski podcelini. Hindujska misel se od drugih religij močno razlikuje predvsem v svojem spodbujanju strpnosti za različna verovanja. Tudi sam hinduizem je zelo raznolika religija z več ustanovitelji in dolgim razvojem, kar se nekako odraža tudi v sami religijski filozofiji. Pomembna vrednota hinduizma je ljubezen do vseh živih bitij, ki naj bi po hindujskem prepričanju vsa izšla iz Brahme. Hindujski so tudi pogosto vegetarijanci, krava in vrana pa v okviru te vere predstavljata sveti živali, ki ju ne sme nihče ubiti (Chhokar 2007, 220–222). Prebivalci Indije so poleg tega že od nekdaj razdeljeni na štiri osnovne kaste, ki se delijo na še številčnejše podkaste, pri čemer se pripadniki različnih kast med seboj ne smejo mešati in smejo ljudje v posameznih kastah opravljati samo zanje določena dela. V Indiji je tudi 14 uradnih jezikov, medtem ko je v splošni rabi tudi angleščina (Hofstede 2007, 411–420).

Tudi Turčija je zelo tradicionalna država, katere kultura pa se razvija pod vplivom vzhodnih in zahodnih kultur, saj se država nahaja na stiku dveh celin. Turška kultura je še vedno pod velikim vplivom islama, ki velja za drugo najbolj razširjeno veroizpoved na svetu in danes se med muslimane prišteva 1,3 milijarde ljudi, kar je približno petina vsega svetovnega prebivalstva. Vera islam pomeni popolno pokornost in predanost Alahu in temelji na monoteizmu, opravljanju molitve, dajanju zekata, opravljanju hadža in postu v mesecu Ramadanu. Muslimanom je zapovedano, da petkrat dnevno opravljajo obvezno molitev, pri čemer ima vsaka molitev svoj časovni interval, v katerem mora biti opravljena. Post v mesecu Ramadanu pomeni vzdržnost od hrane, pijače in spolnosti od zore do sončnega zahoda. Vsak musliman mora enkrat v življenju opraviti romanje hadža, tisti z določeno količino imetja pa morajo tudi določen delež tega dati kot zekat (Chhokar 2007, 277–299).

Kultura Južne Koreje in njeni običaji so v manjši meri odvisni od tradicije in vere, zaradi česar se kulturni vzorci Južne Koreje hitreje približujejo vzorcem zahodne kulture kot se to dogaja pri ostalih obravnavanih državah. Gre tudi za ena od najuspešnejših azijskih novo-industrializiranih držav in njeno prebivalstvo je relativno visoko izobraženo, za kar vlada namenja 16,4 odstotkov celotnih javnih izdatkov. Kultura Južne Koreje je tudi močno pod vplivom industrializacije in tehnološkega napredka, saj ima vsak tretji prebivalec računalnik, število mobilnih telefonov v Južni Koreji pa celo presega število prebivalstva. V tem pogledu je mogoče ugotavljati potrošniške vzorce, ki so prisotni v kulturnem okolju Južne Koreje in na nek način tudi lajšajo poslovanje in poslovne procese z organizacijami v državi. Po verski pripadnosti se kljub temu 49 odstotkov prebivalcev opredeljuje kot kristjane, 47 odstotkov kot

budiste in tri odstotke kot konfucionisti, kar kaže na določene razlike v primerjavi z zahodnimi družbami (Chhokar 2007, 300–330).

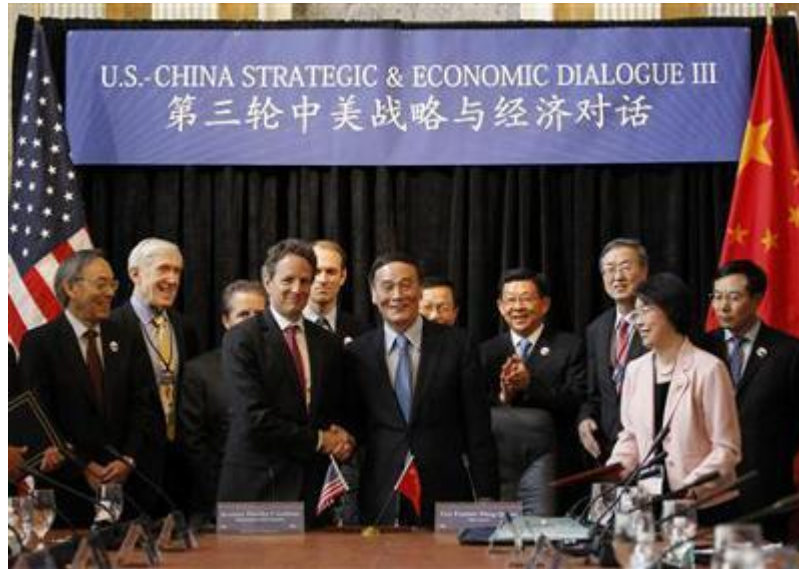
#### **4.6 Vpliv kulture na poslovanje v Aziji in z njo**

Tako kot velja za vsa različna kulturna okolja, velja predvsem za okolja, katerih kultura se kljub globalizaciji še vedno zelo razlikuje od zahodne evropske kulture, da se je treba na poslovanje s podjetji in posamezniki v tem okolju posebej pripraviti. Azijsko kulturno okolje je tako kot tamkajšnje življenje v celoti veliko bolj pod vplivom tradicij in religije kot kultura potrošništva, ki pravzaprav kot osrednje gibalno in vrednoto priznava kapital. Zaradi obsežnosti in kompleksnosti kulturološke strukture Azije so tudi vplivi različnih kultur na poslovanje različni. Poznavanje vseh različnih vzorcev in kombinacij pa postaja ob vse večji vplivnosti azijskega trga tudi vse bolj pomembni člen mednarodnega poslovanja.

##### **4.6.1 Kitajska**

Tako kot v evropskih državah je tudi na Kitajskem navada, da so prazniki dela prosti dnevi, vendar se na Kitajskem prazniki povezujejo v daljše sklope, zaradi česar se nato uvajajo dodatni delovni dnevi ob sobotah in nedeljah, da se število letnih delovnih dni ustrezno izravna. Na praznični dan ne delajo državni uradi, pošte, delno banke, medtem ko pa so trgovine večinoma odprte, prav tako pa deluje javni promet. V administrativni regiji Hong Kong in administrativni regiji Macao so datumi praznikov delno različni in značilno je tudi, da se delovni čas na Kitajskem razlikuje med regijami in panogami, na kar velja pri poslovanju biti pozoren. Odmor za kosilo običajno traja dve uri, in sicer med dvanajsto uro in drugo uro popoldne, vendar je tudi v tem času veliko uradov, trgovin odprtih in podjetja dosegljiva za poslovanje.

Za zahodni svet Kitajska zaradi svoje obsežnosti in kompleksnosti velja za težko razumljivo kulturno okolje, saj se je treba pogosto pripravljati drugače za poslovne stike v različnih delih Kitajske. Kitajska tudi zdaleč ni enotno tržišče, razlogi za to so predvsem zunanji objektivni dejavniki kot sta topografija in klima s svojimi gospodarskimi posledicami in seveda notranji razlogi, ki izhajajo predvsem iz socialnega okolja in njegovih zakonitosti (Bhagat 2010, 179). Že samo kitajski denar je na primer tiskan v petih različnih jezikih, kar kaže na močno neenotnost tudi v tržnem in poslovnem svetu. Uradni jezik je kljub temu na Kitajskem poenoten, se pa poleg kitajščine - mandarinščine poslovno uveljavlja tudi angleški jezik, kar sicer olajša komunikacijo s kitajskimi podjetji, vendar je znanje kitajščine velika prednost. Slednje je predvsem posledica odnosa Kitajcev do lastne kulture in torej tudi jezika, pri čemer so zelo samozavestni in od tujcev pogosto pričakujejo eksplicitno izkazovanje spoštovanja kulture, kar je seveda povezano tudi z znanjem kitajščine oziroma vsaj poznavanjem določenih najbolj pogostih govornih vzorcev (Hill 2009, 101).



**Slika 3: Strateški in gospodarski dialog med ZDA in Kitajsko v Washingtonu**

Vir: The Malaysian Insider 2011.

Na splošno v Aziji, predvsem pa na Kitajskem, poslovni procesi pogosto trajajo veliko dlje in tudi stanejo več kot je pričakovati na osnovi izkušenj v zahodnem poslovnem svetu. Na tempo se je smiselno pripravljati, saj je vsakršno posiljevanje in hitenje pri poslovanju s strani kitajskih poslovnežev razpoznano kot nevljudno, hkrati pa to resno ogrozi tudi njihovo zaupanje (Bhagat 2010, 180). Pri načrtovanju poslovanja s kitajskimi podjetji in podjetniki je že vnaprej smiselno upoštevati tudi kitajske pogajalske veščine, ki veljajo za legendarne in temeljijo predvsem na neizmerni potrpežljivosti in temeljitosti. Kitajski poslovneži imajo zelo dober občutek, kdaj podajanja zaostriti in kdaj pri njih popustiti, pri tem pa večinoma odlično ocenjujejo tudi svoj in pogajalčev položaj, sposobnosti in namere. Tak način poslovanja pogosto tudi sam po sebi narekuje tempo, v katerega je težko posegati. V poslovanju s kitajskimi poslovneži je prav tako zelo pomembno upoštevati hierarhijo in načelo senioritete in kitajski guanxi kot omrežje odnosov, poznanstev in povezav, ki so življenjskega pomena za vsak posel v tem okolju. Okolje samo je torej precej nefleksibilno in zahteva upoštevanje svojih zakonitosti, v katerih se je pri navajenosti na zahodni veliko hitrejši in skrajno tržni način poslovanja občasno težko znajti. Za Kitajsko je značilen tudi poseben pogajalski slog, ki je sicer vljuden, vendar tudi neposreden in pogosto skoraj agresivno usmerjen na nedorečena mesta (Hofstede 2007, 412).

Slog oblačenja in poslovnega vedenja je na Kitajskem še precej konservativen, pri čemer lahko prevelika odstopanja hitro slabo vplivajo na sklenitev ali nadaljevanje poslovanja. Pri poslovnih srečanjih velja na primer tudi navada, da se vizitko izroči z obema rokama, pri naslavljanju pa se uporablja poslovne nazive in priimke in neupoštevanje teh na videz popolnoma nepomembnih načel lahko pomeni tudi večje poslovne izgube. Na poslovno srečanje je zelo priporočljivo priti nekaj minut prej, zamuda namreč predstavlja nespoštovanje, na kar so pri-

padniki kitajske kulture veliko bolj občutljivi kot pripadniki zahodnih kultur, ki bolj stremijo k objektivnim ciljem. Pri načrtovanju poti in terminov je zato zelo nujno že vnaprej upoštevati gost promet in velike razdalje med mesti, ki lahko povzročajo zamujanje. Ker so Kitajci nezapljivi do tujcev in si je treba tudi na ta način pred sklepanjem poslov pridobiti njihovo zaupanje, poleg tega pa je, kot rečeno, potem potrebno poslovne strategije razvijati zelo počasi in z dogovori ne prehitevati (Hill 2009, 101).

V namen izogibanja kulturnemu šoku velja že vnaprej predvidevati in se pripraviti na visoke cene in pogosto skrajno neugodne življenjske razmere. Čeprav velja Kitajska za državo v razvoju, znajo cene prekoračiti evropske in se je smiselno za hotelsko namestitev, najem avtomobila, poslovne storitve pozanimati že vnaprej. V mestih vladajo pogosto zelo neugodni življenjski pogoji kot so vročina, mraz, prah, hrup, prometni kaos ipd., čemur se je mogoče izogniti z namestitvijo v hotelih odmaknjenih iz stresnega okolja. V določenih in zahtevnejših primerih je priporočljivo najeti vodiča ali prevajalca, za Kitajce pa je sicer značilno, da najemajo posrednike v primerih osebnega spoznavanja, reševanja sporov in sporočanja slabih novic.



**Slika 4: Kitajski predsednik Hu Jintao (desno) s predsednikom Evropskega sveta Hermanom Van Rompuyem v Pekingu**

Vir: China Daily USA 2011.

Pomemben del posla na Kitajskem so sprejemi in v ta namen podjetja namenijo bistveno več sredstev kot v evropskem prostoru. Taka srečanja prav tako vključujejo karaoke, bankete, pitje kitajskega viskija itd. Pri banketih je zelo pomembno uvesti se na dodeljeno mesto, saj neupoštevanje sedežnega reda skladnega s hierarhijo velja za vsiljivo in nevljudno. Priporočljivo je poskusiti ponujeno hrano, pripraviti govor in sodelovati pri karaokah ter se nanje seveda tudi pripraviti. Prijaznost je poleg tega smiselno izkazovati tudi z vljudnostjo zahvaljevanja, pri čemer velja skoraj že kot pričakovano poznavanje kitajskega izraza za hvala xie xie. Ker so nekatera imena za Kitajce težko izgovorljiva, si je priporočljivo pred odhodom izbrati svoje kitajsko ime ter tako preprečiti neprijetne vtise ob predstavljanju. Ob sklepanju poslov je v navadi tudi obdarovanje, kot primerno darilo pa veljajo simboli značilnosti države ali regije. Zaradi svoje kulturne simbolike so neprimerna darila ura, dežnik, bele rože ali robec ter beli ali črni ovojni papir, saj barvi simbolizirata smrt.

#### **4.6.2 Indija**

Tudi uspeh pri poslovanju z Indijo in v njej je odvisen predvsem od razumevanja in sprejemanja njenih nenapisanih lokalnih pravil. Indijci sicer niso tako neposredni in eksplicitni v zahtevah upoštevanja njihove kulture kot Kitajci, vendar pa s prilagajanjem svojega načina poslovanja veliko lažje napredujemo in v svojih partnerjih vzbujamo simpatijo ter zaupanje. Že upoštevanje sporočilnosti kretenj, mimike in ostalih neverbalnih znakov indijske kulture namreč izraža spoštovanje do indijskega poslovnega partnerja in s tem v zvezi priporočljivo je poznati vsaj najpomembnejša indijska kulturna prepričanja (Bhagat 2010, 179). Indijci na primer glavo opredeljujejo kot del telesa, kjer prebiva duša, in se je zato prepovedano dotikati, medtem ko noge veljajo za nečiste in jih zato ni dovoljeno usmerjati proti sogovorniku. Tudi oblačilna kultura igra v indijskem poslovnem svetu velik pomen in od moških se pričakuje, da bodo nosili poslovno obleko, le poleti lahko slečejo suknjič. V nasprotju s tem morajo biti ženske ves čas oblečene v konzervativno obleko ali hlačni kostim.

Indijci so kulturno pogojeno zelo nezaupljivi, zato si je tudi pri poslovanju izjemno težko pridobiti njihovo zaupanje, večinoma se to namreč zgodi šele po dolgotrajnem sodelovanju. Najbolj primerni način za otoplitev odnosov je poleg spoštovanja in upoštevanja vedenjskih poslovnih vzorcev darilo od doma, ki pa je namenjeno ženi ali otrokom poslovnega partnerja, ne pa njim samim. Najbolj so cenjeni izdelki iz zlata in srebra, tako kot na Kitajskem pa je tudi v Indiji pri obdarovanju zelo pomembna barva darilnega papirja, saj so rumena, rdeča in zelena barva barve sreče, izogibati pa se je treba beli in črni barvi. V Indiji je tudi navada, da se poslovne večerje plača gostitelju, med jedjo pa ni priporočljivo naročati alkohola, če ga prej ne naroči gostitelj, saj predvsem na jugu Indije alkohol ni odobran.

Hindujski kastni sistem načeloma ne vpliva na poslovno sodelovanje med indijskimi in tujimi podjetji in organizacijami, je pa dobro poznati posamezne kaste. Mnogo podjetnikov je pripadnikov najvišje kaste in se ponavadi do pripadnikov nižjih kast vedejo zelo poniževalno, na kar v dobro posla ni dobro kakor koli reagirati. V Delhi pa se je v zadnjem času zaradi davčnih ugodnosti in razvoja mesta priselilo tudi mnogo novodobnih podjetnikov iz Punjaba, ki so muslimanske veroizpovedi in veljajo za neustrašne pogajalce in najboljše poslovneže ter tako zahtevajo posebno previdnost.



**Slika 5: Slovenski predsednik Danilo Türk in indijski premier Manmohan Singh**

Vir: Urad predsednika Republike Slovenije 2010.

Delovni čas je načeloma enak po vsej Indiji, in sicer naj bi bil v pisarnah od desete do sedemnajste ure, vendar se v zadnjem času delavnik pričenja prej, zaključuje pa se lahko tudi ob dvajseti uri in kasneje. Vladne službe delajo šest dni v tednu od ponedeljka do sobote z vsako drugo soboto prosto. Večina podjetij uradno dela 5 dni in pol. Trgovine v večjih mestih se ponavadi odprejo ob deseti uri in so odprte vse tja do enaindvajsete ure, brez odmora za kosilo. Odprte so ves teden, razen enega dneva v tednu, ko so zaprte, in sicer so različne dneve v tednu zaprte v različnih delih mesta. Nakupovanje je tako možno vsak dan v tednu. V manjših mestih in vaseh ter v obmorskih delih države izven sezone je manj reda, tako da kakšen dan ali dva posamezne trgovine tudi brez predhodnega obvestila sploh niso odprte.

#### **4.6.3 Turčija**

Za poslovanje v Turčiji in z njo velja, da ni delovnega časa in se dela preprosto takrat, ko je to potrebno, kar praviloma pomeni šest dni v tednu cel dan, nedelja pa je dan za počitek. Uradni turški delavnik je sicer evropski, torej od ponedeljka do petka, delovni čas pa različen, v proi-



zvodnji in javnem sektorju se začne ob osmih zjutraj, v privatnem sektorju ob devetih in traja do pete ali šeste ure popoldan. V obdobju religioznih praznikov kot sta bayram in predvsem ramadan, je lahko delovni čas tudi skrajšan, medtem ko trgovina na ulici poteka cel dan, na turističnih mestih in v sezoni pa tudi pozno v noč (Hofstede 2007, 413).

Glede oblačenja za poslovneže ni drugačnih pravil kot drugod po Evropi, kar pomeni obleko, kravato in srajco, ki je lahko zaradi tamkajšnje klime tudi s kratkimi rokavi. Za ženske v večjih mestnih središčih kot so na primer Istanbul, Ankara, Izmir in raznih turističnih krajih ni omejitev glede oblačenja, kljub temu se morajo ženske, ki potujejo izven teh območij, predvsem na jugo-vzhodni regiji, obleči bolj zastrto, kar pomeni srajce z dolgimi rokavi, dolga krila in obleke. Še vedno torej obstaja kontrastnost med tradicionalno patriarhalno vzhodno družbo in zahodno družbo, ki jo je smiselno upoštevati predvsem na področju (ne)enakopravnosti žensk. V primeru potovanja v Turčijo je v izogib možnemu moškemu nadlegovanju bolje, da se ženska posebej v manj urbanih delih države drži pravil oblačenja in vedenja za turške ženske. To pomeni, da na avtobusu ne seda na zadnje sedeže in v taksiju ne poleg voznika ter se vzdrži pitja alkohola.



**Slika 6: Predsednik ZDA Barack Obama na obisku v Istanbulu, na ogledu Modre mošeje s turškim premierom Recep Tayyip Erdoganom**

Vir: Euronews 2009.

Pripadniki turške kulture so zelo prijazni, odprti in gostoljubni, tako da so praviloma tudi formalni odnosi precej zrahljani. V Turčiji velja tradicionalna gostoljubnost, ki poslovnega partnerja sprejme tudi brez predhodnega dogovora, čeprav je obisk seveda vedno smiselno napovedati. Turki tudi na poslovnih srečanjih in obiskih obiskovalcu ponudijo kavo ali čaj brez ali z malo sladkorja, ki ju je neolikano zavrnilo. Medosebni odnosi pri poslovanju pomenijo zelo veliko, tako da na poslovnih srečanjih, pri pogajanjih in poslovnih dogovorih brez uvodnega neformalnega klepeta o splošnih ali celo osebnih zadevah ni priporočljivo takoj preiti na posel. V turškem poslovnem svetu prevladuje tudi neposredna komunikacija, zaradi česar se je tudi pri poslovanju bolje kot pisnega posluževati ustnega komuniciranja. Pri komuniciranju je morda treba upoštevati razlike v pomenu kretenj, saj Turki sicer tako kot

Evropejci odgovorijo pritrdilno s prikimavanjem glave in vendar pa zanikanje izrazijo z dvig-nejo glavo, ki jo potisnejo vznak. Odkimavanje tako ne pomeni ne, ampak ne razujem. Dvig desne roke na srce pomeni hvala, včasih ga spremlja še rahel nagib glave (Hill 2009, 40).

#### **4.6.4 Južna Koreja**

Tudi Korejci raje poslujejo z ljudmi, s katerimi so razvili osebne prijateljske odnose, zaradi česar je pri poslovanju bistveno povezati s poslovneži, ki imajo razvito mrežo kontaktov. Na ta način se je mnogo lažje povezati se s tamkajšnjimi podjetji ter z njimi pričeti poslovati. Prijateljska in poslovna razmerja se v Južni Koreji vzdržujejo s pomočjo neformalnih družabnih srečanj, ki pogosto vključujejo kosila in večerje. Korejski poslovneži so pri komuniciranju zelo neposredni in se brez oklevanja pozanimajo o vseh še tako nenavadnih podrobnostih, ki jih utegnejo zanimati (Hill 2009, 39).



**Slika 7: Korejski minister za trgovino Kim Jong-Hoon (levo) in zunanji belgijski minister Steven Vanackers (desno)**

Vir: The Korea Times 2011.

Tako od vprašanj kot od odgovorov svojih poslovnih partnerjev pričakujejo, da so neposredni in jedrnat. Sestanki in poslovna srečanja skoraj ni mogoče nadomestiti z elektronsko ali telefonsko komunikacijo, zanje pa se je nasprotno kot pri poslovanju s turškimi organizacijami treba dogovoriti tudi tri ali štiri 4 tedne vnaprej. Prav tako je pomemben pravočasen prihod na srečanje, saj s tem gost izkazuje pričakovano spoštovanje. Ob poslovnih srečanjih prvi v sobo vstopi najstarejši južnokorejski poslovnež, pred udeležbo sestanka pa si je treba pripraviti

dnevni red in osnovne informacije o svojem podjetju. Vse pisno gradivo se pričakuje na voljo v angleškem in korejskem jeziku. Glavni namen prvega srečanja je medsebojno spoznavanje, sicer pa je cilj sestankov razumevanje strankinih potreb, kar je poglobilni temelj za izgradnjo odnosov. Pri poslovanju se uporablja angleški jezik, saj je korejski jezik hangul za tujce pogosto prezapleten. Kljub temu Korejci zelo cenijo trud tujcev, če se naučijo vsaj nekaj osnovnih besed v njihovem jeziku, kot na primer izražanje zahvale in pozdrava. Takšne malenkosti hitro otoplijo poslovanje, kar je za manj formalno usmerjeno korejsko poslovno okolje še kako pomembno (Bhagat 2010, 179).

Poslovna oblačila so v Južni Koreji konservativna, in sicer morajo moški nositi temno obarvane, konservativne obleke v kombinaciji z belo srajco, ženske pa konservativno obleko, umirjenih barv. Od moških se pričakuje, da se razen ure in poročnega prstana izogibajo nošenju nakita. Prav tako ni v navadi slačenje suknjiča, razen če tega ne stori najstarejši poslovnež s korejske strani. Na prvem sestanku se na zelo svečan način izmenjajo vizitke, način podajanja in prevzemanja vizitke pa odraža odnos med prisotnimi. Ena stran vizitke naj je v korejskem jeziku in ob izročitvi vizitke z obema rokama mora biti korejska stran obrnjena navzgor in berljiva s strani prejemnika. Po prevzemu vizitke velja navada preveriti in prebrati vse vizitke, nikoli pa ni dobro na vizitko korejskega poslovneža kar koli dopisovati v njegovi navzočnosti .

## 5 SKLEP

Na vseh področjih globalnega in javnega življenja smo že dolgo priča globalizacijskemu procesu, ki poteka na več ravneh, predvsem pa se aktivno in sistematično odvija na področju gospodarstva. Globalno poslovanje tako postaja aktualno ne le za večje korporacije, ampak v veliko dejavnostih tudi za manjše organizacije in podjetja. Skladno s tem se mora tudi vse več posameznikov, zaposlenih na različni delovnih mestih in na različnih gospodarskih področjih, dobro predhodno pripravljati na poslovanje v mednarodnem prostoru. Čeprav bi namreč morali sklepati, da se z globalizacijskim procesom umikajo kulturne razlike in posebnosti, te v določenih situacijah še vedno ostajajo aktualne ali celo predstavljajo ovire pri poslovanju. Ko postajajo organizacije in posamezniki vse bolj del globalnega poslovnega omrežja, je namreč za predstavljanje organizacije v mednarodnem okolju ključnega pomena tudi vrednotenje nacionalne kulture. Posamezni elementi kulture so v vsaki kulturi lahko interpretirani drugače in imajo drugačno ali celo nasprotno vrednost, o čemer se velja pred pričetkom poslovanja na območju druge kulture dobro poučiti. Vsako poslovno okolje je vpeto v določeno kulturno tradicijo in navezanost na to tradicijo je v nekaterih okoljih močnejša, kar prinaša posebnosti v okviru vrednot kot so avtoriteta in prijateljstvo, ter v okviru posameznih vedenjskih vzorcev. Razumevanje in poznavanje različnih kultur je zato zelo pomembno za uspešno poslovanje v mednarodnem tržnem okolju.

Poslovanje v času globalizacije je tako močno spremenilo poslovne mehanizme, ki se jih morajo poslovneži posluževati pri svojem delu. Tržišča in poslovna okolja so se močno razširila in širjenje dejavnosti izven domačega okolja je pogosto izrednega pomena za rast, razvoj in krepitev konkurenčnosti podjetja ali organizacije. Globalizacija je kot sovražni proces posameznim kulturam in njihovim posebnostim tako v nekaterih družbah dodatno poudarila pomen upoštevanja njihove tradicije in posebnosti njihove kulture. Države Azije predstavljajo tako okolje, kjer je tradicija relativno nenaklonjena vodoru zahodnega potrošniškega mišljenja in vedenja, kar pomembno vpliva na poslovanje s temi državami. Pri komuniciranju s poslovnimi partnerji s tega področja je zato še toliko bolj pomembno upoštevati njihove vedenjske vzorce in njihove vrednostne sisteme. V večini to pomeni nekoliko bolj okorno in počasno poslovanje na eni strani, vendar hkrati tudi precej bolj osebne in neformalne odnose. Ti odnosi pogosto predstavljajo predpogoj za začetek uspešnega poslovnega sodelovanja in jim je preprosto treba namenjati posebno pozornost, naj se zdijo še tako nepotrebni ali celo neprofesionalni in zahtevajo relativno dolge pripravljalne in tudi zamudne komunikacijske in tudi celovite poslovne procese.

Azijsko okolje sicer ni kulturno enotno, vendar se določeni vzorci poslovanja ponavljajo v vseh obravnavanih gospodarsko pomembnih okoljih. Poleg nekoliko zrahljanih formalnih odnosov v obravnavanih okoljih veliko vlogo v poslovanju igrajo tudi implicitna pravila vedenja in odnosov, ki odražajo tradicionalne norme in vrednote družbe. Slednje pogosto izvirajo iz religijskega sistema, na katerih temeljijo azijske družbe. V azijskem okolju so namreč

religiozni običaji in vedenjski vzorci še precej bolj prisotni v vsakdanjem in posledično tudi v poslovnem svetu. Poznavanje osnovnih značilnosti posameznih religij je tako v poslovanju z Azijo zelo pomembno, saj se je tako mogoče izogniti napačnim potezam v navezovanju in ohranjanju stikov z azijskimi poslovnimi partnerji. Skupna značilnost azijskih okolij je namreč tudi občutljivost tako na pozitivne, kot tudi na negativne vtise v povezavi s spoštovanjem partnerjeve kulturne tradicije, ki se čuti ogrožena v razmerju do agresivne potrošniške in kapitalistične zahodne družbe.



## LITERATURA

- Balabanis, G., M. Theodosiou in E. S. Katsikea. 2004. Guest Editorial: Export Marketing: developments and a Research Agenda. *International Marketing Review* 4/5 (21): 353–377.
- Barbosa, F. 2010. *Global Forces: How Strategic Trends Affect Your Business*. [Http://ww1.mckinsey.com/client-service/strategy/pdf/Strategic\\_Trends.pdf](http://ww1.mckinsey.com/client-service/strategy/pdf/Strategic_Trends.pdf) (19. 7. 2011).
- Barle Lakota, A. 2008. *Sociologija*. Ljubljana: DZS.
- Bhagat, R. S. 2010. On Improving the Robustness of Asian Management Theories: Theoretical Anchors in the Era of Globalization. *Asia Pacific Journal of Management* 2 (27): 179–192.
- Brassington, F. 1997. *Principles of Marketing*. London: Pitman.
- Chhokar, J. S. 2007a. *Culture and Leadership Across the World*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Czinkota, M. in I. Ronkainen. 1993. *International Business*. Fort Worth: Dryden.
- Dubrovski, D. 2000. *Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja*. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
- Dubrovski, D. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ferraro, G. P. 1998. *The Cultural Dimension of International Business*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gaube, A. 2010. *Države BRIK: prihodnost Brazilije, Rusije, Indije in Kitajske bo rešil srednji sloj*. [Http://www.dnevnik.si/novice/aktualne\\_zgodbe/1042372601](http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042372601) (4. 7. 2011).
- Gesteland, R. R. 2002. *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Hans-Peter, M. in H. Schumann. 1997. *Pasti globalizacije: napad na demokracijo in blaginjo*. Ljubljana: Co Libri
- Harrell, G. D. 1998. *Marketing: Connecting with Customers*. Ney Jersey: Prentice Hall.
- Harris, P. R. in R. T. Moran. 2000. *Managing Cultural Differences*. Huston: Gulf.
- Herskovits, M. J. 1955. *Cultural Anthropology*. New York: Knopf.
- Hill, C. 2009. *Global Business Today: An Asia-Pacific Perspective*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. 2007. Asian Management in the 21st Century. *Asia Pacific Journal of Management* 4 (24): 411–420.
- Hollensen, S. 2004. *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Harlow: Pearson Education.
- Hollensen, S. 2011. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. Harlow: Prentice Hall.

- Hrastelj, T. 1990. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, T. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, T. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtilcu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, T. in M. Makovec Brenčič. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Javidan, M. in R. J. House. 2001. Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics* 29 (4): 289–305.
- Jurše, M. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, M. in D. Dubrovski. 1997. *Temelji managementa mednarodnega marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kenda, V. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Makovec Brenčič, M. 2003. *Analiza okolij mednarodnega trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makovec Brenčič, M. in T. Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Martin, H. P., M. in H. Schumann. 1997. *The Global Trap: Globalisation and the Assault on Prosperity and Democracy*. London: Zed Books.
- Menon, S. T. 2004. Culture`s Consequences for 21st Century. *International Journal of Cross Cultural Management* 2 (4): 135–140.
- Moore, K. in D. C. Lewis. 2009. *The Origins of Globalization*. New York: Routledge.
- Mumel, D. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Natek, K. 2006. *Države sveta*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Solomon, M. R. 2006. *Consumer Behaviour: A European Perspective*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Solomon, S. W. 2003. *The Site of Newsroom Labor. The Division of Editorial Practices*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Svetličič, M. 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šuštar, R. 2009. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Tavčar, Mitja I. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Treven, S. 2001. *Medorganizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Triandis, H. C. 1994. *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Trompenaars, A. in C. Hampden-Turner. 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw Hill.
- Zagoršek, H. in M. Štemberger. 2005. Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. J. Prašnikar in A. Cirman, 57–84. Ljubljana: Časnik Finance.



Živko, T. 2001. *Vpliv kulturnih razlik na poslovanje*, ur. M. Kranfogel Šlebinger in K. Pušnik, 158–168. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Študenti podiplomskega študija, 2001.

## VIRI

B. T. 2011. *Ne več Japonska, Kitajska je postala drugo največje gospodarstvo*. [Http://www.rtvsl.si/gospodarstvo/ne-vec-japonska-kitajska-je-postala-drugo-najvecje-gospodarstvo/250893](http://www.rtvsl.si/gospodarstvo/ne-vec-japonska-kitajska-je-postala-drugo-najvecje-gospodarstvo/250893) (29. 10. 2011).

China Daily USA. 2011. *China Will Continue to Provide Convenience of Investment for European Union*. [Http://usa.chinadaily.com.cn/china/2011-05/17/content\\_12522089.htm](http://usa.chinadaily.com.cn/china/2011-05/17/content_12522089.htm) (28. 10. 2011).

EIU Economist Intelligence Unit. 2011a. *Global Intelligence and Analysis*. [Http://www.eiu.com/public/accesschina/marketing.aspx](http://www.eiu.com/public/accesschina/marketing.aspx) (19. 7. 2011).

EIU Economist Intelligence Unit. 2011b. *China*. [Http://country.eiu.com/China](http://country.eiu.com/China) (10. 10. 2011).

EIU Economist Intelligence Unit. 2011c. *India*. [Http://country.eiu.com/India](http://country.eiu.com/India) (10. 10. 2011).

EIU Economist Intelligence Unit. 2011č. *South Korea*. [Http://country.eiu.com/South+Korea](http://country.eiu.com/South+Korea) (10. 10. 2011).

EIU Economist Intelligence Unit. 2011e. *Turkey*. [Http://country.eiu.com/Turkey](http://country.eiu.com/Turkey) (10. 10. 2011).

Eurostat. 2011. *Real GDP Growth rate Growth Rate of GDP Volume - Percentage Change on Previous Year*. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020) (4. 7. 2011).

Euronews. 2011. *Obama Visits Blue Mosque at End of Marathon Tour*. [Http://www.euronews.net/2009/04/07/obama-visits-blue-mosque-at-end-of-marathon-tour/](http://www.euronews.net/2009/04/07/obama-visits-blue-mosque-at-end-of-marathon-tour/) (30. 10. 2011).

Izvoznookno. 2011a. *Predstavitev države: Indija*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Indija/Predstavitev\\_drzave\\_4287.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Indija/Predstavitev_drzave_4287.aspx) (4. 7. 2011).

Izvoznookno. 2011b. *Predstavitev države: Južna Koreja*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Juzna\\_Koreja/Predstavitev\\_drzave\\_4263.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Juzna_Koreja/Predstavitev_drzave_4263.aspx) (4. 7. 2011).

Izvoznookno. 2011c. *Predstavitev države: Kitajska*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Predstavitev\\_drzave\\_4323.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Predstavitev_drzave_4323.aspx) (4. 7. 2011).

Izvoznookno. 2011č. *Predstavitev države: Turčija*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Turcija/Predstavitev\\_drzave\\_4239.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Turcija/Predstavitev_drzave_4239.aspx) (4. 7. 2011).

Izvoznookno. 2011d. *Države glede na velikost in gospodarske kazalce*. [Http://www.izvoznookno.si/Drzave/Vse.aspx?id\\_menu=2](http://www.izvoznookno.si/Drzave/Vse.aspx?id_menu=2) (30. 10. 2011).

- Izvoz-  
no okno. 2011e. *Statistični indikatorji*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Indija/Statisticni\\_indikatorji/2013-2010\\_4087.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Indija/Statisticni_indikatorji/2013-2010_4087.aspx) (28. 10. 2011).
- Izvoz-  
no okno. 2011f. *Statistični indikatorji*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Juzna\\_Koreja/Statisticni\\_indikatorji/2013-2010\\_4117.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Juzna_Koreja/Statisticni_indikatorji/2013-2010_4117.aspx) (28. 10. 2011).
- Izvoz-  
no okno. 2011g. *Statistični indikatorji*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Statisticni\\_indikatorji/2013-2010\\_4127.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Statisticni_indikatorji/2013-2010_4127.aspx) (28. 10. 2011).
- Izvoz-  
no okno. 2011h. *Statistični indikatorji*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Turcija/Statisticni\\_indikatorji/2013-2010\\_4193.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Turcija/Statisticni_indikatorji/2013-2010_4193.aspx) (28. 10. 2011).
- Izvoz-  
no okno. 2011i. *Statistični indikatorji*. [Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/ZDA/Statisticni\\_indikatorji/2013-2010\\_4196.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/ZDA/Statisticni_indikatorji/2013-2010_4196.aspx) (28. 10. 2011).
- Kang Seung-wo. 2011. *European business to tap Korea en masse*. [Http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2011/06/123\\_89878.html](http://www.koreatimes.co.kr/www/news/biz/2011/06/123_89878.html) (30. 10. 2011).
- Ministrs-  
tvo za šolstvo. 2011. *Gostota prebivalstva Azije*. [Http://www.google.si/imgres?q=azija+p rebivals-tvo&hl=sl&sa=X&gbv=2&biw=1280&bih=611&tbm=isch&prmd=imvns&tbnid=iNyXH yf3J38eSM:&imgrefurl=http://www.svarog.si/geografija/index.php%3Fpage\\_id%3D109 47&docid=DOnrWlrAKQuVeM&imgurl=http://www.svarog.si/geografija/econtent/imag es/59/10947/azija\\_gostota\\_poselitve\\_10947.jpg&w=328&h=352&ei=uQITT7iLI4qeOvL L-ZkD&zoom=1&iact=hc&vpx=545&vpy=276&dur=358&hovh=233&hovw=217&tx=8 7&ty=146&sig=100309031136069549944&page=2&tbnh=135&tbnw=126&start=18&n dsp=24&ved=1t:429,r:2,s:18](http://www.google.si/imgres?q=azija+p rebivals-tvo&hl=sl&sa=X&gbv=2&biw=1280&bih=611&tbm=isch&prmd=imvns&tbnid=iNyXH yf3J38eSM:&imgrefurl=http://www.svarog.si/geografija/index.php%3Fpage_id%3D109 47&docid=DOnrWlrAKQuVeM&imgurl=http://www.svarog.si/geografija/econtent/imag es/59/10947/azija_gostota_poselitve_10947.jpg&w=328&h=352&ei=uQITT7iLI4qeOvL L-ZkD&zoom=1&iact=hc&vpx=545&vpy=276&dur=358&hovh=233&hovw=217&tx=8 7&ty=146&sig=100309031136069549944&page=2&tbnh=135&tbnw=126&start=18&n dsp=24&ved=1t:429,r:2,s:18) (28. 10. 2011).
- Nam. 2011. *Azijski milijonarji po številu prehiteli evropske, vztrajno lovijo tudi ameriške*. [Http://www.dnevnik.si/novice/svet/1042454140](http://www.dnevnik.si/novice/svet/1042454140) (13. 7. 2011).
- OECD. 2011. *Country statistical profile: Korea*. [Http://www.oecd-ilibrary.org/economics/cou ntry-statistical-profile-korea\\_20752288-table-kor](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/cou ntry-statistical-profile-korea_20752288-table-kor) (4. 7. 2011).
- The Malaysian Insider. 2011. *China Eases Trade Rules, Allows US Fund Sales*. [Http://www.t hemalaysianinsider.com/business/article/china-eases-trade-rules-allows-us-fund-sales/](http://www.t hemalaysianinsider.com/business/article/china-eases-trade-rules-allows-us-fund-sales/) (29. 10. 2011).
- Tra-  
ding Economics. 2011a. *India GDP Growth Rate*. [Http://www.tradingeconomics.com/ind ia/gdp-growth](http://www.tradingeconomics.com/ind ia/gdp-growth) (4. 7. 2011).
- Tra-  
ding Economics. 2011b. *Turkey GDP Growth Rate*. [Http://www.tradingeconomics.com/t urkey/gdp-growth](http://www.tradingeconomics.com/t urkey/gdp-growth) (4. 7. 2011).
- Urad predsednika Republike Slovenije. 2011. *Slovenian President meets Indian Prime Minist er*. [Http://www.up-rs.si/up-rs/uprs.nsf/dokumentiweb/F31BF170FB47AA77C12576 C00 049A6F1?OpenDocument](http://www.up-rs.si/up-rs/uprs.nsf/dokumentiweb/F31BF170FB47AA77C12576 C00 049A6F1?OpenDocument) (28. 10. 2011).
- Wikipedia. 2011a. *China*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/China](http://en.wikipedia.org/wiki/China) (28. 10. 2011).

Wikipedia. 2011b. *Turkey*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Turkey](http://en.wikipedia.org/wiki/Turkey) (28. 10. 2011).

Wikipedia. 2011c. *South Korea*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/ South\\_Korea](http://en.wikipedia.org/wiki/South_Korea) (28. 10. 2011).