

2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

PETRA KOŠENINA

PETRA KOŠENINA

KOPER, 2010



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

# VPLIV KULTURE NA POSLOVANJE Z INDIJCI

Petra Košenina

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak



## **POVZETEK**

Različne kulture oblikujejo različne odnose med ljudmi. Kulturne razlike najdemo tako med različnimi narodi kot tudi znotraj njih. Poznavanje in upoštevanje kulturnih razlik je v mednarodnem poslovanju izrednega pomena in je odraz spoštovanja druge kulture. V zaključni projektni nalogi sem se osredotočila na prikaz vpliva kulture pri poslovanju z Indijci. Opredelila sem osnovne in ključne pojme, povezane z obravnavano temo, največji poudarek je namenjen versko-kulturnim značilnostim ter poslovnim navadam in običajem v Indiji. Za uspešno poslovanje z Indijci je poznavanje njihovih navad, običajev in tradicije ključnega pomena, saj je od tega odvisna kakovost in posledično celotno mednarodno poslovanje.

*Ključne besede:* Indija, mednarodno poslovanje, kultura, religija, pogajanja.

## **SUMMARY**

Various cultures form a variety of relationships between its people. Cultural differences are found in between nations as well as within these. The knowledge and consideration of cultural diversities is of particular importance in conducting international business and is also regarded as a reflection of respect towards the differing culture. In the final project assignment I focused on the demonstration of the influence of culture in the conduct of doing business with the Indians. While I defined the basic and crucial concepts linked with the beforehand mentioned topic, I especially emphasize the religions – cultural features and business customs in India. The knowledge of these specific traditions and customs is of vital importance for a successful business relationship with the Indian market. The quality and consequentially, the whole international business trade depend on it.

*Key words:* India, international business, culture, religion, negotiation

**UDK:** 316.77:339(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelevitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
<b>2</b>	<b>Predstavitev države</b>	<b>3</b>
2.1	Osnovni podatki	3
2.2	Gospodarstvo	4
2.3	Statistični indikatorji	7
<b>3</b>	<b>Zunanja trgovina</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Bilateralni ekonomski odnosi Slovenija–Indija</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Kultura</b>	<b>12</b>
5.1	Opredelevitev kulture	12
5.2	Elementi kulture	14
<b>6</b>	<b>Religije v Indiji</b>	<b>17</b>
6.1	Hinduizem	17
6.1.1	Kastni sistem	18
6.1.2	Razširjena družina	19
6.1.3	Kolektivizem	20
6.2	Budizem	21
6.3	Islam v Indiji	21
6.4	Džainizem	21
6.5	Sikhizem	22
<b>7</b>	<b>Poslovni običaji in navade v Indiji</b>	<b>23</b>
7.1	Poslovanje	23
7.2	Poslovni običaji	26
7.3	Pogajanja z Indijci	27
<b>8</b>	<b>Zaključek</b>	<b>29</b>
	<b>Literatura</b>	<b>31</b>

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Zaposlitveni sektorji.....	5
Preglednica 2: Pregled statističnih indikatorjev .....	7
Preglednica 3: Pregled indijskega uvoza in izvoza .....	8
Preglednica 4: Blagovna menjava med Slovenijo in Indijo v letih 2004–2010 (v 1000 EUR) .	9

## **SLIKE**

Slika 1: Blagovna menjava med Slovenijo in Indijo v letih 2004–2010.....	10
--	----



## KRAJŠAVE

BDP	bruto domači proizvod
USD	ameriški dolar
IT	informacijska tehnologija
INR	indijska rupija
EU	Evropska unija
ZDA	Združene države Amerike
ZAE	Združeni arabski emirati



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Indija je velika dežela in v njej sobiva veliko različnih narodov in jezikov, zato ni mogoče govoriti o eni kulturi. Vsaka pokrajina ima svoj jezik in navade ter svoje verske nazore in obrede. Je mešanica narodov s samosvojimi izročili in vrednotami, kjer se govori petnajst velikih jezikov in več kot tisoč manjših jezikov in narečij. Prav zaradi raznolikosti sem izbrala kulturo in poslovanje Indijcev za temo moje zaključne projektne naloge.

Kot problem bom izpostavila nepoznavanje indijske kulture in naš pogled nanjo, ker se nezavedno sklicujemo na eno samo kulturo in mislimo, da z njo lahko razlagamo tudi druge. Indija pa je vsepovezujoča celota in se posameznosti na da spraviti na skupni imenovalec po nobenih zahodnih pojmi. Zahodnjaki gredo pogosto predaleč, ko svoj model vsiljujemo drugim kulturam, iz neznanja ali arogantnosti (Detela 2007).

Naš prvi korak za spoznavanje tujih kultur bi torej moral biti, da bi skušali razumeti, zakaj se drugi vedejo tako, kot se, in spoznati, da so z njihovega stališča njihova dejanja smiselna. Vsi imamo v sebi sposobnost komuniciranja z drugimi, ne glede na to, kako malo so nam ti podobni, in zato se jih lahko naučimo razumeti (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006).

Mednarodni tržnik mora biti dovzeten za kulturno dimenzijo mednarodnega okolja in upoštevati, da različne kulture niso niti pravilne in boljše niti napačne in slabše, temveč preprosto drugačne od kulture njegove države. To pa istočasno pomeni, da njegovo znanje in izkušnje v kulturi okolja, iz katerega prihaja, niso vselej primerno izhodišče za presojanje kulture tistih držav, v katere vstopa s svojimi marketinškimi aktivnostmi (Jurše 1993).

Raziskave so pokazale, da so prav kulturološki dejavniki v najširšem pomenu besede, z neujemanjem organizacijskih kultur vred, na prvem mestu med vzroki za neuspešnost združevanj in povezovanj. Racionalno mednarodno poslovanje ni le večnacionalno, marveč tudi večkulturološko, zaradi intenzivnih stikov udeležencev, ki izhajajo iz različnih kultur, pa tudi transkulturološko (Hrastelj 2001).

V indijski kulturi ima religija zelo velik vpliv na življenje ljudi ter njihove navade in običaje, tako doma kot v službi. V nalogi bom izpostavila večinski hinduizem ter se dotaknila tudi ostalih ver, kot so budizem, sikhizem, džainizem in islam. V Indiji imata še vedno zelo velik pomen tudi razširjena družina in kastni sistem. Pri poslovnem sodelovanju je dobro vedeti, da je v Indiji družba izrazito kolektivistično naravnana. Indija je za nas zelo protislovna dežela, na eni strani sodobnost, materializem, iluzije ter na drugi duhovnost, razslojenost družbe in predsodki. V nalogi bom skušala povzeti vsaj del te kulturne pestrosti in podati nekaj nasvetov, ki pridejo prav tistim, ki z Indijci sodelujejo poslovno.

## **1.2 Namen in cilji projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je predstaviti posebnosti indijske kulture in njenih elementov s poudarkom na poslovanju. Menim, da je za uspešno poslovanje pomembno poznavanje in razumevanje kulture, poslovne strukture, poslovnih navad in vrednot ter vsaj nekaterih indijskih prepričanj, ki so raznolika in za nas včasih zelo skrajna, tuja in nerazumljiva.

Cilji zaključne projektne naloge:

- analizirati pojem in pomen kulture,
- teoretično prikazati pomembnost poznavanja druge kulture pri poslovanju,
- dobro poznavanje kulture nam omogoča učinkovito in uspešno poslovanje,
- pri poznavanju druge kulture se izognemo napačnemu pristopu in nepravilnemu komuniciranju.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Pri pisanju zaključne projektne naloge se bom oprla na prebrano literaturo in različne vire informacij, kar pomeni, da bom izbirala sekundarne podatke iz že obstoječih virov in pri tem uporabila deskriptivno metodo. To pomeni, da bom ugotavljala, analizirala in proučevala obstoječa dejstva in značilnosti izbranega pojma. S kvalitativno metodo bom zbrala besedne opise, ki se nanašajo na ta pojem. Pri komparativni metodi se bom srečala s primerjanjem drugačnih kultur z namenom odkrivanja in prikazanja podobnosti in razlik. Na temo o kulturi sem izhajala iz prebrane literature, mnenj in ugotovitev drugih avtorjev. Uporabila bom tudi lastno teoretično in praktično znanje ter podatke, se pravi osebne izkušnje, ker sem z Indijci že sodelovala poslovno v obliki trgovinskih poslov in sem v Indiji tudi bila.

## **1.4 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljam, da:

- če želimo delovati v medkulturnem svetu, se moramo seznaniti s posamezno kulturo in njenimi značilnostmi,
- moramo sprejemati raznolikost kultur in jih imeti za enakovredne, nobena ni boljša ali slabša od druge,
- moramo poznati kulturno ozadje, da ne pride do zmot, nerazumevanja in neprijetnih situacij.

Omejitve so:

- zanesljivost in verodostojnost informacij, ker je kultura zapletena in dinamična,
- tuje poslovno okolje je najbolje spoznati z opazovanjem in lastnimi izkušnjami.

## **2 PREDSTAVITEV DRŽAVE**

Indijska zgodovina odkriva, da je ljudstvo Arijev v dolini Inda že okrog leta 2500 pr. n. št. začelo razvijati mogočno mestno civilizacijo, arheologi so tam našli impresivne ostanke. Ta je bila visoko razvita, saj je poznala natančno načrtovanje mest, opečnate zgradbe, namakalno in osuševalno omrežje, preživljali pa so se s kmetijstvom. Ljudstvo je v svojem jeziku razvilo obsežno književnost, s seboj pa so na ta prostor prinesli tudi sistem delitve družbe, ki je prerasel v zapleteno kastno strukturo. Nato so se na indijsko podcelino priseljevala tudi ostala ljudstva, kot so Mavriji, Gupti, Turki, Moguli. Za vodilno vlogo v trgovanju z Indijo so se bojevali še Nizozemci, Francozi in Danci, zmagali pa so Britanci. Vsi narodi so prispevali k oblikovanju umetnosti, znanosti, arhitekturi in kulturi Indije. Indijski boj za neodvisnost, leta 1947, je bil požrtvovalen in dolgotrajen. Razvijati se je začel močan nacionalizem, tako da je prišlo v 19. stoletju do konflikta med muslimani in hindujci, ki je na nekaterih območjih, predvsem na severu države, prisoten še danes in so razmere zaostrene.

Borštner (2006, 5) v naslednjih stavkih ugotavlja:

Indija ni bila nikoli samo navadna dežela. Do današnjega dne so o njej vedno obstajale različne sanje, zamisli in predsodki. Njihovi izmikajoči se pogledi, ki so pogosto v nasprotju z našim strogim in do potankosti določujočim dojemanjem sveta, so že od davnine privlačili številne popotnike. Zahodno dojemanje Indije je še vedno pretirano, nasprotujoče in protislovno. Prvi pogoj, da bi dojeli njeno bistvo, je, da sprejmemo njeno protislovnost, ki je samo navidezna, saj jo ustvarja naše zahodno dojemanje sveta. Drugi pogoj pa je, da se zavemo, da je Indija ob Kitajski edina svetovna civilizacija, ki ni nikoli propadla.

### **2.1 Osnovni podatki**

Glavno mesto Indije je New Delhi. Indija je federativna republika, sestavljena iz 25 držav in 7 samostojnih ozemelj, vsako s svojim jezikom, oblačilno kulturo, verskimi obredi in hrano. Vrhovno zakonodajno telo je dvodomni parlament (spodnji in zgornji dom), izvršna oblast pa je v rokah predsednika vlade. Indija je največja demokracija, peta največja ekonomija, po številu prebivalstva z 1,2 milijarde druga država na svetu, po površini s 3.287.590 kvadratnimi kilometri sedma, po obsegu BDP dvanajsta in po obsegu izvoza blaga in storitev enaindvajseta (Kolanad 2008, 25). Prebivalstvo se v zadnjih letih povečuje za dobrih deset milijonov prebivalcev letno. Skoraj dve tretjini prebivalstva živi na podeželju, stopnja urbanizacije pa je še vedno nizka.

## 2.2 Gospodarstvo

Osnovo gospodarstva v Indiji predstavljata številna in cenena delovna sila ter prostrano ozemlje, ki je bogata in rodovitna ravan. Obilno žetev skozi vse leto omogočajo na severu reke, na jugu pa monsunske deževje. Zato je najpomembnejša dejavnost kmetijstvo, ki zaposluje približno polovico aktivnega prebivalstva.

V Indiji je kljub svetovni gospodarski krizi ohranjena dokaj visoka rast porabe med prebivalstvom in bo pripomogla k dobri gospodarski sliki Indije, saj naj bi zasebna potrošnja od leta 2009 do 2010 po napovedih le rasla. Kljub temu da je bila rast investicij nižja kot v letu 2007, je bila v letu 2009 le-ta še vedno dokaj visoka, 7,2-odstotna in podkrepljena z vladnimi investicijami v razvoj infrastrukture. Sorazmerno visoka rast investicijske potrošnje se obeta tudi v letih 2010 (9,6 odstotka) in 2011 (12,2 odstotka). Visoka javna potrošnja, ki jo je vlada uvedla v letu 2008 s ciljem pomagati prebivalstvu, še posebej revnemu na ruralnem delu, bo ostala na približno 9-odstotni letni rasti vse do konca napovednega obdobja v letu 2012. Tudi industrijska proizvodnja beleži stalno rast, ki bo leta 2010 dosegla vrh s 13,6 odstotka. Za leti 2011 in 2012 je napovedana 8,6-odstotna rast. Indijski bruto domači proizvod je v letu 2009 znašal 926 milijarde EUR, za leto 2010 pa napovedujejo 8-odstotno rast ter še naprej pozitiven trend rasti. Stopnja brezposelnosti naj bi se v letu 2010 zvišala ter se potem do leta 2012 ponovno zniževala. Inflacija se je precej povečala v letu 2009, ko je dosegla 10,9 odstotka, še višja, okrog 12 odstotkov, pa je napovedana za leto 2010, potem pa naj bi se do leta 2012 počasi znižala na 5,2 odstotka (Izvozno okno 2010).

Indija spada med države, katerih gospodarstvo se močno krepi, predvsem zaradi velikih naložb, posledično pa se krepi tudi njena politična vloga v mednarodni skupnosti. Revolucionarne reforme, ki so se zgodile leta 1991, so vzpostavile zasebni sektor in s tem pridobile tuje vlagatelje. Tuj vlagatelj mora za poslovanje v Indiji najprej pridobiti primeren status, za kar potrebuje kapital in izkušnje. Veliko držav kaže interes za investiranje v indijsko gospodarstvo, prav tako pa se Indija kaže kot stabilna država za te investicije. Indija je pripravljena omiliti tudi določila za tuje neposredne naložbe, saj so ta predstavljala resno oviro pri odločitvah in pri širjenju poslovanja tujih partnerjev. Za povečanje tujih neposrednih naložb poskuša vlada izvajati številne ekonomske reforme, kot so:

- oprostitev industrije od državnega nadzorstva,
- poenostavitev investicijskih postopkov,
- uvedba Zakona o konkurenci,
- liberalizacija trgovinske politike,
- varstvo intelektualne lastnine,
- reforme v finančnem sektorju,
- liberalizacija menjalniških predpisov.

Te spremembe naj bi zagotovile liberalno, atraktivno in investitorjem prijazno investicijsko klimo (Izvozno okno 2010).

V Indiji so med najbolj zanimivimi sektorji farmacija, finance in bančništvo ter storitve IT. Indijska farmacevtska industrija je danes vredna približno štiri milijarde dolarjev, kar je 1,8 odstotka globalne industrije. Največ farmacevtskih izdelkov izvozijo v Evropo in Združene države Amerike. V devetdesetih letih, v času razcveta informacijske tehnologije, je bilo v Združenih državah Amerike 30 odstotkov programskih inženirjev Indijcev. Ko se je moralo zaradi avtomatizacije in prevelikega števila zaposlenih veliko inženirjev iz Amerike vrniti nazaj v Indijo, so ti nadaljevali s strokovnim izobraževanjem in delom. Glavna in znana podjetja so odprla svoja podjetja v Bangaloreju, Mumbaju in večjih indijskih mestih z namenom vključiti v svoje področje dela visoko izučeno indijsko prebivalstvo. Izobraženih ljudi na tem področju v Indiji ni težko najti zaradi dobrih univerz in njihovega pozitivnega mišljenja do pomembnosti izobrazbe. Seveda je to možno le pri tistih, ki izhajajo iz premožnejših družin, da si to lahko privoščijo. Zaradi nižjih stroškov so lahko nadaljevali s poslovanjem z ameriškim trgom. Visoko izobražena in poceni indijska delovna sila se je tako preoblikovala v svetovni center za zunanje izvajanje storitev IT.

### **Preglednica 1: Zaposlitveni sektorji**

Sektor	BDP (v %)	Delovno prebivalstvo (v %)
Storitve	62,5	34
Industrija	20	14
Kmetijstvo	17,5	52

Vir: Izvozno okno 2010.

Delovnega prebivalstva v Indiji je približno 500 milijonov. Te številke kažejo na velike razlike v dodani vrednosti, ki jih ustvari posamezen sektor. Storitveni sektor je najuspešnejši in ustvari najvišji bruto domači proizvod na prebivalca, kar pomeni, da je mednarodna trgovina izrednega pomena, kajti prav sektorji, ki so konkurenci najbolj izpostavljeni (IT, klicni centri, zunanje izvajanje storitev, industrijski proizvodi), so najbolj učinkoviti. Očitna je relativna neučinkovitost kmetijskega sektorja, ki zaposluje največ ljudi, a doseže najnižji bruto domači proizvod na prebivalca. Kljub dokaj visoki gospodarski rasti pa je indijski bruto domači proizvod na prebivalca v letu 2009 znašal le 1,124 USD, kar pomeni, da več kot 80 odstotkov prebivalstva živi z manj kot 2 USD na dan (Sadar 2010).

Indija spada med države z najcenejšo delovno silo. Cena izobražene delovne sile z univerzitetno izobrazbo je zaradi vedno večje zastopanosti mednarodnih podjetij v državi vedno višja. Večina novih delovnih mest se je odprla v turističnem in IT sektorju. Urbanizacija in industrializacija ustvarjata nove in številnejše zaposlitvene možnosti, sodobne izobraževalne ustanove pa dajejo nove usposobljenosti novincem iz različnih družbenih okolij, zato so se novim rodovom odprle možnosti, da se odtrgajo od dednih družinskih

poklicev in preidejo v nove vrste zaposlitve (Voglar in Voglar 2009). Kvalificirani zaposleni z univerzitetno izobrazbo v Indiji zasluži okoli 800 USD bruto na mesec. Nekvalificirani zaposleni, na primer v tekstilni industriji, pa zaslužijo 250 USD bruto na mesec v večjih mestih, v manjših pa približno 200 USD bruto. Celotno povprečje vseh zaposlenih je v letu 2009 doseglo 44 EUR na mesec. Plače se zaradi različnega življenjskega standarda precej razlikujejo med posameznimi zveznimi državami. Povprečna plača je v letu 2007 znašala na primer v Mumbaju in New Delhiju približno 40.000 INR na mesec, v zvezni državi Uttar Pradesh pa je znašala 5000 INR na mesec. Indijska vlada ostaja osredotočena na izboljševanje položaja malega človeka, kar dosega s populističnimi ukrepi ekonomske politike. Indija nima enotnega sistema plačne politike. V organiziranem sektorju se te določijo na podlagi tarifnih pogajanj med zaposlenimi in delodajalci. V neorganiziranem sektorju pa so določene minimalne plače, ki med sektorji niso enake in znaša minimum 66 INR na dan. Pravila zaposlovanja so za domača in tuja podjetja enaka. Organizacije, ki zaposlujejo več kot 50 ljudi, so na področju zaposlovanja in odpuščanja strogo nadzorovane s strani lokalnih oblasti in sindikatov. Manjša podjetja pa imajo pri zaposlovalni politiki bolj proste roke, saj zakonodaja, ki ureja njihov status, ni tako stroga, pri tem pa je potrebno upoštevati indijsko birokracijo in korupcijo, kjer je ponavadi bogatejši in vplivnejši na boljšem položaju kot delavec (Izvozno okno 2010).

Menim, da se indijske oblasti zavedajo, da je pred njimi še veliko dela. Soočiti se morajo s prevelikim številom prebivalstva, okoljevarstvenimi vprašanji, z naraščanjem revščine in razrastom podkupovanja. Kljub tem težavam, s katerimi se mora Indija spoprijemati, je zelo pomembna azijska in svetovna sila, vojaško močna, samostojna v zunanji politiki, ima veliko število tehnično in znanstveno izobraženih ljudi, razvija vesoljska in jedrska raziskovanja. V zadnjih letih se hitro razvijata računalniški in telekomunikacijski sektor, močno razvite pa so še industrije tekstila, jekla, avtomobilov in nakita. Odločilno vpliva na Azijo in dogajanje po svetu.

Indija je z Rusijo sklenila strateško partnerstvo, dogovorili sta se o povečanju vojaških vezi in sodelovanju pri civilni miroljubni uporabi jedrske tehnologije (helikopterji, rakete, bojna letala). Državi že sodelujeta pri izdelavi modernega nadzvočnega lovca, ki bi bil neviden za radarje. Dogovorili pa sta se tudi, da bo Rusija v Indiji gradila več jedrskih reaktorjev. Jedrski reaktor bi lahko pomembno povečal izvoz jedrskega goriva iz Rusije v Indijo.



## 2.3 Statistični indikatorji

**Preglednica 2: Pregled statističnih indikatorjev**

	2012*	2011*	2010*
Število prebivalcev (v mio)	1.220,0	1.202,0	1.184,0
BDP (v mlrd EUR po tekočih cenah)	1.521,8	1.357,1	1.197,1
BDP na prebivalca (v EUR)	1.246	1.129	1.007
BDP (PPP, v mlrd EUR)	3.449,3	3.200,7	2.994,9
BDP na prebivalca (PPP, v EUR)	2.824	2.662	2.529
Rast BDP (v %)	8,3	8,0	7,7
Rast zasebne potrošnje (v %)	7,0	6,5	6,4
Rast javne potrošnje (v %)	9,0	9,1	9,3
Rast investicij (v %)	12,6	12,5	9,6
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	8,9	8,6	8,4
Rast industrijske proizvodnje (v %)	8,0	9,4	13,6
Stopnja nezaposlenosti (v %)	10,6	10,6	10,8
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	5,2	5,7	12,0
Primarni pror. primanjkljaj / presežek (v % BDP)	-1,9	-2,5	-2,9
Kratkoročna obrestna mera za posojila (v %)	12,7	12,7	12,5
Uvoz blaga (v mlrd EUR)	-304,4	-264,2	-234,4
Izvoz blaga (v mlrd EUR)	172,7	155,3	140,1
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	13,0	11,9	13,1
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	14,2	13,0	15,1
Saldo tekočega računa (v % BDP)	-2,5	-2,0	-1,6
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD)	43,50	44,00	45,00
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za evro)	61,77	61,16	61,20
Zunanji dolg (v % BDP)	13,1	13,6	14,5
Vhodne neposredne tuje investicije (v mlrd EUR)	35,2	32,4	30,5
Slovenski izvoz (v mio EUR)	/	/	10,8 <sup>+</sup>
Slovenski uvoz (v mio EUR)	/	/	44,2 <sup>+</sup>
Stopnja tveganja države (op)	/	/	51
Razred tveganja (op)	/	/	C

Opombe:

op: Stopnja tveganja države: 0–100, 100 pomeni največje tveganje.

Razred tveganja: A–E, E pomeni največje tveganje. Elementi ocene tveganja.

(\*) EIU napoved, (+) Podatki se nanašajo na obdobje jan.–feb.

(/) Podatek ni na voljo.

Vir: Izvozno okno 2010.

### 3 ZUNANJA TRGOVINA

Zaradi svoje velikosti je Indija v velikem številu proizvodov samozadostna. Zaradi visokih svetovnih cen se je hitro povečeval izvoz in uvoz nafte, naftnih derivatov ter nakita in dragega kamenja. Vse te dobrine Indija pretežno uvaža in jih v predelani obliki izvozi. Indija pa je tudi ena največjih svetovnih izvoznic računalniških delov in različnih programov, kar je posledica visoko izobražene delovne sile na tem področju.

Zunanjetrgovinski primanjkljaj Indije je v letu 2009 znašal 74,9 milijarde EUR. Zaradi svetovne gospodarske krize sta se v Indiji v letu 2009 zmanjšala tako uvoz kot izvoz. Izvoz se je zmanjšal za 19 odstotkov, uvoz pa za 17 odstotkov. Kitajska je postala najpomembnejši uvozni trgovinski partner za Indijo in je na tem mestu prehitela Združene države Amerike, ki pa so še vedno vodilne na izvoznem trgu (Izvozno okno 2010).

**Preglednica 3: Pregled indijskega uvoza in izvoza za leto 2009**

Pomembnejši izvoz	Delež od celote	Pomembnejši uvoz	Delež od celote
Mineralna goriva	18,1	Mineralna goriva	36,7
Dragulji in nakit	11,1	Dragulji in nakit	11,1
Železo in jeklo	4,5	Stroji in oprema	9,0
Stroji in oprema	4,4	Elektr. oprema	7,1
Vodilni izvozni trgi	Delež od celote	Vodilni uvozni trgi	Delež od celote
ZDA	11,8	Kitajska	10,0
ZAE	10,5	ZDA	7,8
Kitajska	5,6	Saudska Arabija	7,3
Singapur	4,9	ZAE	6,2
Hong Kong	3,7	Iran	4,4
Slovenija	0,1	Slovenija	<0,1

Vir: Izvozno okno 2010.

V Indijskem uvozu predstavljajo najpomembnejšo vlogo surova nafta, stroji, železo, jeklo, dragulji, gnojila in kemikalije, v izvozu so vodilni naftni derivati, dragi kamni, železova ruda, tekstilni izdelki, čaj, nakit, kemikalije, usnje in usnjeni izdelki. Indija je v proizvodnji čaja na prvem mestu, riža, sadja in zelenjave na drugem mestu, sladkorja in bombaža na tretjem, oljnih semen na petem in kavčuka na osmem mestu glede na svetovno proizvodnjo (Kolanad 2008, 12).

Svetovna gospodarska kriza je sicer skoraj prepolovila indijsko gospodarsko rast leta 2008, ko je rast upadla na 5,1 odstotek, ni pa povzročila upadanja BDP. Rast se z vsakim letom od leta 2008 ponovno povišuje in je v letu 2009 znašala 6,8 odstotka. Za leto 2010 pa je bila napovedana 7,7-odstotna rast. Tuje neposredne investicije naraščajo. V letu 2010 naj bi dosegle 30.514 milijarde EUR v primerjavi s 24.873 milijardami EUR v letu 2009. Za leto 2011 napovedujejo 7-odstotno letno rast (Izvozno okno 2010).

#### 4 BILATERALNI EKONOMSKI ODNOSI SLOVENIJA–INDIJA

Najpomembnejši izvozni sektorji Slovenije v Indijo so v letu 2009 predstavljali (v 1000 EUR) (Izvozno okno 2010):

- kotli, jedrski reaktorji, stroji in mehanske naprave, njihovi deli (47 %, 35.482 EUR),
- organski kemijski proizvodi (24 %, 17.936 EUR),
- železo in jeklo (13 %, 10.086 EUR),
- električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke (3 %, 2.461 EUR),
- optični, fotografski, kinematografski, merilni, kontrolni, precizni medicinski ali kirurški instrumenti in aparati, njihovi deli in pribor (3 %, 2.223 EUR),
- plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume (3 %, 1.998 EUR).

**Preglednica 4: Blagovna menjava med Slovenijo in Indijo v letih 2004–2010**  
(v 1000 EUR)

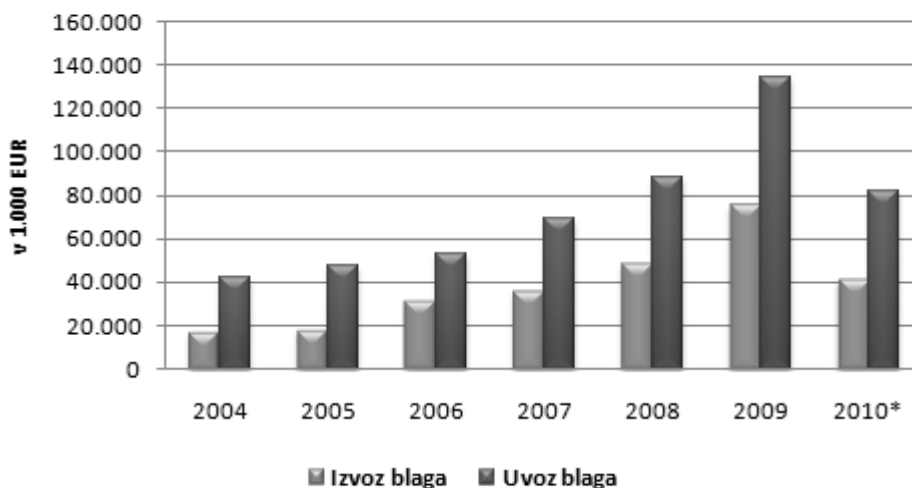
Leto	Izvoz blaga	Uvoz blaga	Skupaj	Saldo (v 1000 EUR)
2004	17.215	42.324	59.539	-25.109
2005	17.843	47.648	65.491	-29.805
2006	32.049	53.274	85.323	-21.225
2007	36.301	69.614	105.915	-33.313
2008	49.036	87.922	136.958	-38.886
2009	76.040	134.021	210.061	-57.981
2010*	41.256	81.430	122.686	-40.174

Opomba: (\*) Podatki se nanašajo na obdobje januar–junij.

Vir: Izvozno okno 2010.

Najpomembnejši uvozni sektorji iz Indije so v letu 2009 predstavljali (v 1000 EUR) (Izvozno okno 2010):

- mineralna goriva in olja, proizvodi njihove destilacije, bituminozne snovi in mineralni voski (35 %, 47.188 EUR),
- organski kemijski proizvodi (27 %, 36.499 EUR),
- farmacevtski proizvodi (13 %, 17.443),
- vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in pribor (7 %, 9.429 EUR),
- ostanki in odpadki živilske industrije, pripravljena krma za živali (4 %, 4.780 EUR),
- električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke (2 %, 2.506 EUR).



opomba: (\*) Podatki se nanašajo na obdobje januar–junij.

**Slika 1: Blagovna menjava med Slovenijo in Indijo v letih 2004–2010**

Vir: Izvozno okno 2010.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo veljajo zanjo skupna pravila zunanjetrgovinskih predpisov EU, ki so natančneje določena z integrirano tarifo skupnosti – TARIC. Države EU so zaradi poenostavitve postopkov uvedle Enotno upravno listino, ki se uporablja za uvoz, izvoz in tranzit blaga. Zahtevani podatki, ki morajo biti izpolnjeni, so podani na spletni strani Carinske uprave [www.carina.gov.si](http://www.carina.gov.si).

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama, so naslednji (Izvozno okno 2010):

- Uredba o ratifikaciji protokola o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med Republiko Slovenijo in Republiko Indijo,
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Indije o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka s protokolom (BINIDO),
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Indijo o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju,
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Indije (BINZTS),
- Uredba o ratifikaciji dolgoročnega sporazuma med Zveznim izvršnim svetom Socialistične federativne republike Jugoslavije in vlado Republike Indije o gospodarskem, industrijskem, trgovinskem, znanstvenem in tehničnem sodelovanju,
- Sporazum o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Indije,

- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Indije o sodelovanju v kulturi, umetnosti, izobraževanju, športu in javnih občilih (BINKUI).

Največje priložnosti za Slovence v Indiji so projekti, kjer slovenska podjetja za kupca ustvarijo takšno dodatno vrednost, ki presega vrednost, ki bi jo kupec sam lahko ustvaril z bistveno cenejšo delovno silo. S tem mislim na projektiranje kompleksnih objektov, elektrarn, mostov, razvoj specializiranih aplikacij ter projekte, kjer slovenska podjetja prispevajo znanje, Indijci pa delo. Prednosti sodelovanja z Indijo je kar nekaj, naj omenim le manjši politični riziko, kot ga ima Kitajska, ter izobražena, visoko kvalitetna, ne predraga in angleško govoreča delovna sila, veliko izobraženih Indijcev se je namreč šolalo v Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike. Gospodarske smernice nakazujejo, da bo indijsko gospodarstvo še nekaj časa raslo hitreje od ostalih razvitih gospodarstev. To pomeni mnoge nove priložnosti za podjetnike, ki spremljajo dogajanje na trgu in so dobro pozicionirani, da jih izkoristijo. Slovenska podjetja imajo na indijskem trgu priložnosti predvsem v dejavnostih, kjer uporabljajo predvsem znanje in ideje, ne pa toliko proizvode (Sadar 2010).

## 5 KULTURA

### 5.1 Opredelitev kulture

Kulture ne moremo opredeliti na en način, ker je njen koncept preveč kompleksen.

»Vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti ter navade članov določene družbe. Po Hofstedeju je kultura softver razuma ali računalniški program, ki nadzira vedenje. Sathe meni, da je kultura niz pomembnih vrednot in stališč, značilnih za člane posamezne skupnosti in nanašajočih se na njihov pogled na svet ter na ideale, za katere si je vredno prizadevati.« (Treven 2001, 41)

Hrastelj (2001, 26) navaja nekaj sprejemljivih opredelitev kulture:

- kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, odnosov itd.,
- kulture se reševanja problemov lotevajo tradicionalno,
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili,
- kultura daje osebam občutek pripadnosti,
- kultura je način življenja,
- kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe,
- kultura so priučene značilnosti skupine oseb, v nasprotju z osebnostnimi potezami, ki so specifične za vsakega posameznika.

Na splošno obstaja soglasje o tem, da ima kultura tri značilnosti, in sicer:

- da je priučena,
- da je medsebojno prepletena, kar pomeni, da je en del kulture tesno povezan z drugimi deli,
- da je deljena, kar pomeni, da se načela kulture razširjajo na ostale člane skupine.

Hrastelj (1995, 364) navaja, da so za mednarodno poslovanje pomembne predvsem sledeče sestavine kulture:

- jeziki,
- vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij,
- norme in vrednote,
- družbene organizacije,
- religije,
- umetnost in estetika,
- materialna kultura in življenjske razmere.

### *Hallow pristop*

Hall, ameriški antropolog, je države razdelil glede na razlike med načinom komuniciranja na dve skupini: države z več miselnimi zvezami in z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju (Treven 2001, 65). Hall povezuje vpliv kulture na proces odločanja managerjev glede na uporabo jezika in verbalnih sporočil pri komuniciranju. *Nizkokontekstne kulture* z manj miselnimi zvezami temeljijo na pisnem in verbalnem komuniciranju. Sporočila so neposredna, informacije v sporočilu so jasno izražene. Managerji morajo v kulturah držav z manj miselnimi zvezami, kot so Združene države Amerike, Švica in Nemčija, sprejemati odločitve na osnovi objektivnih meril. Najučinkovitejši so tiskani mediji. *Visokokontekstne kulture* z več miselnimi zvezami pri komuniciranju pa uporabljajo več elementov razumevanja sporočila. Sporočila so bolj posredna. Največ informacij se pridobi iz neposredne povezave z oddajnikom sporočila. Managerji v kulturi države z več miselnimi zvezami, kot so Indija, Savdska Arabija, Japonska in Južna Amerika, so bolj občutljivi na vpliv sporočil na osebna razmerja. Ljudje veliko vedo o drugih ljudeh, ker jim ni težko pridobiti potrebnih informacij, zato so značilne tesne osebne povezave in razvejane informacijske mreže (Treven 2001, 66).

Indija spada med države z visokokontekstno kulturo oziroma med države z veliko miselnimi zvezami pri komuniciranju. Značilnosti so (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 53):

- odvetniki so manj pomembni,
- zelo pomembna, kredibilna in vredna zaupanja je beseda posameznika,
- preference za sklepanje poslov s poznanimi ljudmi,
- konkurenčno pogajanje ni pogosto,
- obstoj predtransakcijskih ritualov,
- pogajanja so dolgotrajna,
- manjši pomen imajo formalno pravne pisne oblike dogovorov kot neformalni, osebni sporazumi,
- polikronost, odsotnost hitenja in naglice, vse ob svojem času,
- zelo visoka je odgovornost za organizacijske napake,
- pri sprejemanju informacij niso pozorni le na vsebino temveč tudi na mimiko, vedenje in glas sogovornika.

Ljudje se običajno ne zavedamo svoje lastne kulture, vendar postanemo nanjo pozorni takrat, ko se srečamo s katero drugo. To bom potrdila s svojo prigodo, ki se mi je zgodila v Indiji. Neko popoldne sem se vračala s sestanka proti hotelu v New Delhiju. Peljala sem se z rikšo, ki nima motorja, temveč jo poganja človek z gonjenjem kolesa. Na cesti je bila izredna gneča in moj voznik se je med prerivanjem rahlo zaletel v spredaj vozeči avto. Voznik avtomobila je izstopil in mojemu vozniku rikše prisolil zaušnico ter se brez besed odpravil proti avtu. Jaz sem bila nad tem dogodkom in dejanjem popolnoma zgrožena, onadva pa sta vsak po svoje sprejela, kar jima pripada. Pri tem sem ugotovila, da imajo Indijci resnično drugačne navade

in ravnanja v situacijah. Zavedati se moramo, da so si kulture različne med seboj, nobena pa ni boljša ali slabša in je nimamo pravice kritizirati ali obsojati. Kultura nam lahko pri mednarodnem poslovanju pomaga pri razumevanju razlik v družbenem vedenju.

Hrastelj (2001, 112) meni, »da je za mednarodno poslovanje pomembna predvsem pridobitev transkulturoloških zmožnosti. Tako bodo poslovneži z upoštevanjem lastnega kulturološkega modela upoštevali tudi kulturološke razlike drugih trgov, jih spoštovali in končno med seboj tudi ustrezno usklajevali.« Upoštevanje in ustvarjalna uporaba kulturološke razsežnosti naj bi pomembno oplemenitila sodobno mednarodno poslovanje.

»Razumevanje in poznavanje kulture tuje države, njene poslovne strukture in pravil vedenja poslovnih subjektov je pomembno za vključevanje tržnika v poslovno skupnost.« (Jurše 1993) Jurše (prav tam) meni, da je poslovne navade mogoče najbolje spoznati samo z opazovanjem in izkušnjami, zato je potrebno pri izgrajevanju lastnega znanja o tujem poslovnem okolju uporabljati številne vire informacij. Osebno menim, da se je potrebno pozanimati in proučiti značilnosti druge kulture, še preden vstopimo v stik z njenimi člani, kajti potem ko že navežemo stike, je prepozno, da bi se učili, kajti že tako te presenetijo majhne podrobnosti in je pomembno, da se pravilno odzovemo, v nasprotnem primeru si hitro deležen vsaj čudnih pogledov.

## **5.2 Elementi kulture**

### *Materialna kultura*

Nanaša se na pridobitne dejavnosti človeka. Je neposredno povezana z načinom, kako družba organizira svoje gospodarske aktivnosti. Materialna kultura vpliva s svojo tehnološko in ekonomsko dimenzijo na raven potrošnje in povpraševanja, na vrsto in kvaliteto izdelkov, po katerih bodo ljudje povpraševali, ter na način distribucije in proizvodnje izdelkov in storitev v družbi. Hrastelj (1995, 368) pravi, da vpliva tudi na prehrano, oblačenje, stanovanjsko kulturo, prosti čas ter na presojo izdelkov in storitev. Materialno življenje se odraža v življenjskem standardu in stopnji gospodarske razvitosti. »Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla.« (Hrastelj, prav tam) Indijci si prizadevajo obvladati svoje želje z namenom, da bi dosegli ravnovesje med umom in telesom in dajejo prednost duhovnosti pred materialnostjo.

### *Jezik*

Kolanadova (2008, 11) navaja, da je v Indiji 15 uradnih jezikov in ti so: hindi, urdu, bengali, marathi, gujarathi, oriya, assamese, punjabi, kashniri, tamil, telugu, karnataka, malayalam, sindhi in sanskrit, neuradnih jezikov pa je 325. Tudi angleščina je priznana kot uradni jezik in



je jezik vpliva in moči, se pravi, študentov, profesorjev, zdravnikov, pravnikov, poslovanja. Jezik je izraz kulture. Tudi če govorimo isti jezik, so kulturne domneve in sprejemanje informacij različne. Pri poslovanju z Indijci je potrebno uporabljati preproste besede, brez narečja. Govoriti je potrebno počasi in brez dvoumnih pomenov besed in stavkov. Jezik je element največjih razlik med kulturami, saj se v njem odražata značaj in vrednote posamezne kulture. Pri mednarodnem poslovanju je pomembno, da smo previdni pri obravnavanju problemov, ki so vezani na jezik v osnovnih zadevah, pogodbah, pogajanjih, saj lahko včasih ista beseda pomeni povsem drugo stvar, tako da imamo veliko priložnosti, ki nas privedejo do nerazumevanja.

### *Estetika*

Se nanaša na tiste ideje v kulturi, ki so povezane z lepoto, dobrim okusom, z umetnostjo in upoštevanjem barv in oblike. Zelena barva ima negativno konotacijo v Aziji, ker jo povezujejo z boleznijo. Bela barva pa je barva smrti in žalovanja.

### *Izobrazba*

»Iz različnih opredelitev kulture izhaja, da je le-ta v nekaterih sestavinah priučena in privzgojena.« (Hrastelj 1995, 367) Pri mednarodnem poslovanju pa je predvsem potrebno upoštevati stopnjo pismenosti populacije, s katero komuniciramo in navezujemo stik. Pri veliki stopnji pismenosti v večjih mestih v Indiji moramo uporabiti druge medije za posredovanje sporočil kot v primerih nizke stopnje pismenosti na ruralnih delih, kjer je oddaljenost od večjih mest velika. Za trženje izdelkov, ki so namenjeni srednjemu in višjemu ekonomskemu razredu Indijcev, so primerni klasični mediji, kot so televizija, časopis in revije. Trženje izdelkov, ki so namenjeni nižjemu srednjemu ekonomskemu razredu, pa lahko poteka prek televizije. Najboljša promocija pa je fizična prisotnost izdelka na tržišču, ki se predstavi neposredno kupcu, ter se ga o izdelku podučijo in hkrati razložijo njegove prednosti.

### *Vera*

V Indiji je vera za večino ljudi celoten način življenja in vpliva na celotno življenje posameznika. Religija, ki je prisotna v družbi, na splošno vpliva na vrednote in stališča ljudi, to pa se odraža tudi na materialnem življenju ljudi, njihovih stališčih do posedovanja in uporabe izdelkov in storitev. Verske tradicije lahko prepovejo uporabo določenih izdelkov ali storitev.

Po avtorjevem mnenju (Jurše 1993) je povezava med religijo in gospodarskimi aktivnostmi sledeča:

- prilagajanje poslovnih aktivnosti glede na praznovanje verskih praznikov,

- vpliv verskih zahtev na vzorce potrošnje,
- gospodarska vloga ženske,
- način sodelovanja ljudi v gospodarstvu (kaste in hindu koncept razširjene družine),
- vpliv verskih institucij na gospodarske zahteve,
- segmentiranje nacionalnega tržišča po verski pripadnosti prebivalcev.

### *Norme in vrednote*

»Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli. Vrednote pa so globoko zakoreninjene ideje, ki so brez norm, vse pa usmerjajo družbeno življenje.« (Hrastelj 1995, 365) Uporabo znakov, simbolov, predmetov, števila ter barv je potrebno prilagoditi kulturnim normam okolja, kajti nekatera verstva zavračajo uporabo nekaterih izdelkov. Trevenova (2001, 66) je mnenja, da se kulturne vrednote, vedenje, tradicija, običaji, norme in prepričanja kažejo v filozofiji managementa, organizacijski strukturi in motivacijski usmerjenosti. Zato meni, da poznavanje kulture pomeni velik izziv za uspešno mednarodno poslovanje. Poslovneži morajo za uspešno poslovanje spoznati kulturo, ekonomske, tehnološke in družbene značilnosti te države. Med najopaznejšimi vrednotami v Indiji so intuicija, skrb za druge, izražanje čustev, medsebojna odvisnost in so splošno sprejete.

### *Družbene organizacije*

Družbene organizacije postavljajo kulturne okvire. Hrastelj (1995, 364) pravi, da jih sestavljajo raznovrstni vidiki vsakdanjega življenja, razdelitev družbenih nalog ter kako se osebe povezujejo za uresničitev svojih skupnih potreb.

### *Politično življenje*

Vpliv političnih institucij s pomočjo zakonodaje ureja družbeno življenje, regulirajo razvoj in delovanje institucij in neposredno vplivajo na poslovanje v državi.

## 6 RELIGIJE V INDIJI

Izvora besede religija nihče ne pozna natančno, vemo pa, da prihaja iz latinščine in da je razširjena v romanskih jezikih in angleščini, kot tujka pa tudi v drugih. Zdaj z besedo religija navadno označujemo verovanja, ravnanja in družbene institucije, ki se kakorkoli dotikajo razglabljanj o naslednjem: nastanek, konec in pomen vesolja; kaj se zgodi po smrti; obstoj in želje mogočnih, nevidnih bitij, kakršni so duhovi, angeli demoni in bogovi ter kako vse to določa človekovo ravnanje in življenje. »Vsaka našeta posameznost v tako razumljenem pojmu je povezana z nevidnim, to je neizkustvenim svetom, ki je tako ali drugače zunaj ali onkraj človekovega zaznavnega sveta.« (Voglar 2009) Religija je stvar osebnega verovanja, ki ji z razumom nikoli ne moremo priti do dna. Za indijsko prebivalstvo je značilna religiozna raznolikost: 80 odstotkov je hindujcev, 14 odstotkov je muslimanov, vsi pa sobivajo ob manjših skupinah kristjanov, budistov, džainistov in sikhov. Verske predstave stare Indije razkrivajo najstarejši ohranjeni religiozni spisi, imenovani Vede. Opisujejo čaščenje naravnih pojavov, ki jih ponazarjajo božanstva, iz katerih so se skozi čas izoblikovali hindujski bogovi.

### 6.1 Hinduizem

Hinduizem štejemo za eno najstarejših religij, ki ima na milijone pripadnikov (500–800 milijonov). Ko hindujci trdijo, da v njem obstaja 330 milijonov bogov, to ni daleč od resnice. Na Zahodu je o hinduizmu veliko napačnih predstav, ki se najpogosteje nanašajo na hindujsko dojetje ponovnega utelešenja in svetost krav. V svetih knjigah je napisano, da človeška družba cveti zaradi naravnega bogastva, ne pa zaradi industrijskega razvoja. Skladno z zakonom karme bomo torej zaradi vedno večjega izkoriščanja naravnih bogastev vedno bolj žrtve pomanjkanja, onesnaženosti in katastrof.

Vsi hindujci verjamejo v nauk o reinkarnaciji, ki pravi, da večna duša prehaja iz enega telesa v drugo skozi različne življenjske vrste. Na splošno za ta nauk velja, da se duša seli po načelu delovanja in njegovih posledic, znanem kot zakon karme, ki pomeni delo ali dejanje, ki se iz enega bivanja prenašajo v naslednje in vplivajo na njegove značilnosti. Sebična, malomarna in kruta dejanja vlečejo dušo k tlom. Karma, ki pa se nabere od dobrih del, se skoraj takoj porazgubi in nima nobenih slabih učinkov. Za večino hindujcev je cilj življenja osvoboditi se iz kroga rojevanja in umiranja, kar imenujemo mokša. Svetost indijskih krav pa izhaja iz hindujskega globokega spoštovanja živali, ki tamkajšnjim ljudem že tisočletja v najbolj neugodnih vremenskih razmerah zagotavlja mleko, maščobe in ogrevanje, orje polja, vleče vozove, za vse to pa potrebuje samo suho indijsko travo in vodo. Hindujskim vladarjem so bili budisti vedno trn v peti zaradi svojega razglašanja, da kastni sistem ni dan od boga, pač pa je spretna manipulacija vrhnjih brahmanov. Brahmani so kot višja kasta molzli najnižje, sploh pa je nedotakljive, ki so jih v stoletjih zavrli in omejili v naravnem razvoju.

Želja vsakega hindujca je okopati se v sveti reki Ganges, romati v enega izmed svetih krajev ter da bi njegov pepel stresli v sveto reko. Kot hindujec se moraš roditi, kajti hindujec ne moreš postati. Hindujec je tisti, ki se drži štirih neenakih, hierarhično razvrščenih razredov.

### **6.1.1 Kastni sistem**

Kastni sistem ureja hindujsko družbo hierarhično, zato so različne družbene skupine razvrščene v medsebojnih odnosih po načelu večvrednosti oziroma manjvrednosti, ki sta opredeljeni po ravni čistosti.

- brahmani (duhovniki, zdravniki) v družbi uživajo številne pravice in mnoge ugodnosti,
- plemenitaši (vojska, policija),
- meščani (trgovci, kmetje),
- služabniki in delavci (vzdrževalec kanalizacije, mesar),
- nedotakljivi (čistilci in smetarji, strojarji usnja, nečisti).

Indijska avtorica Gitanjali Kolanad (2008, 61) pravi, da je vera v čistočo in nečistočo močno zakoreninjena v indijsko družbo, samo generacijo nazaj so morali nedotakljivi v nekaterih predelih države nositi zvonce kot signal za prisotnost in bližino članom višjih kast, ker je veljalo, da je tudi senca nedotakljivega onesnažena. Živel so zunaj vasi, uporabljali ločene vodnjake za vodo in opravljali umazana dela s človeškimi in živalskimi odpadki in odplakami. Nedotakljivim še danes odrekajo temeljne človekove pravice, so čistilci javnih stranišč ali pa zbirajo različne odpadke iz smetišč, delajo v tovarnah, na poljih.

Hindujci sledijo konceptu, v katerem je v kastni hierarhiji brahman najvišje, prav tako kot je tudi v hierarhiji telesa najvišje glava. Višje kaste zaradi tega delajo z glavami, delavci nižjih kast pa s telesom. Prva vrsta dela si zasluži spoštovanje, druga pa sramoto. Delo revnih je nevarno in nezdravo, ki ga v državah ostalega sveta opravijo živali ali stroji. Pripadniki nedotakljivih so danes tisti, ki najpogosteje prestopajo v druge vere, da bi se tako osvobodili podrejenega položaja in zatiranja v hindujski družbi. Skupina je človeku določena že ob rojstvu in mu je dano mesto v družbi. Človek ne more zamenjati kaste, v kateri se je rodil. Znanka v Delhiju mi je povedala, da se kasta ugotovi po priimku, in dodala, da se sama vedno predstavi z imenom. Kaste srečamo povsod po Indiji, ne glede na jezik in pokrajino. Kaste so si druga drugi nadrejene ali podrejene po položaju in vplivu, bogastvu in moči. Kasta človeku določa večino sestavin njegovega življenja: kje naj živi, s kom lahko upravičeno navezuje stike in sodeluje, s kom sme deliti hrano ter skupaj jesti, s kom se lahko poroči itd.

V sodobni družbi kasta ne določa več posameznikovega poklica, dohodka ali družbenega položaja. Zlasti v mestnih okoljih, v katerih sodobni poklici in delovna mesta prinašajo zaposlenim določeno neodvisnost od kastnih omejitev, kasta pogosto ni več nadvse pomemben označevalec posameznikove identitete. Kastni sistem, ki je tudi z ustavo odpravljen, ima tudi v politiki in gospodarstvu vedno manjšo vlogo, kajti ljudje izrabljajo

nove priložnosti, ne glede na svoje mesto v kastnem sistemu. Tudi ko gredo v restavracijo ali na vlaku ljudje pozabijo na pravila vedenja do pripadnikov drugih kast. Ne glede na to, da so bile kaste formalno odpravljene, pa imajo neformalno še vedno izjemno močan vpliv na ljudi, kar je izjemno pomembno za podjetja, in sicer pri izbiri posameznikov, s katerim sodeluje, kajti če posameznik pripada kasti, ki tradicionalno nima stika s tem poslom, se bo ta oseba kljub svojim sposobnostim lahko kmalu soočila s težavami.

Veliko tujcev meni, da je ta kastna delitev družbe v Indiji zelo toga, toda resnica je, da je tudi drugod po svetu veliko razlik v družbenem položaju in vplivu, moči in bogastvu. V industrijsko razvitih državah je človekov položaj in vpliv odvisen od njegovega bogastva in moči, velja pa sicer načelo, da si je položaj potrebno pridobiti. Do razslojenosti ne prihaja, vendar pa oviro predstavljata rasna pripadnost in nacionalnost.

Jurše (1993) pojasnjuje, da ima vsaka kultura razredno strukturo, ki določa družbeni status posameznika. Razredna struktura ima po njegovem mnenju neposreden vpliv na potrošnjo članov vsake družbe. Potrošniki v zgornjih razredih skoraj v vseh državah kažejo večjo stopnjo medsebojne podobnosti kot pa podobnosti z ostalimi potrošniki v lastni družbi. Pravi, da potrošniki v spodnjih razredih težijo k večji kulturni navezanosti, manj se zavedajo ostalih kultur ali rešitev teh kultur za njihove življenjske probleme. Razredni sistem družbe vpliva na vedenje potrošnikov, najprej s sistemom vrednot, ki so jih izoblikovali družbeni razredi, in drugič z željami potrošnikov, da si pridobijo prestiž z družbenimi razrednimi simboli. Pravi, da družbene interakcije oblikujejo vloge, ki jih imajo ljudje v družbi in njihove vzorce avtoritete in odgovornosti. Te vloge in vzorci so podprti z institucionalnim okvirjem družbe, ki vključuje izobrazbo, poroko in podobno. Izobraževalni sistem, družabni dogodki, običaji in navade vedno znova uveljavljajo predpisane vloge in vzorce vedenja posameznikov in skupin. Ugotovimo, da družbene interakcije vplivajo na odločanje v družini in tudi na njeno nakupno vedenje.

Hindujski kastni sistem načeloma ne vpliva na poslovno sodelovanje med indijskimi in tujimi podjetji, je pa dobro poznati posamezne kaste. Mnogo podjetnikov, predvsem v Mumbaju, je brahmanov, pripadnikov najvišje kaste. Ti se ponavadi obnašajo tako, kot bi bil svet njihov, in se do ostalih, pripadnikov nižjih kast, vedejo poniževalno. V New Delhiju se je v zadnjem času zaradi davčnih ugodnosti in razvoja mesta priselilo mnogo novodobnih podjetnikov iz Punjaba. Ti so muslimanske veroizpovedi in veljajo za neustrasne pogajalce in najboljše poslovneže (Izvozno okno 2010).

### **6.1.2 Razširjena družina**

Glava indijske družine je najstarejši moški član družine in vsi njegovi mlajši bratje in njihove žene in otroci živijo skupaj, pod eno streho, imajo eno kuhinjo in si delijo delo. Ljudje prevzemajo odgovornost za člane svoje družine. V družini ima žena vlogo člana, ki drži

skupaj tradicijo, rituale in obrede. Rojstna vas pomeni Indijcu srce družine. Njeni člani se vračajo domov za pomembne praznike in praznovanja, ne glede na to, kje živijo. Razširjena družina je obravnavana kot osnovna najstabilnejša enota družbene organizacije. Razširjena družina je središče za celotno ekonomsko, politično, družbeno in versko življenje. Na splošno pa v Indiji velja patriarhalna tradicija, v kateri sta svet žensk in svet moških dva ločena svetova. Zaradi moške agresivnosti so povsod ločene vrste, sicer ženske ne bi prišle na vrsto (do kakšne vstopnice in karte za vlak). Moški se trudijo za osebni razvoj, ženskam pa je bila tradicionalno priznana realizacija skozi otroke in družino, tako ostanejo na podeželju brez vsake resnejše izobrazbe.

Kolanadova (2008, 71) je mnenja, da so ženske v Indiji na vseh življenjskih nivojih manj toge in bolj pripravljene za delo kot moški. Niso homogena skupina, temveč se razlikujejo glede na kasto, razred in regionalne značilnosti. Ženske iz revnih družin delajo več kot katerekoli ženske na svetu. Delajo v kamnolomih, so iskalke min, tkejo, lončarijo, sadijo, orjejo zemljo, nosijo vodo iz oddaljenih vodnjakov, zbirajo les za kurjavo, travo za krmo živali, kuhajo, pospravljajo in skrbijo za otroke. Opravljajo ista dela kot moški, noseče in z otroki, vendar za nižje plačilo. V mestih, kot so New Delhi, Kalkuta, Mumbaj, so ženske višje izobražene. Njihova življenja so svobodnejša in so zadovoljnejše. Družino, poroko in otroke kombinirajo z zahtevno kariero.

### **6.1.3 Kolektivizem**

V Indiji prevladujejo kolektivistične vrednote. Ljudje se obnašajo v skladu z normami, pravili in običaji. Ljudje si prizadevajo za interese širše skupnosti, od katere pričakujejo, da jim bo pomagala, če se bodo znašli v težavah. Indijci si prizadevajo vzdrževati skupinsko harmonijo in skrb in občutke drugih. V Indiji bo zaposleni delavec neprijetno presenečen, če mu bodo v podjetju ponudili individualno nagrado za njegove dosežke in uspešno delo. Družbena harmonija je tista prevladujoča vrednota, ki je povzdignjena do besedno v verovanje ali splošni zakon. Kolektivizem se kaže v številnih različicah. Pri tem bom nekatere samo omenila: pripadnost, recipročnost, samospoštovanje, usklajeno skupinsko ravnanje, status. Trevnova (2001, 207) je mnenja, da ljudje v kolektivnih kulturah v pogovorih niso neposredni. Raje se pogovarjajo o vsem drugem kot o najpomembnejši stvari ali informaciji, ki jo poslušalec pričakuje. Pravi, da je prednost ta, da ljudje v pogovorih zaznavajo občutke drugih in se s tem izognejo spornemu vprašanju oziroma trditvi. V Indiji je značilen pozitiven odnos do družbe. Zanje ni nič nenavadnega, če se moška po ulici sprehajata z roko v roki. V Indiji to pomeni znak prijateljstva.

## **6.2 Budizem**

Budizem je verstvo, poimenovano po Budi, ki pomeni prebujen, budni, razsvetljen. Je vera, ki ne pozna fikcije boga in skrbi za preproste ljudi. Splošna načela budizma so, da je človek rojen z željami. Želje ga privlačijo k različnim vrstam užitkov. Želje ga vklepajo v okove in ga napeljujejo v nesreče, sleparije in zlo. Da bi človek doživel razsvetljenje, se mora izogniti materialnim dobrinam. Verjamejo, da trud za materialne dobrine ne more pripeljati do končne potešitve in da je za končno osvoboditev človeka potrebno razviti tudi pravi čut do trpljenja, ki ga prinašajo samo rojstvo, bolezen, starost in smrt, in ki se doseže po njihovem z razvojem duha. Kontroliran um, ki je sposoben sočutja in prijaznosti do vsega živega, naj bi bil pogoj za posameznikov mir in s tem za mir in perspektivo družbe.

Dalai Lama je v svetu poznan po svojih prizadevanjih za mir, za dialog, za upoštevanje skupnih interesov in predvsem za razvoj kvalitete življenja posameznikov, ki je po njegovem mnenju pogoj za vse nastalo. Sodobna tehnologija sicer dela čudeže, vendar pa po njegovem osnovni človeški problemi ostajajo. Materialni napredek je sicer zelo koristen, vendar prinaša predvsem tip zadovoljstva, ki zadovoljuje fizične potrebe, ne pa tudi notranjih, ki so neodvisne od zunanjih faktorjev. Predlaga kombinacijo notranjega miru, ekonomskega razvoja in svetovne varnosti. Da bi to dosegli, govori o razvoju občutka univerzalne odgovornosti posameznikov, ki ga omogočajo sočutje in upoštevanje drug drugega in pravilna motivacija, orientirana duhovno, ne samo materialno.

Budizem je v Indiji apeliral na kasto trgovcev, ki so bili ekonomsko, vendar ne socialno močni, in na člane spodnjih kast. Hindujskim vladarjem so bili budisti vedno trn v peti zaradi svojega razglašanja, da kastni sistem ni dan od boga, pač pa je spretna manipulacija vrhnjih brahmanov. Obema skupinama je zagotovil izhod iz brahmanskega zatiranja. V Indiji je bil zato budizem potlačen in izgnan s strani hinduizma.

## **6.3 Islam v Indiji**

Islam je verovanje v Alaha, Mohameda in sveto knjigo Koran. V Indijo so ga zanesli različni islamski osvajalci iz Perzije, osrednje Azije in Afganistana. Skrajni islamski nauki in stroga načela so se ob dotiku z indijsko civilizacijo dodobra skrhalo in izbrusila. Indijskemu islamu je hinduistični kastni sistem zagotovil bogato bero med hindujskimi verniki, ki so večinoma pripadali nižjim kastam. Le-ti so se zaradi neenakosti iz hinduizma versko obrnili v islam, v katerem ni kaste neenakosti. V Indiji je danes okoli 75 milijonov muslimanov.

## **6.4 Džainizem**

Na svetu živi približno tri milijone džainistov, večina jih živi v Indiji. Je dinamična religija in ostaja pomembna tudi v sodobnem svetu, ker odgovarja na družbene spremembe ter

znanstvene in tehnološke novosti. Džainizem je stroga vera. Džainisti so vegetarijanci in ne nosijo in uporabljajo usnjenih izdelkov. Njen cilj je brezstrastna nenavezanost, ki jo je mogoče doseči samo z zelo strogim in discipliniranim načinom življenja, samoobvladovanjem in samonadzorovanjem. Je religija, ki poudarja človekove vrednote, nenasilje ter kulturno strpnost. Kolanadova (2008, 39) pravi, da džainist ne sme biti kmet, ker bi med oranjem poškodoval rastline in živali. Ne sme opravljati nekaterih obrti, kajti kovina na kovačevem nakovalu in les na tesarjevem skobeljniku zelo trpita, ko ju obdelujejo. Opravlja lahko varne poklice trgovanja in posojanja denarja. Pravoveren džainist najverjetneje postane bogat trgovec ali uspešen bančnik.

## **6.5 Sikhizem**

Je duhovna, monoteistična etična vera, kjer je bog preprosto poimenovan ikk, kar pomeni eno. Moški in ženske imajo enakovreden status in ni hierarhije. Sikhi ne kadijo in ne pijejo alkohola. Ne jedo govedine in vsaka žival, ki je namenjena za prehrambeno industrijo, mora biti ubita z eno potezo. Ortodoksni sikhi nimajo priimka, vsi moški so Singh-i in vse ženske so Kaur. Največ sikhov živi v Punjabu in so udeleženi v poslovnih krogih, top managementu in politiki zaradi svoje prizadevnosti, posebnosti in človekoljubne narave njihove vere. Kolanadova (2008, 34) navaja, da Sikhe simbolno označuje pet K-jev, ki jih lahko opazimo še danes:

- Kesa so dolgi lasje.
- Kangha je glavnik.
- Kara je zapestnica iz jekla.
- Kachh so kratke hlače kot simbol čistoče.
- Kirpan je simbol za meč.



## 7 POSLOVNI OBIČAJI IN NAVADE V INDIJI

### 7.1 Poslovanje

Po mnenju Kolanadove (2008, 254) razdelimo poslovanje v Indiji v tri skupine:

- *Car Economy* je skupina, ki jo srečamo v večjih indijskih mestih, kot so New Delhi, Mumbai, Bangalore in drugi. Poslovneži izpostavljajo navade po zahodnih merilih delovanja in poslovanja. V to skupino spadajo IT, banke, telekomunikacije.
- *Motorcycle Economy* je skupina, ki je pogostejša v predmestjih in pol urbanih predelih. Industrija je proizvodnja in pogoji so divergentni, se pravi različni od globalnih praks oziroma običajev. Podjetja v tem sektorju si prizadevajo za poslovanje in so pogosto vključena v poslovanje s tujci.
- *Bullock Cart Economy* skupino najdemo v ruralni Indiji, na podeželju, kjer 70 odstotkov Indijcev še vedno živi in dela v kmetijstvu. Kmetijstvo in obrt temeljita na produktih, ki so namenjeni Indijcem. Poslovanje s to skupino zahteva drugačen pogled in čisto nove spretnosti in izkušnje.

Pri poslovanju z Indijci se je potrebno zavedati, da smo si kulturno zelo različni ter da se moramo pri stikih z njimi zavedati glavnih točk, ki so osnova njihovega poslovanja. Indijci cenijo točnost, vendar pa to ne pomeni, da bodo tudi sami vedno točni. Kadar se z njimi dogovarjamo za sestanek, je pomembno, da se dogovorimo kakšen mesec vnaprej ter termin tik pred odhodom potrdimo. Načrtovanje časa pri njih ni tako pomembno, večji poudarek namenijo osebnem obvladovanju položaja in dokončanju poslov. Slabost je v tem, da lahko pride do zamujenih priložnosti in nesporazumov. Načrti se radi spreminjajo, tako da je dobro, če imamo fleksibilen plan, da se lahko prilagodimo. Indijci zelo cenijo potrpežljivost ter premislek, tako da pomembne odločitve radi pretehtajo, preden se odločijo. V takšnih situacijah nanje ne smemo pritiskati, da bi se čim prej odločili, kajti v indijski kulturi je nepotrpežljivost nespoštljiva ter agresivna gesta. Najboljši čas za sestanke je med 11. in 16. uro. Pri pogajanjih in dogovorih z Indijci se je potrebno zavedati, da včasih ljudje, s katerimi se pogovarjate, nimajo moči odločanja, temveč morajo vaš predlog predstaviti ljudem, ki so višje v hierarhiji. Iz tega razloga je potrebno, da čim prej navežemo in ohranjamo močan prijateljski stik z ljudmi, ki o našem predlogu ali projektu odločajo. V Indiji se je potrebno izogibati neposredni kritiki posameznika pred skupino, kajti to pomeni izgubo vpliva in ponosa, kar je najhitrejši način za izgubo posla (Sadar 2010).

Na podlagi lastnih izkušenj menim, da so poslovna srečanja v Indiji počasnejša in bolj sproščena. Tudi pomemben, vnaprej dogovorjen sestanek se lahko začne z 10- do 15-minutno zamudo. Pogovor se lahko začne s kramljanjem, najpogosteje o naši družini, občutkih o Indiji, našem potovanju. Vedno nam ponudijo čaj. Če nam na sestanku ponudijo hrano ali pijačo, je izredno pomembno, da ponudbo sprejmemo, kajti s tem pokažemo, da gostitelju zaupamo in ga cenimo. Ne bodite presenečeni, če oseba, s katero ste dogovorjeni za sestanek, opravi

medtem še nekaj telefonskih pogovorov, podpiše nekaj papirjev, daje ukaze podrejenim, vse to med vašim srečanjem. Indijci nimajo težav z opravljanjem več stvari hkrati in take situacije ne smejo izzvati misli pomanjkanja interesa in pozornosti do vas. Ne sme vas tudi presenetiti razpravljanje o postranskih stvareh. Osebna vprašanja in diskusije, ki niso ravno v kontekstu z vašo zadevo ali poslom, so zelo pogosta. Vedno hočejo izvedeti vaše nazive in ime področja dela, ne pa kaj delate in kaj vas zanima. Za naslavljanje poslovnih partnerjev uporabljamo nazive Mr., Miss in Mrs. ter priimek osebe, s katero komuniciramo. Več informacij, ki si jih bo poslovnež pridobil o osebi, s katero bo imel poslovni stik v drugi kulturi, večja bo verjetnost za uspešen dogovor.

Po mnenju Kolanadove (2008, 256) je izjemno pomembno, da ko se srečamo z Indijci, najprej ustvarimo dober medsebojni odnos ter zaupanje, preden se začnemo pogovarjati o poslu. Indijci morajo najprej pridobiti občutek prijateljstva pred poslovnimi odločitvami. Pogost način prebijanja ledu je pogovor o družini, pri čemer je pomembno, da pokažemo naš interes za njihovo družino ter da smo do nje vedno spoštljivi. Dobrodošla tema je lahko tudi kriket. Kasneje ko osebo že bolje poznate, je mogoče govoriti o vsakršni temi. Indijci radi govorijo o politiki in religiji, uživajo v diskusiji in ne potrebujejo le vljudnih besedičenj. Dokler veš, kaj govoriš, lahko svobodno izražaš svoje mnenje, drugače pa je bolje, da si tiho, še posebej če je predmet pogovora Indija. Ne marajo poslušati na pol resničnih teorij o Indiji in njenih problemih. Ljudje si vzamejo dovolj časa za pogovor. Iz kulturnih razlogov, predvsem zaradi minimizacije konfliktov, beseda "NE" v njihovem besedišču ne obstaja. Tudi kadar bo odgovor ne, ne bo nikoli izražen neposredno, temveč vedno po ovinkih ter na neverbalen način. Za nas je pomembno, da se tega zavedamo ter da smo pozorni na nebesedno komunikacijo, hkrati pa se, kolikor le mogoče, tej besedi izogibamo tudi sami. Indijci so spretni govorniki in ti povedo tisto, za kar mislijo, da bi rad slišal, ker zanje to pomeni biti vljuden. Včasih se je z njimi tudi težko sporazumeti, še posebej takrat, ko ti za odgovor ponudijo prikimavanje oziroma odkimavanje hkrati in potem moraš ugotoviti, ali je odgovor pritrden ali ne. Prav zaradi tega je zelo pomembna dobra komunikacija, če hočemo biti pri poslovanju uspešni in da ne pride do zmot in nerazumevanj.

Pri poslovanju z Indijci je zelo pomembna komunikacija. Govoriti moramo počasneje, glasneje in uporabljati mimiko telesa. Govoriti moramo naravno in ne smemo uporabljati slenga in žargona. Ko želimo predstaviti neko idejo, moramo biti zelo konkretni in natančni in večkrat ponoviti glavne točke. Kolanadova (2008, 251) svetuje, da moramo najprej povedati, kaj jim bomo povedali, nato stvar povemo ter na koncu še enkrat ponovimo, kaj smo jim povedali. Vedno moramo tudi vprašati, če česarkoli niso razumeli in če katere njihove besede ali stavka nismo razumeli mi, da potem na koncu ne pride do nesporazuma. Posebno pozornost moramo nameniti tudi neverbalnim delom komunikacije, tišini, tonu glasu in govornici telesa, ki lahko v nekaterih primerih poda pravi odgovor oziroma sporočilo našega sogovornika.

Čeprav obstaja v Indiji zelo strog hierarhičen odnos znotraj organizacij, se je potrebno zavedati, da v praksi ta odnos deluje na podoben način kot znotraj družine, kjer podrejeni poslušajo in spoštujejo nadrejene, ti pa jih v zameno usmerjajo ter ščitijo. Videti in vedeti se mora, kdo je glavni. V nekaterih pisarnah vsi vstanejo, vsakič ko nadrejeni vstopi v sobo. Šef je simbol moči in prestiža. V Indiji managerji le malo razpravljajo o odločitvah s podrejenimi delavci. Nadrejeni je tisti, ki sprejema odločitve in odgovornosti, vsi ostali pa ne bodo pokazali ali povedali ničesar, četudi vedo, da je v zmoti. V Indiji si zaposleni, ki so v podrejenih položajih, predpostavljajo, da mora nadrejeni sam določiti vse, kar je povezano z nalogami podrejenih. Besede odsevajo vlogo in hierarhični odnos do oseb, ki sodelujejo v pogovoru. Nadrejeni izbira in uporablja takšne besede, ki označujejo njegov status v primerjavi s podrejenim in obratno. Kadar vidimo, da je v našem poslu njihov zaposleni zamočil in ko se o tem pogovarjamo z njegovim nadrejenim, se je potrebno zavedati tega odnosa ter našo kritiko ali pripombo temu prilagoditi, kajti neposredno kritiziranje zaposlenega bo ustvarilo le zelo slab vtis o nas samih. V Indiji je namreč v uporabi emocionalni komunikacijski stil, ki upošteva občutke pošiljatelja in prejemnika sporočila ter ob tem zagotavlja, da nihče od udeležencev ni prizadet in se ne počuti neprijetno. Govornik naj bi pri komuniciranju s prejemnikom skrbno opazoval, kako je bilo sporočilo sprejeto. Pogosto so misli izražene tudi intuitivno in na neverbalen način (Treven 2001, 202).

Pri poslovanju se je potrebno zavedati tudi podkupovanja, ki je nezakonito. V pravično delovanje je vključena le redka korektna odločitev, pogosto pa tudi ta vsebuje malenkosten znesek, ki pospeši delo nam v prid in korist. Tudi vztrajnost in potrpežljivost morata biti del procesa do uspešnega končnega izida. Vendar če nimaš časa in potrpežljivosti, je rešitev najem osebe, ki za nas spremlja proces in potek dela. Drugače se lahko dogovorjene in potrjene stvari izjemno hitro spremenijo na slabše za nas. Ker pa je v posredništvu vedno vključenih precej ljudi in denarja, je zato potrebno biti zelo pazljiv, da vse skupaj ne postane grda igra. Najbolje je spoznati in najeti nekoga, ki je pošten, iskren in ki mu lahko zaupamo.

Poslovni uspeh v Indiji je v veliki meri odvisen od razumevanja in sprejemanja nenapisanih lokalnih pravil. Poslovnež, ki v celoti upošteva sporočilnost kretenj, mimike in ostalih neverbalnih znakov, tako izraža spoštovanje do indijskega poslovnega partnerja ter do njegove kulture nasploh. To Indijci izredno cenijo in s tem pri njih pridobimo zaupanje in spoštovanje. Dobro je poznati tudi nekatera indijska prepričanja, Indijci recimo menijo, da je glava del telesa, kjer prebiva duša, zato se jo je prepovedano dotikati. Za noge velja, da niso čiste, zato jih nikoli ne usmerjajte proti osebi, s katero komunicirate. Če se s čevlji po nesreči dotaknete druge osebe, se ji morate opravičiti. Nasmeh je lahko znak zadrege ali vznemirjenja. Žuganje s prstom in žvižganje je lahko žaljivo in nevljudno, stanje z rokami v bokih pa velja za agresivno pozo. Poslovne Indijke se bodo verjetno rokovale le z ženskimi predstavnicami in naj se jih v javnosti ne bi dotikali.

Pri poslovanju velja omeniti tudi uporabo elektronske pošte in interneta, ki sta v Indiji precej razširjena med izobraženim in srednjim segmentom prebivalstva. Večina podjetij ima elektronske naslove, ki so najbolj razširjen način komunikacije, posebno pri mednarodnem poslovanju. Dobro si je zapomniti, da v primeru sporov, komunikacija preko elektronske pošte ni uradno dokazilo. Naj omenim tudi slabo izkušnjo, ko dogovorjeno, naročeno in plačano blago ni nikoli prispelo, podjetja pa ni bilo več možno najti in priklicati. Tako da je potrebno biti pazljiv zaradi takih goljufij, ki niso redke. Uporaba elektronske pošte in interneta je občasno ovirana zaradi izpadov električne energije in preobremenitve sistema, vendar le za krajši čas. Prednosti so v hitrosti, točnosti, hranjenju in natančnosti posredovanja informacij. Slaba stran tega načina poslovanja pa je v tem, da ne vemo, kako je prejemnik naše sporočilo razumel, večkrat se mi je že zgodilo, da so mi poslali drugo stvar, kot sem jo naročila.

Včasih nas Indijci pri poslovanju močno ujezijo s svojo počasnostjo, vse predstavljajo na jutri in ta jutri zopet na jutri in tako dalje. Vedno in povsod jih je treba priganjati in opominjati, da ne bi bili naši dogovori pozabljeni in uresničeni z dolgoročno zamudo. Včasih namreč kar prikimavajo in dajejo vtis, da vse razumejo, da jim je vse jasno, a potem kaj kmalu ugotovimo, da to ni res in si moramo medsebojni dogovor vendarle zagotoviti s stalnim opominjanjem in spraševanjem. Na to se mora človek navaditi in prav zato je dobro imeti dovolj časa. Zavedati se je potrebno, da je pojem časa na vzhodu raztegljiv in da ga deloma pri poslovanju s tujci spoštujejo le tisti, ki so hodili na zahodne fakultete.

## **7.2 Poslovni običaji**

Trevnova (2001, 40) navaja, da kulture ohranjajo običaje. »Običaji, ki so značilni za posamezno kulturo, povečujejo predvidljivost družbenega okolja.« Ko se v Indiji udeležimo družabnega srečanja in smo z običaji seznanjeni, bomo vedeli, kako se je potrebno obnašati in kakšno obnašanje se od nas pričakuje.

Oblačilna kultura v indijskem poslovnem svetu je velikega pomena. Od moških se pričakuje, da bodo nosili poslovno obleko, poleti lahko slečejo suknjič. V prostem času so moškim dovoljene majice s kratkimi rokavi in dolge hlače, kratke hlače so dovoljene le pri športu. Dobro si je zapomniti, da je v notranjih prostorih ponavadi izjemno ohlajeno, kadar je zunaj vroče, zato je dobro imeti pri sebi kos oblačila, ki ga lahko po potrebi slačimo oziroma oblačimo. Ženske morajo nositi obleko ali hlačni kostim. Zaradi verskih prepričanj naj bi imele vedno pokrita ramena, vrat, prsi, hrbet in noge.

Indijci poslovnih daril ne odpirajo vpričo obdarovalca. Ob tem je zelo pomembna barva darilnega papirja, saj sta rumena in rdeča barva barvi sreče, izogibati pa se je treba beli in zeleni barvi, ki je barva bolezni. Na splošno velja, da so sprejemljive tiste barve, ki so na državni zastavi. Najprimernejša stvar za otoplitev odnosov je darilo, ki ga prinesete od doma.

Darilo je lahko namenjeno ženi ali otrokom poslovnega partnerja. Najbolj cenijo izdelke iz zlata in srebra, sprejemljive so tudi slaščice, cvetje, steklenica vina za tistega, ki pije alkohol, ter praktična in dekorativna darila. Kadar prinašamo poslovno darilo, je izrednega pomena, da ga predamo z obema rokama, kajti drugače je to lahko videno kot žalitev. Pri izbiri darila moramo paziti, da ne bo predrago, kajti to lahko pri Indijcih povzroči občutek, da morajo tudi nam dati darilo podobne vrednosti, tudi če si tega ne morejo privoščiti.

Pozorni moramo biti na versko pripadnost ljudi, s katerimi poslujemo, da jih kakorkoli ne užalimo, kar se nam ob nepoznavanju kulture lahko hitro pripeti. Pripadnik sikhizma ne bo cenil in spoštoval škatlice cigar ali vodice za po britju. Muslimana ne bomo navdušili z našim ljubko izpeljanim pozdravom namaste. Hindujec pa bo z odporom in nenaklonjenostjo poslušal naše pripovedovanje o slastnem zrezku. Po drugi strani pa sikhi in muslimani, za katere mislimo, da ne pijejo alkohola, vendarle nekateri privolijo v to. Kadar smo v dvomih, kaj ponuditi ali naročiti, je za nasvet najbolje povprašati indijskega kolega (Kolanad 2008, 44).

Na poslovnih večerjih je običaj, da plača gostitelj. Med večerjo ne naročajte alkohola, počakajte, da ga naroči gostitelj. Indijci namreč, predvsem na jugu, v zveznih državah, kot so Tamil Nadu, Kerala in zaradi veroizpovedi niso ljubitelji alkohola. Če vas povabijo k sebi domov, se ne pozabite sezuti, sicer jih boste užalili. Včasih sodelovanje z njimi preide tudi v prijateljstvo in ker so zelo odprti ljudje, vas povabijo k sebi domov, kjer se res potrudijo, da bi ustregli, in so zelo gostoljubni ljudje.

### **7.3 Pogajanja z Indijci**

Pogajanje je prisotno v življenju vseh ljudi v vseh predelih sveta. »Pogajanje je proces sporazumevanja med dvema ali več udeleženci, ki se izvaja z namenom, da bi za vse dosegli sprejemljivo rešitev.« (Treven 2001, 214) Pogajanje se najpogosteje izvede za mizo na sestanku, lahko pa tudi prek katerega od ustreznih informacijskih kanalov. Medkulturna pogajanja so spretnost, ki jo morajo managerji nujno obvladati. Končni cilj pogajanja je dogovor o rešitvi, ki bo sprejemljiva za vse udeležence.

Trevenova (2001, 218) je proces pogajanj razdelila na pet faz:

1. priprava,
2. vzpostavljanje povezav,
3. izmenjava informacij,
4. prepričevanje,
5. dogovor.

V prvi fazi pravi, da pogajalci načrtujejo, kako pristopiti k pogajanju, in iščejo informacije o pogajalskih partnerjih. V drugi fazi pogajalci začnejo z razpravo, najpogosteje se predstavijo

in izmenjujejo poslovne vizitke. Po njenem mnenju v tretji fazi vsak pogajalec predstavi svoje začetno stanje in sledi razprava. V četrti fazi obe strani pogajalcev skušata prepričati drugo v sprejetje predlogov. V zadnji fazi pa sledi sestavljanje sporazuma, ki je bil dogovorjen med pogajalci.

Uspešnost pogajanj je odvisna od geografske lokacije, ureditve prostora, izbire pogajalcev in časa, ki je na razpolago. Domača lokacija predstavlja prednosti za domače udeležence. Trevnova (2001, 222) pojasnjuje, da pravokotna in kvadratna miza ustvarjata večje tekmovalno vzdušje kot okrogla miza, ki po njenem mnenju ustvarja bolj sodelujočo klimo. Čas, ki ga za pogajanja namenijo v Indiji, je daljši in usmerjen v vzpostavljanje dolgoročnih povezav. Neverbalno vedenje pa je v velikih primerih bolj sporočilno kot verbalno.

Pri medkulturnih pogajanjih je zelo pomembno, da spoznamo ostale udeležence. Seznaniti se je potrebno z vrednotami, normami, pričakovanji in drugimi oblikami vedenja, ki so značilne za drugačno kulturo. Misliti moramo na svoje interese in cilje in hkrati tudi na cilje in interese druge strani. Pri konfliktih, če se pojavijo pri pogajanjih in pri komuniciranju, zaznavajo kot tesno povezane z osebami, med katerimi je prišlo do nesoglasja. Javna nasprotovanja so v Indiji žaljiva in nesprejemljiva ter pomenijo sramoto za udeleženca. Zato je potrebno biti pri takih situacijah izredno pazljiv, da oseba ne »izgubi obraza«. Konflikti se ponavadi pojavijo takrat, ko ena stran deluje v nasprotju s pričakovanji družbe. Pristop k reševanju konflikta je povezan s pasivnim vedenjem in je izmikajoč. V Indiji se konfliktu pogosto izognejo ali pa se zanj ne zmenijo (Treven 2001, 71).

V Indiji je pri poslovanju vedno obvezno in prisotno pogajanje oziroma barantanje za obema ugodno ceno, vendar po tem, ko te že poznajo kot rednega kupca in človeka, ki je z njimi posloval že večkrat, imajo do tebe drugačen odnos kot do enkratnih obiskovalcev njihove države. Prodajalec mora pri pogajanju čutiti, da je to največ, kar je kupec pripravljen plačati, in kupec mora čutiti, da je to najmanj, kar je prodajalec pripravljen sprejeti. Dogovorjena cena je izoblikovana na osnovi kompromisa v procesu dogovarjanja oziroma barantanja. Pogajalcem je predvsem v veselje, saj v marsikateri kulturi čas nima cene, ker ga je domnevno v izobilju.

## 8 ZAKLJUČEK

V Indiji je mogoče videti in doživeti več kot v katerikoli deželi na svetu. Na njenem razsežnem ozemlju se niza osupljiva raznolikost narodov, kultur in pokrajin. Razkriva velikanska nasprotja, kar pomeni revščino množic in bogastvo manjšine. Tu druga ob drugi živita preteklost in sedanost, ki nista zeliti, temveč le pomešani, uradnik, ki preverja vašo rezervacijo, je oblečen v dolgo krilo dhoti in ima na čelu narisano znamenje svoje kaste, vaš taksi pa obtiči na poti na letališče v zastoju, ki ga je povzročila sveta krava.

Indijska vlada je spoznala naraščajoči pomen turizma za narodno gospodarstvo in si zato nenehno prizadeva izboljšati možnosti za potovanje in nastanitev. Človek kmalu spozna tradicionalno indijsko gostoljubnost in strpnost, zato je prav, da se tudi sam potruditi in spoštuje njihove navade. Pozorni turist bo pozdravljal Indijce po indijsko – namaste je pozdrav s sklenjenimi rokami pred prsmi in sledi rahel priklon, Indijcem se stiskanje rok namreč gnusi. Indijci so zelo prijazni ljudje, nasmejani, vedno bolj ko se oddaljiš od glavnih mest, in tudi zelo dobri prodajalci.

Posebno zanimiv je življenjski utrip na mestnih ulicah, kar naprej prekopavajo mestni tlak, množico mopedistov, rikšarjev, avtobusov, vozov z volovsko vprego, kolesarjev in pešcev pa občasno zaustavi ogromen slon. Človek se kljub temu vozi v urejenem kaosu. Predpisi se ustvarjajo kreativno, v vsakem trenutku na novo glede na situacijo. V velikih mestih ne veš, da si v Indiji, prevladujejo restavracije s hitro prehrano, moderne trgovine in ogromno programov na televiziji. Indijska družba se hitro preobrača v moderno, kar mnoge skrbi, saj se bojijo izgube identitete, vrednot in tradicije.

Poslovanje poteka v Indiji s poudarkom na tradicijah in navadah ter bolj na čustveni kot razumski podlagi in na splošno poteka vse počasneje in bolj sproščeno kot na zahodu. Indijski trg je priložnost za tiste, ki razumejo indijsko poslovno okolje, obnašanje, znanje in izkušnje. Upoštevajo tradicionalne vrednote kulture, mentaliteto in drugačen način razmišljanja. Poslovni uspeh v Indiji je odvisen predvsem od razumevanja in sprejemanja nenapisanih lokalnih pravil ter navad in običajev, ker s tem izražamo spoštovanje do indijskega poslovnega partnerja ter do njegove kulture nasploh. Indijci so ljudje, ki ti v poslovanju radi povedo tisto, kar sam hočeš slišati, ali za kar oni mislijo, da bi rad slišal. Zdi se jim, da je bolje reči nekaj prijaznega kot pa resnico. V Indiji se ljudje izogibajo neposrednih izjav, ki bi nasprotnika spravile v zadrego ali neprijetno situacijo. Tako bo vzhodni poslovnež, četudi ne želi sklepati poslov, dozdevno sodeloval v poslovnih razgovorih in se nato opravičil, da ne želi sodelovati v realizaciji procesa. Pri mednarodnem poslovanju je zato zelo pomembno poznati govorico telesa, ker le-ta sporoča resnično sporočilo. Pozoren moraš biti na neverbalna sporočila pogovora, na tišino, ton glasu, geste in obrazno mimiko.

Pri poslovanju so najpomembnejša osebna znanstva. Osebe so bolj motivirane z upoštevanjem kot z denarjem. Pri poslovanju so vztrajni, pretkani in vedno ti ponudijo vizitko. Med

ogledovanjem in dogovarjanjem ti vedno ponudijo indijski čaj z mlekom in začimbami, kot sta kardamom in cimet, ter ogromno količino sladkorja, saj je Indija vodilna oskrbovalka svetovnega trga s čajem. Do rokov nabave niso preveč točni in cene izdelkov se stalno spreminjajo. Ni odveč ponoviti, kako pomembno je stalno sodelovanje med partnerji in da ne zadošča le začetni dogovor. Moje mnenje je, da zadeve največkrat ne potekajo v popolnem skladu z dogovori. Zato je potrebno stalno opozarjanje in spraševanje o dogovorjenem. V Indiji se na nič ne morete trdno zanesti, kajti v poslovnem svetu vladajo krute razmere in najboljše namere lahko v hipu podre vdor novih interesov. Stroški za delovno silo so nizki, težavna je slaba infrastruktura in ceste, zaradi tega so možne in neredke dolge zamude. Zanimivo je, da za odgovor nikoli nisi čisto prepričan ali je pritrdilen oziroma negativen, ker to ponazorijo z neko kombinacijo prikimavanja in odkimavanja, tako, da se na začetku kar malo loviš pri razumevanju. Indijci so po naravi precej nezaupljivi ljudje. Njihovo zaupanje si bo tuj poslovnež priboril stežka in šele po dolgotrajnem sodelovanju z njimi. Tujce v prepolnih mestnih ulicah nenehno prosijo berači, nalašč pohabljeni, ter na ducate raznih uličnih prodajalcev bobnov, piščali, kmetijskih pridelkov, hrane in podobnih stvari. Konkurenca je namreč velika in vsak se po svojih močeh trudi za preživetje. Na začetku te kar preseneti in velikokrat pretrese njihov način življenja, ki se nam zdi včasih resnično kruto za njih pa je to normalni vsakdan.



## LITERATURA

- Borštner, Ivan. 2006. *Indijske religije*. Ljubljana: Karantanija.
- Detela, Andrej. 2007. *Sanje v vzhodni sobi*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Hofstede, Gert, Paul B. Pedersen, Geert Hofstede. 2006. *Komuniciranje – raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Izvozno okno. 2010. *Indija*.  
[Http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Indija](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Indija) (april 2010).
- Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kolanad, Gitanjali. 2008. *Culture Shock India*. New York: Marshal Cavendish Corporation.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Sadar, Mitja. 2010. *Indija, dežela nasprotij*.  
[Http://www.revijakapital.com/kapital/aktualno.php?idclanka=7393&oznaci=indija](http://www.revijakapital.com/kapital/aktualno.php?idclanka=7393&oznaci=indija) (11. 5. 2010).
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Voglar, Nada in Dušan Voglar. 2009. *Verstva sveta*. Ljubljana: Mladinska knjiga.