UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA SLOVENSKIH STEREOTIPOV O TURKIH: IMPLIKACIJE ZA MEDNARODNO POSLOVANJE

Ljubljana, julij 2016 ALEN ĆORALIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Alen Ćoralić, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza slovenskih stereotipov o Turkih: Implikacije za mednarodno poslovanje , pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matevžem Raškovićem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 22. julija 2016 Podpis študenta:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 STEREOTIPI **3**
1.1 Opredelitev in izvor 3
1.2 Stereotipi in predsodki 5
1.3 Vrste in tipi stereotipov 8
1.4 Nacionalni stereotipi 9
2 KULTURA **10**
2.1 Opredelitev kulture 10
2.2 Elementi kulture 12
2.3 Nacionalna kultura 13
2.3.1 Plasti kulture 13
2.3.2 Ravni kulture 14
2.3.3 Dimenzije kulture 15
2.3.3.1 Hofstedejeva opredelitev kulture 15
2.3.3.2 Trompenaarjeve razsežnosti kulture 15
2.3.3.3 GLOBE raziskava 17
2.3.3.4 Primerjava Slovenije in Turčije 18
2.4 Nacionalni značaj in nacionalna identiteta 20
3 POGAJANJA **22**
3.1 Opredelitev pogajanj 22
3.2 Pogajalske taktike in ključni koncepti 23
3.3 Medkulturna pogajanja 25
3.3.1 Turški pogajalski slog 29
3.3.2 Slovenski pogajalski slog 31
4 TURČIJA **32**
4.1 Značilnosti Turčije 32
4.2 PEST analiza 33
4.2.1 Politično-pravno okolje 33
4.2.2 Ekonomsko okolje 35
4.2.3 Družbeno-kulturno okolje 40
4.2.4 Tehnološko okolje 43
4.3 Turčija danes 45
5 MEDNARODNI ODNOSI MED SLOVENIJO IN TURČIJO **46**
5.1 Ekonomska in gospodarska diplomacija 46
5.2 Zunanja trgovina in tuje neposredne investicije 48
5.3 Slovenska podjetja v Turčiji 49
6 PODATKI IN METODOLOGIJA **50**
6.1 Raziskovalna vprašanja 51
6.2 Metoda intervjuja 51
6.3 Ozadje intervjuvancev 51

6.4 Omejitve raziskave ... 52
7 REZULTATI ... 52
7.1 Stereotipi Slovencev o Turkih in v kolikšni meri so resnični ... 52
7.2 Turška kultura in njen vpliv na poslovanje ... 53
7.3 Napake pri poslovanju s Turki ... 54
7.4 Turki kot pogajalci in kako se uspešno pogajati z njimi ... 54
8 PRIPOROČILA ... 55
8.1 Priporočila za Slovenijo ... 55
8.2 Priporočila za slovenska podjetja ... 55
SKLEP ... 56
LITERATURA IN VIRI ... 58
PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Stopnje edinstvenosti v mentalnem programiranju ... 11
Slika 2: Koncept večplastnosti kulture ... 14
Slika 3: Primerjava Slovenije in Turčije glede na Hofstedejeve dimenzije kulture ... 19
Slika 4: Primerjava zaznave korupcije med Turčijo in Slovenijo 2012–2015 ... 35
Slika 5: Gibanje gospodarske rasti v Turčiji 2015–2018 ... 37
Slika 6: Primerjava držav glede na indeks ekonomske svobode v letu 2016 ... 38
Slika 7: Blagovna menjava med Slovenijo in Turčijo 2010–2015 (v 1000 EUR) ... 49

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uvrstitev Turčije glede na posamezen steber za leti 2015–2016 ... 40
Tabela 2: Rezultati raziskave GLOBE za Turčijo (7-stopenjska lestvica) ... 43
Tabela 3: Trije najpogostejši opisi Turkov in Turkov kot poslovnežev ... 53

UVOD

V današnjem času je svetovni trg postal sila zahteven in nepredvidljiv, tako da morajo podjetja, ki želijo obstati in uspešno konkurirati ostalim podjetjem na določenem trgu, nenehno namenjati svoj čas učenju in izpopolnjevanju. Vsak trg je po svoje specifičen, zato vstop na katerikoli trg zahteva svojstven pristop ter določene kompetence. Da bi podjetje uspešno poslovalo zunaj meja svoje države, se mora zavedati vseh pasti in izzivov, s katerimi se bo soočalo na vsakem koraku v tujem okolju. Ključen korak v procesu mednarodnega poslovanja pa ni popolno dovršen izdelek ali do potankosti ponujena storitev, temveč predvsem spoznavanje kulture in okolja države, v katerega vstopamo. Priznani nizozemski antropolog, Geert Hofstede (1994, str. 1), je tako npr. v svojem znamenitem stavku »kultura je jedro mednarodnega poslovanja« (angl. *»the business of international business is culture«*) povzel ključno vlogo poznavanja kulture v mednarodnem poslovanju.

Različne definicije opredeljujejo kulturo različno in težko bi se odločili za tisto edinstveno, ki bi povzela celotno vsebino in vse elemente kulture. Vsakdo izmed nas si kulturo predstavlja in razlaga drugače, čeprav jo hkrati vsi poznamo ter se je zavedamo. Nešteto študij je bilo narejeno na to temo, vendar pa menim, da jih bo potrebno še kar nekaj, saj se, tako kot se spreminja svet, spreminja tudi kultura oz. kulture ter naše razumevanje le-te oz. le-teh. Ko začnemo proučevati določeno kulturo države, tj. nacionalno kulturo, dobimo bolj podroben vpogled tudi v njene sestavine in dimenzije. Poleg običajev, navad in vrednot slišimo in zvemo veliko tudi o prebivalstvu določene države ter njihovemu načinu razmišljanja, življenjskemu slogu in pogledu na svet. S tem si ustvarjamo ali pa pridobimo nekakšne »zaznamke« o populaciji, ki jim lahko rečemo tudi stereotipi. Vendar se moramo zavedati, da dokler teh ljudi ne spoznamo in ne doživimo izkušnje z njimi, ne moremo biti prepričani, da so ti stereotipi resnični. Pogosto namreč niso.

Vsakdo izmed nas se je že soočil s stereotipi. Dandanes nam, v senci migrantske krize, mediji npr. ponujajo različne informacije o vedenju narodov, med drugim tudi o Turkih, ki so predmet obravnave v moji nalogi. Ali želijo Turki edini pomagati Sircem ali pa le izkoriščajo trenutno stanje za milijonske zaslužke? So dobrosrčni ali pohlepni? Kakšni so res Turki ter kako poslovati z njimi?

Glede stereotipiziranja tudi sam nisem izjema, vendar pa sem mnenja, da je bolje zadržati pomisleke zase, preden si ustvarim dejansko sliko o nekomu. Sem oseba, ki naposled verjame svojim očem in videnim dejanjem ter ne želi presojati ali obsojati ljudi vnaprej.

V magistrski nalogi se osredotočam na kulturo in stereotipe ter z njimi povezane implikacije z vidika mednarodnega poslovanja ter medkulturne interakcije med Slovenci in Turki. Za izbiro Turčije sem se odločil predvsem zaradi njihovega hitro rastočega

gospodarstva, strateškega geografskega položaja države, kulturne raznolikosti in navsezadnje zaradi odličnih potencialnih priložnosti za slovensko gospodarstvo.

Slovenija in Turčija sta že leta 2011 podpisali sporazum o strateškem partnerstvu med državama, za letošnje leto pa je Turčija, poleg Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Japonske, določena za eno izmed treh prioritetnih zunanjetrgovinskih partneric (Mihajlović & Pušnik, 2015). Vsekakor gre za gospodarsko velesilo, ki odpira slovenskim podjetjem številne priložnosti. V letu 2015 je skupna menjava med državama znašala skoraj 600 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) (Izvozno okno, 2016), trenutno pa več kot 300 slovenskih podjetij posluje s Turčijo. Tudi številni obiski turških gospodarskih delegacij jasno kažejo na željo turškega gospodarstva, da bi se to število še povečalo. Glede na to, da se Turčija (vsaj teoretično) približuje članstvu v Evropski uniji in načrtu predsednika Turčije o vzponu turškega gospodarstva do leta 2023 (op. p. 100-letnica turške republike), menim, da takšnih poslovnih priložnosti Slovenija ne sme zamuditi.

Namen te magistrske naloge je analiza slovenskih stereotipov o Turkih, in sicer zlasti v luči številnih neizkoriščenih priložnosti za slovenska podjetja na turškem trgu, ki nezadržno raste in postaja ne le evropska, temveč tudi svetovna gospodarska velesila. Katerokoli mednarodno okolje predstavlja vedno nov izziv za podjetja, ki se odločijo za takšen korak, Turčija pa je zaradi svoje geografske in demografske raznolikosti še posebej privlačna.

Temeljni cilj magistrske naloge je tako na primeru Turčije predstaviti, kako stereotipi in neresnične domneve vplivajo na potek poslovanja, ko se soočimo z drugimi kulturami in državami. Turčijo bom poskušal umestiti v mednarodno okolje in ob tem raziskati, za kakšne potencialne priložnosti je turški trg še vedno nerazvit ter katere so podobnosti med slovensko in turško kulturo. Z osebnimi intervjuji med slovenskimi poslovneži želim ugotoviti, ali so posamezni splošni stereotipi o Turkih resnični in kakšne so poti vstopa na turški trg. Na koncu pa na podlagi rezultatov intervjujev podajam priporočila slovenskim podjetjem, ki si želijo nastopati na turškem trgu ter se bolje pripraviti na posebnosti turške kulture.

Magistrska naloga je vsebinsko razdeljena na dva dela. Prvi del je teoretičen, v katerem s pomočjo tako domače kot tuje strokovne literature predstavljam teorijo s področja stereotipov, kulture in pogajanj. Na koncu predstavim tudi samo Turčijo kot državo. V drugem, empiričnem delu, pa na podlagi kvalitativne raziskave preko serije osebnih polstrukturiranih intervjujev predstavljam izkušnje slovenskih podjetnikov in skušam čim bolje spoznati načine poslovanja s Turki ter v skladu s tem podati tudi konkretna priporočila za poslovanje Slovencev s Turki.

Magistrska naloga je sestavljena iz osmih poglavij. Začnem z opredelitvijo in izvorom stereotipov, ki jih nato primerjam s predsodki. Sledijo vrste stereotipov in bolj podroben

opis nacionalnih stereotipov. V drugem poglavju opredelim koncept kulture in njeno delitev, natančneje pa se posvetim nacionalni kulturi in njenim dimenzijam, kjer tudi primerjam Slovenijo in Turčijo glede na Hofstedejeve dimenzije kulture ter rezultate raziskave projekta GLOBE. Na koncu poglavja razložim še koncepta t.i. nacionalnega značaja ter nacionalne identitete. Tretje poglavje se nanaša na pogajanja in medkulturna pogajanja, kjer predstavim tudi turški in slovenski pogajalski slog. Nadaljujem s četrtim poglavjem, kjer se osredotočim na državo Turčijo ter s pomočjo PEST analize predstavim vse dejavnike zunanjega okolja, s poudarkom na ekonomskih in družbeno-kulturnih dejavnikih. Sledi še pregled ekonomskih in gospodarskih odnosov med Slovenijo in Turčijo. Za tem predstavim rezultate polstrukturiranih osebnih intervjujev in podam lastna priporočila glede na pridobljene rezultate iz intervjujev. Magistrsko nalogo zaključim s sklepom, kjer povzamem ključne ugotovitve.

1 STEREOTIPI

1.1 Opredelitev in izvor

Stereotipi – nekateri jih izpodbijajo, drugi ustvarjajo, ostali se prepustijo in živijo z njimi. Skozi zgodovino se je pomen stereotipov spreminjal in od začetne definicije do danes se je zvrstilo nešteto opredelitev in razumevanj le-teh.

Prvič je besedo stereotip, z današjim pomenom, uporabil leta 1922 Walter Lippmann za opisovanje označevanja ljudi v smislu javnega mnenja. V tem dvoboju je velikokrat zmagovalec javno mnenje, saj se pogosto zgodi, da najprej o svetu kaj izvemo preko npr. medijev, šele nato ga vidimo ter si večino stvari že predstavljamo, preden jih doživimo. Velik pomen k temu so doprinesle različne stereotipne oblike dojemanja sveta, ki nam ga je določila in utrdila kultura. Stereotipi so zakoreninjeni v družbi. Sprejeti so bili skupaj s tradicijo in prevzeti od predhodnih generacij ali pa so se razvili kasneje v procesu izobraževanja oziroma prek množičnih medijev, vendar skoraj nikoli iz posameznikovih neposrednih izkušenj (Lippmann, 1999, str. 79–83).

Iskanje izvora stereotipov, kako delujejo in s kakšnim učinkom ter kako jih lahko spremenimo, je raziskoval npr. Brown (1995, str. 84–87) in v naslednjih točkah povzel svoje ugotovitve:

- stereotipi so integrirani v okolju in kulturi, v kateri smo odraščali in živimo ter posredovani in povzeti v celotnem družbeno-kulturnem okolju, od naše vzgoje doma in v šoli do neprestane izpostavljenosti do slik v knjigah, časopisih in na televiziji;
- stereotipi izhajajo iz nekaterih pogledov družbene realnosti, kar pa še ne pomeni, da določen stereotip o skupini na kakršenkoli način dejansko objektivno opisuje lastnosti določene skupine. Namesto tega so značilni kulturno-vedenjski vzorci neke skupine ali

določene družbeno-ekonomske okoliščine, v katerih bi se lahko lastnosti skupin razvile in posledično tudi povzročile nastanek stereotipov;

- stereotipi so zakoreninjeni v mreži medsebojnih družbenih odnosov med skupinami ter posamezniki in ne izhajajo izključno ali predvsem iz delovanja lastnega kognitivnega sistema posameznika. Dejstvo je, da skupine z različnimi pozicijami zasedajo položaj v družbi glede na moč, premoženje in privilegij, s katero upravičujejo ali kritizirajo t.i. status quo;
- stereotipi so kot t.i. navidezne korelacije med dvema spremenljivkama, čeprav ta dejansko ne obstaja. Pri tem gre za posebno zanimivo občutljivost do statistično redkih dogodkov, in sicer so to dogodki, ki so manj pogosti oz. se zgodijo redkeje in pritegnejo nesorazmerno velik delež naše pozornosti ter si jih zapomnimo bolje kot nekatere vsakdanje dogodke (t.i. osamelci oz. angl. *outliers*).

Razumevanje stereotipov se nanaša na vrednotenje družbenih pojavov in ljudi, ki s svojimi pozitivnimi in/ali negativnimi občutki in bolj ali manj močnimi prepričanji nastopajo kot nekakšni (raz)sodniki »sprejemljivega« in »normalnega«. Ciljnim in družbenim skupinam ali posameznikom pripisujejo določene fizične, psihične, družbene in/ali vedenjske lastnosti ter jih na ta način primerjajo med seboj. Stereotipi v nas vzbudijo razpet občutek med notranjimi čustvi in zunanjim svetom. Spodbujajo družbene predsodke in obenem izkrivljajo podobo ljudi, kakšni v resnici so. Vplivajo na nas, kot nekakšne sodbe o vseh, ki pa ne veljajo za nikogar konkretno in obenem izkrivljajo podobo ljudi, kot so v resnici (Šabec, 2006; Ule, 2009).

Usunier in Lee (2009, str. 358) v svoji knjigi zagovarjata Gautheya (1989), ki meni, da stereotipi vsebujejo čustveno funkcijo, ki v samoobrambi proti nečemu drugačnemu povzročajo strah. Izhajajo iz tega, da je lažje ostati zvest svojim vrednotam in prenesti svojo odgovornost sprejemanja sprememb na druge, ki naj bi se prilagajali nam, kot pa obratno. Stereotipi ponazarjajo našo predstavo o svetu, kateremu smo prilagodili svoje navade in vedenje. Vsak poskus nekoga, da nam to predstavo preoblikuje, da nas skuša prepričati in opogumiti, da bi videli vse do sedaj poznano na nov način, se nam zdi (psihično oz. kognitivno) utrudljivo, zato gre pri oblikovanju stereotipov za nekakšen kognitivni obrambni mehanizem. Zdi se nam kot osebni napad na nas in na naš svet, kjer se počutimo varne, z našimi občutki in verovanji. Stereotipiziranje se pojavi večkrat, če smo kognitivno ali emocionalno preobremenjeni z določenimi mislimi ali s skrbmi. Razlog je predvsem ta, da takšne »moteče misli« predvidoma izrabljajo našo kognitivno pozornost, s čimer si lažje utiramo pot do zagotovljenega stereotipiziranja (Brown, 1995; Lippmann, 1999).

Kot ugotavlja Ule (1999, 2009), se stereotipi razlikujejo in niso zasidrani samo v naših glavah, kot nekakšne večne oz. stabilne kognitivne strukture, ampak jih lahko razumemo kot produkt dinamičnega procesa družbene presoje, učenja in sklepanja. Dejstvo je, da je splošni kognitivni model stereotipiziranja potreben ponovne obravnave, ker je nesmiselno,

da smo toliko prepričani v svoje predstave, ki jih imamo shranjene v spominu. Kljub temu, da imamo občutek, da so stereotipi rigidni, togi in odporni na spremembe in čas, pa se dejansko spreminjajo. Spreminjajo se namreč v odvisnosti od družbenih pogojev, kar pomeni, da so stereotipi občutljivi na spremembe na skupinski in ne na individualni ravni. Torej, redukcija oziroma sprememba stereotipov je možna, ko pride do večjih sprememb v medskupinskih odnosih, in sicer po srečanjih članov skupine, ki pridejo v medosebni stik in se informacije ob stiku drastično razlikujejo od stereotipov.

Adlerjeva (1997, str. 75) je npr. prepričana, da nam stereotipi lahko pomagajo ali pa so lahko moteč dejavnik. Učinkovito stereotipiziranje ljudem omogoča, da lažje razumejo situacijo in se v njej tudi primerno obnašajo. Pozitivni učinki stereotipov so npr., da so:

- zavestno odločeni, saj je pomembno zavedanje, da je opisana skupina ljudi in ne posamezniki;
- opisni, ker je bolj primerno, da stereotip družbeno skupino opisuje kot pa ocenjuje ali je skupina slaba ali dobra;
- natančni, ker stereotip opisuje vrednote družbene skupine, kateri oseba pripada;
- prva najboljša predpostavka o družbeni skupini, preden dobimo neposredno informacijo o posamezniku;
- spremenljivi glede na morebitne spremembe v situacijah in izkušnjah s posamezniki.

Ravno nasproten učinek stereotipiziranja dosežemo, ko postavljamo ljudi v napačno skupino, ko nepravilno opisujemo skupinske norme, ko neustrezno ocenimo skupino ali kategorijo, ko zamešamo stereotip z opisom določenega posameznika in ko ne skušamo spremeniti stereotipa, ki temelji na naših dejanskih ugotovitvah in izkušnjah (Adler, 1997, str. 76).

1.2 Stereotipi in predsodki

Predsodkov je v današnjem času veliko. Za primer lahko vzamemo aktualno dogajanje v svetu, in sicer kako se predvsem s pomočjo medijev glede na migrantsko krizo in vojno, ki poteka na bližnjem vzhodu, tvorijo različni predsodki o muslimanih (npr. zaradi ISIS so vsi muslimani dojeti kot morilci).

Predsodek je pogosto opredeljen kot pomanjkljiva ali neupravičena negativna sodba o članih neke skupine. Kakorkoli, zaradi težav pri ugotavljanju, ali so te družbene sodbe napačne ali le v nasprotju z realnostjo, take opredelitve naletijo na konceptualne težave. Zaradi tega dejstva je predsodek preprosto opredeljen kot nekakšno negativno stališče do članov skupine, do katere imamo že predhodno negativno naravnanost oziroma smo to skupino tudi že negativno ovrednotili. Predsodki temeljijo na stereotipnih in poenostavljenih sodbah ter se od običajnih napačnih sodb razlikujejo po tem, da so po

naravi bolj oprijemljivi in izredno odporni na spremembe ter nosijo v sebi nekakšen negativen emocionalni naboj (Brown, 1995; Musek, 1994).

Predsodki so prisotni v vsakdanjem svetu in v vsakodnevni interakciji z drugimi in drugačnimi kot smo sami. Segajo na vsa področja družbenega življenja. Kažejo se predvsem v negativnem odnosu do nasprotne skupine ali posameznikov. Največ predsodkov med ljudmi povzročajo razlike do pripadnikov drugih narodov, kultur, etničnih skupnosti, do oseb z drugačnimi načini življenja ter verskimi prepričanji in/ali spolnimi usmeritvami. Lahko se naselijo v našem jeziku, predstavah in željah ter usmerjajo delovanje ljudi, tako tistih, ki imajo predsodke, kot tistih, proti katerim so predsodki usmerjeni. Vsak človek ima predsodke, kar pa še ne pomeni, da se bomo kot posledica tega vedli sovražno in diskriminirajoče. Predsodki postanejo aktivni le pri ljudeh, ki dopustijo, da se ti predsodki aktivirajo v njih oz. vplivajo na njihovo dejansko vedenje. Allport (v Ule, 2009, str. 185–189) deli izražanje predsodkov v vedenju posameznika ali skupine na pet stopenj, in sicer:

- opravljanje (ogovarjanje): je izražanje nenaklonjenosti v odnosu do drugih skupin kot je npr. humor, ki je navidezno družbeno sprejemljiv način izražanja takšnih predsodkov;
- izogibanje: je ustvarjanje družbene distance, tj. izogibanju medosebnim odnosom oziroma intimnejšim kontaktom z drugimi;
- diskriminacija: se kaže v preprečevanju občih dobrin pripadnikom drugih skupin kot so neenakost možnosti šolanja, zaposlitve, napredovanja oziroma v kratenju vseh pravic, ki jih neka druga skupina ima;
- nasilje: kjer se izražanje predsodkov kaže v onemogočenem normalnem življenju in je oseba oziroma skupina ogrožena, bodisi fizično in/ali verbalno;
- genocid: se kaže v fizičnem preganjanju ali pokolu celih manjšin in narodov.

Doc. dr. Dušana Findeisen, predstojnica Inštituta za raziskovanje in razvoj izobraževanja pri Univerzi za tretje življenjsko obdobje v Ljubljani in predavateljica na Filozofski fakulteti na oddelku za pedagogiko in andragogiko pravi, da predsodek vedno zavzema sovražno stališče do objekta. Je krut, tog in neobčutljiv za nove podatke, četudi so ti še kako zgovorni. Stereotip pa ni nujno negativen, čeprav temelji na napačni zaznavi o objektu in o njem ustvarja neresnično, lažno podobo. Stereotipe je sicer težko, a vendarle mogoče omiliti, predsodke pa skoraj nemogoče (Zgonik, 2012).

Ena izmed najpomembnejših raziskav o povezavi med stereotipi in predsodki sta leta 1933 izvedla Katz in Braly s pomočjo treh skupin študentov univerze Princeton v ZDA. S podeljevanjem petih izmed 84 lastnosti desetim narodom in razvrstitvijo po naklonjenosti, sta prišla do zaključka, da obstaja zveza med stereotipi in predsodki. Ugotovila sta, da so stereotipi javne izmišljotine, ki izhajajo iz vplivov predsodkov in z le malo dejanske osnove (Oakes, Haslam & Turner, 1994, str. 3).

Psihološki izvor stereotipov in predsodkov ni enoten, temveč na nastanek, oblikovanje in spreminjanje vpliva več dejavnikov. Mehanizmi, ki povzročajo nastanek stereotipov so pri tem zlasti (Musek, 1994, str 30–31):

- delovanje jaza, samopodobe: Stereotipi in predsodki sta orodji, s katerimi si izboljšujemo samopodobo in povečujemo lastno vrednost, zlasti zaradi negativnih predsodkov do drugih skupin in pozitivnih predsodkov do nam bližjih skupin ali pripadnikov svojih skupin.
- Kognitivno urejanje: S stereotipi in predsodki si ustvarjamo kognitivne sheme, predvsem primitivne in enostavne, ki nam služijo kot vzorci našega pogleda na svet in se po njih orientiramo. Kljub temu, da nas največkrat slabo usmerjajo, se ravnamo po njih vse dokler ne osvojimo česa boljšega.
- Atribucija: Vsak človek si po svoje osmišlja stvarnost in vsakemu pojavu v življenju pripisujemo (atribuiramo) različne vzroke in razloge. Pojasnjevanje težav in problemov si olajšamo s krivdo določenih ljudi ali skupin, katera nastane z atribucijo, ki jo po navadi ustvarimo s predsodki in stereotipi.
- Projekcija: Projekcijo bi lahko povezali tudi s prvim mehanizmom, delovanjem t.i. jaza. Namreč, s projekcijo svoje lastne težave in napake nezavedno preslikamo (projiciramo) v druge in se s tem znebimo negativnih lastnosti ter težave in napake preložimo na druge, pri čemer se nam naša lastna vrednost poveča.
- Kanaliziranje agresivnosti in emocij: Velikokrat smo primorani sproščati svoje emocije in agresivne težnje, ne vemo pa na kakšen način se lotiti. Z ustvarjenjem predsodkov si lajšamo kanaliziranje, obenem pa takšno ravnanje ni v nasprotju z ravnanjem večine in s predpisi.
- Redukcija strahu in negotovosti: Soočenje s strahom in negotovostjo sta vedno nelagodna. S pomočjo predsodkov si ustvarimo enostavne in trdne sheme, s katerimi se zaščitimo pred neznanim in se osvobodimo negativnih občutkov.
- Družbeno učenje: Družbeni dejavniki, kot so družina, šola in različni mediji oblikujejo predsodke v okvirjih, ki jih dajejo kultura, skupinske norme in vrednote. Torej so predsodki, glede na njihovo vsebino, naučeni ter jih je zaradi njihove enostavnosti in posplošenosti težko jasno preverjati.
- Uveljavljanje skupinske moči: Z ustvarjanjem ustreznih predsodkov vsaka skupina teži k uveljavljanju svojega vpliva in moči in s tem prispeva svoji skupini veliko prednost, predvsem različnih privilegijev.

Kot je poudarila zagrebška strokovnjakinja za stereotipe, Irena Kolbas, je razlika med stereotipom in predsodkom v čustveni konotaciji. Predsodek je vedno čustveno obarvan in negativen, kar pomeni, da nekoga sovražimo in si na podlagi tega ustvarimo mnenje. Stereotipi pa so lahko pozitivni ali negativni, a kljub temu ne temeljijo na čustveni ravni. Za primer vzemimo stereotip, da so Škoti skopi. Do tega nimamo čustvenega odnosa, ampak to jemljemo kot dejstvo. Drugače je s predsodki. Recimo: »Romi kradejo« ali »muslimani so teroristi«. Čeprav vemo, da obe trditvi neko lastnost posplošujeta na celotno

populacijo, v nas izzoveta čustveno reakcijo strahu, iz katerega se rodita sovraštvo in predsodek do Romov ali muslimanov. Zaradi tega predsodki pripeljejo do rasizma, fašizma, celo do vojn in genocida. A šele ko spoznamo narode, spoznamo, da »hudič ni tako črn, kot smo mislili prej«. Zato je širjenje obzorja najpomembnejše orodje v boju proti stereotipom (Hrastar, 2013).

1.3 Vrste in tipi stereotipov

Stereotipe lahko razvrstimo na mnogo načinov. Eden izmed najbolj vsakdanjih tipov stereotipov so t.i. starostni in spolni stereotipi. Kot primer starostnega stereotipa vzemimo npr. tehnologijo. Stereotip je, da tehnologija ni primerna za starejše in da jih je povozil čas. Za spolni stereotip pa lahko štejemo večno bitko med spoloma, kjer je najbolj opevan stereotip, da so moški boljši vozniki od žensk. Vsi se zavedamo, da ti stereotipi ne držijo za vse pripadnike teh skupin, a se kljub temu prenašajo skozi generacije in ostajajo med nami.

Po tem, ko je Lippmann (1922) opredelil stereotipe z vidika javnega mnenja, se je pozornost raziskovalcev preusmerila k etničnim stereotipom zaradi etnične diskriminacije v ZDA ter 2. svetovne vojne. Le-ti nastanejo s posploševanjem določenih lastnosti na celoten narod ali etnično skupino in so neutemeljene sodbe o teh narodih oziroma njihovih pripadnikih (Ule, 2009, str. 180).

Etnični stereotipi so najpogostejša vrsta stereotipov in jih razdelimo na (Ule, 2009, str. 180):

- t.i. avto-stereotipe (skupinski stereotipi o lastnemu narodu/skupini),
- hetero-stereotipe (stereotipi do drugih narodov/skupin), in
- meta-stereotipe (predstava o tem, kakšno predstavo imajo drugi o meni).

Če uporabim takšno razdelitev na konkretnem primeru in apliciram na narodnosti, obravnavane v tej magistrski nalogi, tj. Slovenci in Turki, lahko ugotovim naslednje:

- ko Slovenci rečemo, da smo Slovenci priden in delaven narod, predstavlja to avto-stereotip;
- ko Slovenci rečemo, da so Turki, npr. izvrstni prodajalci, je to hetero-stereotip;
- ko Slovenci mislimo, da Turki menijo, da smo Slovenci slabi pogajalci, pa to predstavlja meta-stereotip.

Vrst stereotipov je še mnogo, vendar se v svoji nalogi posvečam nacionalnim stereotipom, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju naloge.

1.4 Nacionalni stereotipi

Raziskovanje nacionalnih stereotipov obstaja pri vseh narodih, saj le-ti predstavljajo pomemben del nacionalne zavesti, identitete in samopodobe. Sem spadajo že prej omenjene predstave o lastnem narodu, predstave o drugih narodih in predstave o tem, kakšne predstave imajo drugi o nas. Vendar pa je z vidika raziskovanja tovrstnih stereotipov koristno vedeti, kaj so zgolj predsodki in stereotipi ter kaj je resnično ali vsaj delno resnično. Nacionalni stereotipi sodijo med najbolj razširjene in kompleksne stereotipe, zato pri raziskovanju le-teh prihaja do težav, kot so npr. vplivi raziskovalčevih hipotez, potrjevanje obstoječih predsodkov in vsiljevanje spekulativnih tez. Le objektivni vidik in objektivni podatki nam lahko podajo pravo raziskavo, s katerimi je tudi dokazano, da so nekatere stereotipne predstave o narodih utemeljene, mnoge pa napačne in zgrešene (Musek 1994, str. 24–26).

Šabec (2006, str. 25) pravi, da o nacionalnih ali etničnih stereotipih govorimo, kadar so stereotipi neločljivo povezani z etničnimi in nacionalnimi skupnostmi, kadar se pojavljajo med pripadniki določene etnije ali nacije in se običajno nanašajo na drugo etnijo ali nacijo. So obvezni del sociološke, kulturološke in politološke analize nacionalizmov, saj le-ta odločilno vpliva na zaznavanja in predstavljanja pripadnikov drugih narodov.

O tem, kako nacionalni stereotipi vplivajo na mednarodno poslovanje, so bile narejene določene raziskave in študije. Izpostavljam dve: prva je postavljena v splošni evropski okvir, druga pa na ozemlje bivše Jugoslavije. Burns, Myers in Kakabadse (1995) so v svojem članku raziskovali različne nacionalne percepcije med več kot 1.000 poslovneži iz srednje velikih podjetjih po Evropi. Vsak izmed kandidatov je sprva, glede na različne kriterije (med pomembnejšimi so bili zaupljivost, točnost, humor, zanesljivost in kompetentnost) ocenil sebe, nato pa je z enakimi kriteriji ocenil še ostale kandidate glede na narodnost. Zaznati je bilo močne razlike percepcij med t.i. avto-stereotipi in hetero-stereotipi, nekatere so prikazovale celo čisto nasprotje. Raziskava izpostavlja različno percepcijo poslovnežev drugih narodnosti in vzvode, kako taka percepcija lahko pripelje do diskriminatornosti, kar pa lahko seveda vpliva na posel, in sicer zlasti v njegovih začetnih fazah.

Rašković in Vuchkovski (2016) sta prav tako raziskovala percepcije, vendar o Slovencih med drugimi narodi nekdanje Jugoslavije 25 let po njenem razpadu. Zanimalo ju je, kako stereotipi in družbena razdalja vplivata na različne vidike mednarodnega poslovanja. Med drugim sta ugotovila, da Slovenci, kljub neizkoriščenemu razvojnemu potencialu med vsemi narodi nekdanje Jugoslavije, še vedno uživajo relativno pozitivno podobo, ki se kaže skozi dokaj pozitivne stereotipe povezane s pridnostjo in inteligenco. Hrvati in Srbi imajo najnižjo stopnjo družbene razdalje do Slovencev, kar nam dokazuje, da ima družbena razdalja vpliv na poslovanje, saj imajo najbolj ugoden odnos do mednarodnega poslovanja s Slovenci ravno Srbi.

Rezultati raziskave nam torej kažejo na pomembne teoretične implikacije za literaturo s področja kulturne psihologije in empirično dodano vrednost za posel in politiko. Različne vrste vpetosti v kompleksnih regijah, med katerimi je sigurno Balkan, se prepletajo s pragmatičnimi poslovnimi navadami in omogočajo boljše medsebojne odnose ter bi lahko bili spodbuda za boljše regionalno mednarodno poslovanje (Rašković & Svetličič, 2011; Rašković & Vuchkovski, 2016).

2 KULTURA

2.1 Opredelitev kulture

Kultura je ena izmed osnovnih in ključnih stvari, brez katere ne moremo funkcionirati tako v vsakdanjem življenju kot tudi v poslovnem svetu. Je kombinacija vrednot, običajev, prepričanj in norm, pridobljenih v družini in izobraževalnih institucijah, ki se oblikujejo skozi naše celotno življenje na podlagi pridobljenih izkušenj iz okolja (Johnson & Turner, 2003, str. 201).

Kultura predstavlja večplastni, večpomenski in večdimenzionalni fenomen, ki je vezan izključno na človekov način sobivanja v svetu. Označevanje lastnosti človeka glede na obvladovanje ter uporabljanje splošno uveljavljenih norm, veljavnih načel in pravil pri vedenju in ravnanju v nekem družbenem okolju je ena pomembnih značilnosti kulture. Glede na različne svetovne nazore oz. perspektive se pojmovanje kulture razlikuje v okviru različnih kulturoloških pristopov, disciplin in teorij. Od tod izvira množica zelo različnih in pogosto nasprotujočih si definicij o tem, kaj je kultura in kaj so njene prvine ter značilnosti (Jelovac, 2005, str. 6–7).

Hofstede in Hofstede (2005, str. 4) opisujeta kulturo kot nekakšen kolektivno mentalno programsko opremo (angl. *software*), ki razlikuje pripadnike ene skupine ljudi od drugih. Z vidika vpliva na človekovo vedenje pa sta jo umestila med človeško naravo in osebnost posameznika, kar je tudi prikazano na Sliki 1. Človeška narava je nekaj, kar imajo skupnega vsi ljudje in predstavlja nekakšno univerzalno raven v posameznikovi mentalni programski opremi. Podedovana je prek posameznikovih genov in jo lahko razumemo kot nekakšen univerzalen človeški operacijski sistem, ki določa posameznikovo telesno in osnovno psihično delovanje. Sem spada npr. človeška sposobnost čutiti strah, jezo, ljubezen, veselje, žalost, biti v stiku z drugimi, možnost uveljavitve samega sebe in opazovanje okolja ter o vsem tem govoriti z drugimi ljudmi. Vendar pa se vse, kar počnemo s temi občutki, spreminja s kulturo. Na drugi strani je osebnost posameznika edinstven osebni skupek, ki ga ne delimo s katerim koli drugim človeškim bitjem. Temelji na značilnostih, ki so delno podedovane prek posameznikovih genov in so delno tudi naučene, in sicer spremenjene z vplivom kolektivnega programiranja, tj. kulture, kot tudi z edinstvenimi osebnimi izkušnjami na podlagi družbenega učenja.

Slika 1: Stopnje edinstvenosti v mentalnem programiranju

Vir: G. Hofstede & G.J. Hofstede, Cultures and organizations: software of the mind, 2005, str. 4.

Adler (1997, str. 14–15) npr. pojasnjuje, da je kultura kompleksna celota, ki se sestoji iz znanja, vere, umetnosti, prava, morale, običajev in vseh sposobnosti in navad, ki jih oseba pridobi kot član določene družbe. Je način življenja skupine ljudi, oblikovan in sooblikovan s strani vseh bolj ali manj stereotipnih vzorcev iz naučenega vedenja, ki so posnemani iz ene generacije v drugo preko jezika in posnemanja. Po Adlerjevi (1997, str. 15) je kultura nekaj:

- kar je v skupni rabi z vsemi ali skoraj vsemi člani neke družbene skupine,
- kar starejši člani skupine poskušajo prenesti na mlajše člane, in
- kar oblikuje vedenje ali strukturira posameznikovo dojemanje sveta.

Z vidika mednarodnega poslovanja je npr. ključni izziv za podjetja pri odločanju o načinih vstopa na tuji trg to, da znamo pravilno razbrati in interpretirati različne kulturne znake in vedenje ljudi ter se ustrezno prilagoditi okolju v katerega vstopamo, in na ta način zmanjšamo t.i. »tujost« (angl. *liability of foreigness*). V nasprotnem primeru lahko naletimo na resne težave ali celo na neuspeh. Z namenom, da se je bolje znati prilagajati na različne kulture, kot pa jim nasprotovati, se moramo zavedati, da vsakdo od nas vidi in dojema svet skozi drugačen kulturni okvir. V primeru, da vidimo svet samo z vidika svoje lastne kulture in imamo t.i. etnocentrična nagnjenja, lahko naletimo na hude težave med poskušanjem izvajanja dejavnosti z mednarodno razsežnostjo ali v različnih tujih okoljih. Nasprotno od tega, pa smo s t.i. policentričnim pogledom odprti za druge kulture. Trudimo se npr. videti preko svojih lastnih kulturnih predpostavk in razvijamo razumevanje drugih kultur. Vsekakor nam vse večja občutljivost in pripravljenost za kulturno divergenco povečujejo možnosti za uspeh v kakršnokoli obliki poslovanja izven domačih meja (Johnson & Turner, 2003, str. 201).

2.2 Elementi kulture

Kultura je sestavljena iz niza raznolikih sestavin oz. elementov, ki so organsko medsebojno povezane ter delujejo kot usklajena celota. Ti medsebojno povezani elementi vključujejo znanje, prepričanja in vrednote, umetnost, pravo, manire in moralo ter vse druge vrste znanj in navad, ki so jih člani družbe pridobili. Elementi kulture predstavljajo osnovo za medsebojno primerjavo kultur ter opredelitvi vplivov kulture in kulturnih sprememb na mednarodno poslovanje, zato se je za temeljitejši vpogled v posamezno kulturo ter razumevanje le-te potrebno poglobiti v raziskovanje elementov kulture ter razumeti njihovo t.i. soodvisnost (Harrison, Dalkiran, & Elsey, 2000; Usunier & Lee, 2009).

Hrastelj (1995, str. 364) med glavne elemente kulture npr. šteje:

- družbene organizacije in ustanove, ki jih sestavljajo različni vidiki vsakdanjega življenja ljudi, razdelitev družbenih nalog, razlogov in načinov združevanja oseb pri uresničevanju svojih skupnih potreb. Ljudje pripadamo oziramo bi radi pripadali določenim skupinam, od katerih pričakujemo in sprejemamo vedenjske smernice, obstajajo pa tudi skupine, od katerih se želimo razlikovati. V družbah so lahko tudi različne družbene kategorije in razredi.
- Norme in vrednote, ki usmerjajo družbeno življenje. Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli (cestno prometni predpisi), medtem ko so vrednote globoko zakoreninjene ideje brez norm (koncepti in prepričanja).
- Religijo, ki ima lahko v družbah različen pomen in zelo različno obravnava in opravičuje dejavnost posameznikov. Številne kulturne norme in vrednote opredeljujejo, ali je religija v določeni družbi dominantna. Religija je v versko raznolikih državah lahko podlaga za politično nestabilnost in za pristne ali navidezne verske spopade.
- Jezik, ki je ogledalo kulture in eden izmed najpomembnejših elementov kulture. V številnih državah jeziki niso enotni (Švica), lahko pa so prisotni tudi dialekti. Poleg verbalnega komuniciranja je pomembna tudi neverbalna komunikacija (telesna govorica, obrazna mimika, barva glasu, …).
- Vzgojni in izobraževalni sistem raznih stopenj in specializacij, ki ima velikokrat ključno vlogo pri pridobivanju elementov kulture. Sistem izobraževanja in vzgoje je lahko priučen ali privzgojen.
- Estetiko, ki jo določena kultura opisuje kot privlačne ali neprivlačne sestavine barv, zvokov, oblik, itd. V sodobnih kulturah imajo pomembno vlogo barve, ki v različnih kulturah pomenijo različno (v Rusiji npr. rdeča barva prinaša srečo, v Južnoafriški republiki pa je rdeča barva žalovanja).
- Materialna kultura (in življenjske razmere) je življenjska raven oziroma raven gospodarskega razvoja določene družbe, ki pa je povezana s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi in drugih storitvah. Kaže se v osnovni gospodarski, socialni, finančni in tržni infrastrukturi, predvsem pa v nakupnih navadah in uporabi potrošnikov.

2.3 Nacionalna kultura

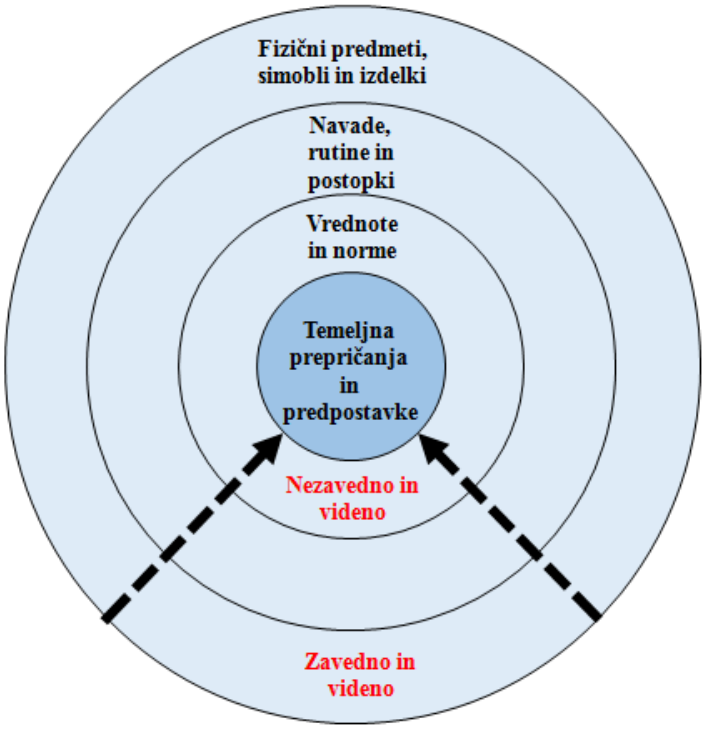
V nadaljevanju se osredotočam na nacionalno kulturo in predstavljam najpomembnejše raziskave in tipologije nacionalnih kultur, saj so le-te najbolj relevantne za predmet preučevanja te magistrske naloge.

Nacionalna kultura temelji na konceptu znotrajdržavne homogenosti in meddržavne raznolikosti. Glede na različne plasti in ravni kulture je nacionalna kultura preveč posplošena, da bi se izognili stereotipnim pastem in klišejem. Pri tem pa velja tudi opozoriti, da zadnje časa pogosto opažamo celo večje medkulturne razlike znotraj posameznih držav, kot pa med njimi. Razumevanje določenih značilnosti številnih kultur vsakomur predstavlja izziv, pri nacionalni kulturi pa ostaja mnogo neraziskanih področij, ki so še vedno zanimiva za preučevanje (Taras, Steel & Kirkman, 2016; Usunier & Lee, 2009).

2.3.1 Plasti kulture

Nacionalna kultura je sestavljena iz več plasti in jo najlažje ponazorimo s primerom t.i. »čebule« oz. čebulnim modelom, ki je sestavljen iz različnih plasti, kot tudi kaže Slika 2. V epicentru t.i. čebule se nahajajo temeljna prepričanja in predpostavke, ki so lahko povezani z vero in verskimi prepričanji. Druga plast je sestavljena iz vrednot in norm. Medtem, ko vrednote predstavljajo nabor prioritet in pomembnih vrednosti, pa so norme nekakšna družbena pravila vedenja v skladu s posameznimi vrednotami. Naslednjo plast sestavljajo navade, rutine in postopki. Gre že za bolj vidne in eksplicitne oblike kulture, ki se odražajo v vsakodnevnem vedenju ljudi. Zadnjo, najvidnejšo oz. najbolj eksplicitno plast pa sestavljajo fizični predmeti, simboli in izdelki. V to plast lahko še prištejemo heroje in simbole (npr., le za Slovence imata poseben pomen npr. simbol Triglava ali pa Martin Krpan) (Trompenaars, 1993, v Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 274).

Slika 2: Koncept večplastnosti kulture



Vir: Zagoršek, 2007 v Makovec Brenčič et al., 2009, str. 274; prirejeno po Hofstede, 1980 in Trompenaars, 1993.

2.3.2 Ravni kulture

Kultura se kaže na več ravneh, in sicer (Cirman & Prašnikar, 2005, str. 62):

- transnacionalna kultura (presega nacionalne meje),
- nacionalna kultura,
- panožna kultura,
- poklicna oz. profesionalna kultura,
- organizacijska kultura, in
- druge subkulture.

Na najširši ravni govorimo o transnacionalnih kulturah (religije, zahodna kultura, itd.), na ravni posameznega naroda ali države o nacionalnih kulturah, na ravni podjetja pa o organizacijskih kulturah. Različna podjetja znotraj ene nacionalne kulture imajo lahko različne organizacijske kulture. Ne nazadnje pa lahko identificiramo tudi profesionalne kulture, ki združujejo pripadnike določenega poklica kot so npr. računovodje, odvetniki, zdravniki. Posameznik je lahko pripadnik več kulturnih skupin (Hofstede, 2001, v Cirman & Prašnikar, 2005, str. 61–62).

2.3.3 Dimenzije kulture

V zgodovini raziskovanja nacionalne kulture so se razvile številne teorije, ki se pogosto uporabljajo tudi na področju družboslovja in poslovnih ved. Vsekakor med najbolj znane štejemo Hofstedejev model kulturnih dimenzij. V nadaljevanju na kratko opisujem Hofstedejev model, Trompenaarjevo opredelitev razsežnosti kulture in raziskavo t.i. projekta GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*). Na koncu s pomočjo Hofstedejevih kulturnih dimenzij primerjam tudi slovensko in turško nacionalno kulturo.

2.3.3.1 Hofstedejeva opredelitev kulture

Nizozemski antropolog, Geert Hofstede (1980, v Zagoršek & Štembergar, 2005; MacLachlan, 2013) je razvil temeljni model kulture na osnovi obširne raziskave vrednot med več kot 116.000 zaposlenimi v podjetju IBM po celem svetu. Gre za najpogosteje uporabljan model razumevanja in primerjave nacionalnih kultur, ki vsebuje naslednje dimenzije:

- razlika v moči (angl. *Power Distance*): S tem opredeljujemo stopnjo, do katere so ljudje pripravljeni sprejeti neenakosti v družbi;
- izogibanje negotovosti (angl. *Uncertainty Avoidance*): Ta se nanaša na stopnjo sprejemanja tveganja in izogibanja negotovim težavam in okoliščinam;
- individualizem/kolektivizem (angl. *Individualism/Collectivism*): Je stopnja, ki se nanaša na moč, do katere se ljudje raje obnašajo ali kot posamezniki ali kot člani skupine;
- moškost/ženskost (angl. *Masculinity/Femininity*): Predstavlja stopnjo, ki odraža, ali v družbi prevladujejo tipične moške vrednote (herojstvo, dosežki, delo in materialni uspeh) ali pa tipične ženske vrednote (dobri odnosi, sodelovanja in splošna kakovost življenja);
- dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (angl. *Long-term/Short-term orientation*): Stopnja, ki je bila dodana kasneje kot predhodne štiri in predstavlja stopnjo, do katere so se ljudje pripravljeni odreči kratkoročnim, sedanjim koristim v primerjavi z dolgoročnimi;
- uživaštvo/omejitve (angl. *Indulgence/Restraint*): Najnovejša stopnja, ki je bila dodana leta 2010 in se nanaša na stopnjo zadovoljevanja človeških želja v povezavi z zabavo in uživanjem življenja, ki je eni strani dokaj prosto omogočeno, na drugi pa omejeno in se uravnava s strogimi družbenimi normami.

2.3.3.2 Trompenaarjeve razsežnosti kulture

Fons Trompenaar je poskušal opredeliti značilnosti in razlike med kulturami z uporabo sedmih razsežnosti. Prvih pet razsežnosti zajema odnos ljudi do drugih, šesta je časovno

usmerjena, sedma pa preučuje odnos ljudi do narave. Treven (2001, str. 62–65) navaja naslednjih sedem razsežnosti:

- univerzalizem in partikularizem (angl. *Universalism vs. Particularism*): V univerzalni kulturi velja prepričanje, da so dobrota, poštenost in razsodnost značilnosti, ki veljajo v vsaki situaciji, v partikularni kulturi pa so družbe naklonjene bolj pojavu naključij in so mnenja, da okoliščine in povezave med ljudmi vplivajo na presojo o tem, kaj je dobro ali pravično;
- individualizem in kolektivizem (angl. *Individualism vs. Collectivism*): To razsežnost sem že omenjal pri Hofstedejevi opredelitvi kulture in se nanaša na moč do katere se ljudje raje obnašajo, ali kot individualisti ali kot kolektiv;
- nevtralne in emocionalne povezave (angl. *Neutral vs. Emotional*): Omenjene povezave se nanašajo na izražanje čustev pri ljudeh, kjer se v nevtralnih kulturah ljudje skušajo nadzorovati pri izražanju svojih čustev, v emocionalnih pa na povsem odkrit način izražajo svoja čustva in se takšno dejanje smatra za povsem naraven pojav;
- osebnost in prepletenost (angl. *Specific vs. Diffuse*): Nanaša se na povezave med ljudmi. Kulture z bolj osebnimi povezavami se trudijo ločiti svoje zasebno in javno življenje, kar pomeni, da so ljudje v poslovnem svetu lahko dosegljivi in dostopni, o njihovem zasebnem življenju pa ne zvemo veliko. Druge kulture s prepletenimi povezavami nimajo zadržkov s tem, tako da ta meja med javnim in zasebnim življenjem ni tako stroga;
- moč in status (angl. *Achievement vs. Ascription*): Ta razsežnost opisuje, kako si ljudje pridobijo moč in status. Visok položaj in vpliv v določenih kulturah se lahko pridobita na podlagi znanja, veščin in talenta posameznika, medtem ko sta v drugih kulturah, moč in status že določena na podlagi izvora, spola, starosti ali drugih osebnih lastnosti;
- časovna usmerjenost (angl. *Attitude to Time*): Pri tej razsežnosti obravnavamo kulturo z dveh vidikov. Prvi se nanaša na usmerjenost kulture v preteklost, kjer se poudarja značilnost tradicije, sedanjost, kjer se ljudje zavedajo pomena časa ali prihodnost, kjer je poudarek na pomenu daljšega obdobja v prihodnosti. Drugi vidik je povezan v zaporednost in sočasnost pri opravljanju nalog, kar pomeni, da v nekaterih kulturah ljudje opravljajo le eno opravilo in se držijo svojega plana, spet v drugih kulturah pa ljudje opravljajo več opravil hkrati in z velikim poudarek na medsebojnih odnosih, ki ima prednost pred plani;
- odnos do narave (angl. *Attitude toward Environment*): Zadnja razsežnost obravnava odnos ljudi do narave. Pri kulturah, ki so usmerjene navznoter, se predpostavlja, da je naravo in vedenje ljudi možno nadzorovati, medtem ko so navzven usmerjene kulture bolj fleksibilne in se trudijo bolj uskladiti z okoljem.

Raziskavi Hofstedeja in Trompenaarja sta med najbolj obsežnimi, ki so bile izvedene na področju poslovne kulture, vendar pa so njune ugotovitve pod drobnogledom številnih kritikov, in sicer predvsem zaradi pomislekov glede izbrane skupine, metodoloških vprašanj in konceptualnih zadev. Hofstedejeva tipologija kulture je postala predmet kritik

zlasti zaradi dejstva omejenosti raziskave na zaposlene v IBM-u in zaradi zelo specifične in samostojne izbire skupine posameznikov znotraj populacije države. Ti posamezniki so iz višjega in srednjega sloja in so močno socializirani v organizacijski kulturi IBM-a, ki bi lahko sama po sebi prevladala vidike nacionalne kulture. Poleg dejstva, da so posamezniki zaposleni v IBM-u, verjetno pomeni, da imajo tudi značilnosti, ki so združljive z IBM-ovo kulturo. Kljub temu pa so bile številne druge raziskave, od Hofstede-jeve najprej, izvedene z uporabo podobne metodologije, tj. s pomočjo zaposlenih iz različnih podjetij, kar potrjuje Hofstede-jev pristop. Delo Trompenaarja prav tako sodi v to kategorijo (Johnson & Turner, 2003, str. 207).

Glede na zgornjo kritiko, naj bi resnejšo zaskrbljenost povzročala predvsem konceptualna podlaga dela. Kultura je zelo kompleksen in poenostavljen pojav, da bi jo lahko opredelili z vidika štirih do petih ali šestih dimenzij, katere skrivajo prav toliko razlik kot jih razkrijejo. Zaradi tega je težko ali celo potencialno nevarno, da glede na rezultate o določenih kulturnih dimenzijah, oblikujemo zaključke o ustreznih pristopih v poslovanju. Predmet analize v delu je narod, ki je sam po sebi umeten in relativno nov konstrukt ter vsebuje številne subkulture.

Kulturne dimenzije, izbrane za študijo so kulturno določene kot tudi raziskovalci sami, ki so plod lastnega družbenega in kulturnega okolja. Tako Hofstede kot Trompenaar prihajata iz Nizozemske in nobeno presenečenje ni, da izbira njunih kulturnih dimenzij in njunih ugotovitev delita skupno stališče. Velike študije, kot sta tudi omenjeni dve, so tudi predmet kritik, da so statične in se odražajo le v danem trenutku. Vendar pa kulture niso trdno zasidrane. Se spreminjajo, in sicer ne takoj, vendar pa sigurno po določenem času. Ne glede podane kritike Hofstedejevih in Trompenaarjevih del, njune raziskave vseeno vsebujejo dragocene vpoglede in poudarjajo pomen občutljivosti za kulturne razlike med narodi in v podjetjih (Johnson & Turner, 2003, str. 208).

2.3.3.3 GLOBE raziskava

Projekt GLOBE je najbolj obsežen mednarodni raziskovalni projekt, ki je bil doslej izveden, saj v njem sodeluje približno 17.300 menedžerjev v 950 organizacijah iz 62 držav. Ključni elementi raziskave GLOBE so kultura, vodenje in organizacijske prakse ter vrednote. Raziskava GLOBE se z vidika kulture glede na Hofstedejevo tipologijo še dodatno razširja za tri dimenzije, tako da vsebuje naslednjih devet dimenzij kulture (Chhokar, House & Brodbeck, 2008, str. 2–4):

- odločnost (angl. *Assertiveness*) je stopnja, do katere so posamezniki v organizacijah ali družbah odločni, izzivalni in zahtevni v odnosih z drugimi;
- usmerjenost v prihodnost (angl. *Future Orientation*) odraža stopnjo, do katere so posamezniki v organizacijah ali družbah usmerjeni v prihodnost, kot npr. načrtovanje in naložbe v prihodnost;

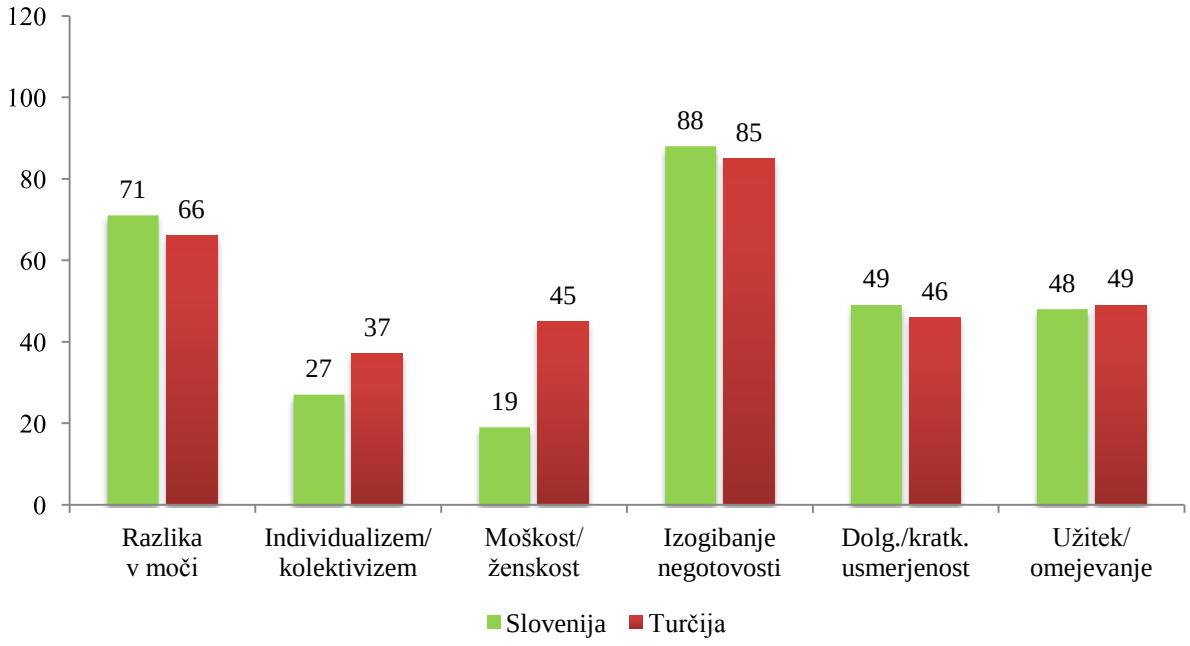
- enakopravnost med spoloma (angl. *Gender Egalitarianism*) predstavlja stopnjo, do katere sta spola izenačena v organizaciji ali družbi;
- usmerjenost v ljudi (angl. *Human Orientation*) je stopnja, do katere so posamezniki v organizacijah ali družbah nagrajeni in čutijo podporo za svojo poštenost, prijaznost, radodarnost in skrb;
- družbeni kolektivizem (angl. *Institutional Collectivism*) predstavlja stopnjo, do katere organizacijske in družbene prakse spodbujajo in nagrajujejo kolektivno porazdelitev virov in skupnih aktivnosti;
- kolektivizem znotraj skupine (angl. *In-Group Collectivism*) odraža stopnjo, do katere posamezniki izražajo ponos, pripadnost in enotnost v svojih organizacijah, družinah in ostalih manjših skupinah;
- usmerjenost v uspešnost (angl. *Performance orientation*) je stopnja, do katere organizacija spodbuja in nagrajuje svoje zaposlene za doseganje uspešnosti in odličnosti;
- odmik moči (angl. *Power Distance*) je stopnja, do katere člani organizacije ali družbe sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči;
- izogibanje negotovosti (angl. *Uncertainty Avoidance*) predstavlja stopnjo, do katere so člani organizacije ali družbe pripravljeni sprejemati negotovost in slediti družbenim normam, pravilom in postopkom za zmanjšanje takšnih nepredvidljivih dogodkov v prihodnosti.

Kultura se pogosto kaže na dva različna načina. V prvem načinu jo vidimo v vrednotah, prepričanjih, shemah in implicitnih teorijah, ki potekajo med člani kolektiva, kar imenujemo lastnosti kulture. V drugem, pa je kulturo moč opaziti in opisati kot produkt družbenih institucij, kot so npr. družine, šole, podjetja, gospodarski in pravni sistemi, politične institucije, ipd. Projekt GLOBE s svojimi raziskavami devetih dimenzij združuje oba načina kulture, in sicer, kaj je pomembno v določeni kulturi, v primerjavi s tem, kaj se dejansko dogaja v neki kulturi (Chhokar et al., 2008, str. 4).

2.3.3.4 Primerjava Slovenije in Turčije

S pomočjo orodja za primerjavo kulturnih dimenzij, ki sem jo našel na spletni strani The Hofstede centre (2016), primerjam nacionalni kulturi Slovenije in Turčije glede na prej opisane Hostedejeve dimenzije kulture. Rezultati primerjave so prikazani na Sliki 3, na kateri so vrednosti rezultatov prikazane v obliki indeksov na merski lestvici od 0 do 120.

Slika 3: Primerjava Slovenije in Turčije glede na Hofstedejeve dimenzije kulture



Vir: The Hofstede Centre, National Culture, 2016.

Razlika v moči: Obe državi, tako Slovenija z rezultatom 71 kot Turčija z rezultatom 66, se uvrščata relativno visoko na tej dimenziji, kar pomeni, da ljudje sprejemajo hierarhični red. Ljudje se načeloma zavedajo, katero mesto jim pripada in ne potrebujejo dodatnih obrazložitev. Centralizacija je najbolj pogosta oblika delovanja, kjer zaposleni pričakujejo bolj eksplicitna navodila od nadrejenih. V Turčiji je takšno strukturo možno opaziti tudi v družini, kjer je patriarhat še vedno močno prisoten, v Sloveniji pa gre za velik poudarek na formalni organizacijski hierarhiji ter pomenu nazivov.

Individualizem/kolektivizem: Slovenija z rezultatom 27 spada med bolj kolektivistične družbe, kar se kaže v tesni in dolgoročni zavezanosti člana določeni skupini. Zvestoba v kolektivistični kulturi je izjemno pomembna in presega večino drugih družbenih pravil in predpisov. Kaznivo dejanje pomeni sramoto in izgubo obraza, saj je v razmerju delodajalec in zaposleni moč čutiti moralno zavezo, torej kot med družinskimi člani. Tudi Turčija z rezultatom 37 velja za dokaj kolektivistično družbo, kjer velja, da so zaupanje, zvestoba in odnos izjemno pomembni in imajo prednost pred kakršnokoli izpolnitvijo naloge.

Moškost/ženskost: Slovenija se šteje za državo (rezultat 19), kjer prevladujejo ženske vrednote in je poudarek na kakovosti dobrega življenja ter enakosti ljudi. Status v družbi ni viden, spori se rešujejo s kompromisom, izjemno pomembno pa je dobro počutje. Turčija z rezultatom 45 tudi kaže na prevlado ženskih vrednot, kar pomeni, da so vidiki kulture mehkejši, prisotno je sočutje do drugih ter spodbujanje. Za Turke je zelo pomemben prosti čas, kjer se zbere celotna družina s prijatelji, da skupaj uživajo v življenju. Status je viden,

vendar le zaradi druge dimenzije kulture, in sicer visoke razlike v moči, kjer sem že omenil zametke patriarhata.

Izogibanje negotovosti: Glede na to dimenzijo se Slovenija uvršča z rezultatom 88 med države z visoko naklonjenostjo izogibanju negotovosti ter nizkemu sprejemanju tveganj. Države s takšno naklonjenostjo ohranjajo toge kodekse prepričanja in vedenja in so netolerantni za neobičajno vedenje in ideje. V takšnih kulturah je nujna potreba po pravilih, četudi ta pravila ne funkcionirajo. Ljudje imajo občutek potrebe po nenehnih obveznostih in trdemu delu, natančnosti, točnosti, razne inovacije pa so težko oprijemljive. Varnost predstavlja pomemben element pri motivaciji posameznika. Podobna situacija je v Turčiji, ki ima prav tako z rezultatom 85 visoko stopnjo izogibanju negotovosti. Obstaja veliko zakonov in predpisov, za zmanjšanje strahu pa ljudje uporabljajo veliko ritualov. Pogost pojav, ki se za tujce morda zdi preveč versko usmerjen, je sklicevanje na »Alaha« in je le tradicionalen družbeni vzorec, ki ga Turki uporabljajo za zmanjševanje napetosti.

Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost: Tako Slovenija kot Turčija se po tej dimenziji z rezultatoma 49 in 46 uvrščata v spodnjo polovico sredine lestvice, tako da ne moremo jasno določiti prevladujoče usmerjenosti. Na splošno pa lahko rečemo, da gre za kulturi, ki nimata močno izražene dolgoročne usmerjenosti kot jo ima npr. kitajska kultura.

Uživaštvo/omejitve: Pri tej dimenziji sta si Slovenija in Turčija še najbolj blizu. Slovenija z rezultatom 48 in Turčija z rezultatom 49 se uvrščata v sredino lestvice, zato značilne usmerjenosti, ali se Slovenci oz. Turki raje zabavajo ali pa jim družbene norme to omejujejo, tukaj ne moremo določiti.

Glede na rezultate, pridobljene iz primerjalnega grafikona dimenzij kulture, vidimo, da sta si Slovenija in Turčija dokaj podobni državi. Še največja razlika je vidna pri rezultatu dimenzije moškost/ženskost, vendar pa sta kljub razliki obe državi bolj usmerjeni k ženskim vrednotam. Pri ostalih dimenzijah so rezultati dokaj blizu, razlike lahko zaznamo le zaradi tradicionalnih družbenih vzorcev, npr. patriarhat, sklicevanje na Alaha.

2.4 Nacionalni značaj in nacionalna identiteta

Nacionalna identiteta in nacionalni značaj sta pomembna koncepta in dejavnika, ko preučujemo nacionalne stereotipe. Če je prva močno povezana zlasti s t.i. avto-stereotipi, pa se drugi manifestira zlasti skozi vedenjske odzive, ki odražajo tudi vsebino stereotipov. Vsaka nacija ima določene značajske lastnosti, ki naj bi jo označevale in izstopale, hkrati pa ji različne lastnosti pripisujejo tudi druge nacionalne skupnosti. Nacionalni značaj je običajno definiran kot psihološka kategorija in je izredno ohlapen in neodločen, kajti močno posplošuje, poenostavlja in stereotipizira značilnosti, ki so pripisane določeni naciji (Šabec, 2006, str. 72).

Nacionalni značaj opisuje oblike lastnega kolektivnega zaznavanja, občutljivosti in ravnanja, ki so v sožitju s posamezniki znotraj države. Prvič je bil oblikovan v Evropi v drugi polovici 18. stoletja. Ideja, da imajo prebivalci določenega naroda skupne psihološke in kulturne značilnosti, ki jim dodeljujejo identiteto in jih razlikujejo od drugih, je bila že od nekdaj pomembna podlaga za ideologijo in prakse nacionalizma. Med leti 1940 in 1950 je v Severnoameriški antropološki šoli kulture in osebnosti (angl. *North American anthropological school of Culture and Personality*) nacionalni značaj postal pomemben predmet preučevanja zaradi 2. svetovne vojne. Vse več se je pojavljal v središču različnih akademskih polemik, kjer so se mnogi dvomili v njegov teoretični status in mu pripisovali mnoge znanstvene pomanjkljivosti ter bistvene značilnosti nacionalne ideologije. Šele pred kratkim pa so družbene študije, zainteresirane v razumevanje družbenih vplivov občutkov nacionalne pripadnosti, spremenile dojemanje nacionalnega značaja in ga začele postavljati ob bok klasičnim medkulturnim primerjavam (Neiburg, 2002).

Kluckhohn in Strodtbeck (v Usunier & Lee, 2009, str. 11) npr. poudarjata, da na raziskave nacionalnega značaja pomembno vpliva npr. izobrazba pri odraslih osebah. Proučevanje sestave nacionalnih značajev je v veliki meri odvisno od izobraževalnih sistemov in vzgoje otrok, še posebej v zgodnjih letih, saj se nacionalni značaj odraža zlasti skozi vedenje ljudi, ki pa je močno družbeno pogojeno zlasti skozi izobraževalni sistem. Ključni elementi v osebnostnem razvoju v tem času so predvsem v stopnji in načinu socializacije v različnih skupnostih (z drugimi otroki, z odraslimi in z nasprotnim spolom), v različnih zahtevah in prepovedih in na koncu še v sistemu nagrajevanja oziroma sankcij, ki pomagajo pri usmeritvi vedenja.

Nacionalna identiteta in zavest posameznika sta sestavljena iz naslednjih vsebin (Musek, 1994, str. 23):

- emocionalne vsebine, kjer so vpletena čustva, ki se povezujejo z občutkom nacionalne pripadnosti in posameznikova čustva, ki jih razvija v odnosu do svoje nacionalne skupnosti s celotnim kulturnim ozadjem in zgodovino;
- kognitivne vsebine, ki ustvarjajo vse misli in predstave o značilnostih nacionalne skupnosti, predvsem predstave o osebnostnih značilnostih pripadnikov lastne nacionalne skupnosti, predstave o nacionalnem značaju in nacionalnim stereotipom;
- moralne vsebine, ki se nanašajo na občutek odgovornosti in dolžnosti v odnosu do lastnega naroda.

V svojem članku o pomenu nacionalnega značaja Rašković in Svetličič (2011) poudarjata, da lahko z razumevanjem in vključitvijo nacionalnega značaja veliko pridobimo pri spoznavanju in razumevanju tujih predstavnikov posameznih držav oz. njihovega vedenja in odzivov v medkulturni interakciji. Kljub temu, da nacionalni značaj postaja vse bolj pomembno orodje v mednarodnem poslovanju, pa je še vedno močno zapostavljanje in podcenjevanje le-tega. Opozarjata tudi na nacionalne stereotipizacije, kjer je potrebno

najprej ugotoviti osebnostne/značajske značilnosti partnerja in šele nato tiste, ki izhajajo iz njihovega nacionalnega značaja. V nekaterih državah moramo upoštevati tudi večnacionalno sestavo, saj v takem primeru srečujemo nacionalne identitete več narodov.

3 POGAJANJA

3.1 Opredelitev pogajanj

V prvem delu naloge sem se osredotočil najprej na opredelitev koncepta kulture, kjer sem izpostavil tudi, kako je vsaka kultura po svoje posebna, edinstvena in v čem razlikuje od ostalih. Tako je tudi s pogajanji, s katerimi se srečujemo skoraj vsakodnevno. Že nedolžen dogovor za druženje s prijatelji vsebuje pogajanja in ta se lahko med seboj zelo razlikujejo. Pri vsakem prijatelju točno vemo, kako se naj pogajamo in do kod seže naša pogajalska moč. Prav tako smo vsi kdaj na dopustu tudi najbrž okusili pridih barantanja za spominke, še posebej, če smo obiskali Istanbul z največjo tržnico na svetu. Dejstvo je, da so pogajanja zelo občutljiva in brez ustreznih argumentov ter primerne taktike, težko pridemo do uspeha. V nadaljevanju opisujem poslovna in medkulturna pogajanja ter njihove bistvene značilnosti v povezavi s kulturo. Oboje pa je ključnega pomena z vidika mednarodnega poslovanja, saj predstavlja osnovo za uspešen mednarodni posel.

Pogajanja so proces zadovoljevanja naših potreb. Ljudje se med seboj pogajajo, da bi si zagotovili nekaj boljšega, toda vsekakor brez vpitja, groženj in navsezadnje nasilja. To pa ne pomeni, da pogajanja ne morejo biti dolga, naporna in da nikoli ne bomo popustili v svojih zahtevah, ampak da se bomo pogajali in uporabili taktiko, v kateri imamo nadzor nad pogajanji in da bomo dosegli želene rezultate. Osnovno načelo uspešnega pogajanja je, da sta z rezultatom pogajanj zadovoljni obe strani, kar pomeni dolgoročno, uspešno sodelovanje in pripravljenost na morebitna nova pogajanja (Markič, Tavčar & Strniša, 1993, str. 7).

Kljub temu, da poznamo več opredelitev poslovnih pogajanj, so večinoma izpostavljene naslednje sestavine (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 312):

- sodelujeta vsaj dve strani, lahko pa tudi več,
- obe sodelujoči strani imata skupne in različne interese,
- ker se obe sodelujoči strani zavedata, da sami ne bosta mogli doseči boljšega rezultata, želita doseči boljši končni rezultat skozi pogajanja,
- čeprav obstajajo razlike v pogajalski moči med obema stranema, je cilj pogajanj obojestranska korist za vse sodelujoče strani, in
- za doseganje ciljev, sta obe sodelujoči strani pripravljeni sprejemati kompromise.

3.2 Pogajalske taktike in ključni koncepti

Pri pogajanjih se pogajalci poslužujejo različnih taktik za uresničitev svojih ciljev. V vsakem trenutku lahko ena pogajalska stran spremeni svoj pristop in s tem preseneti nasprotno stran. Glede na to, kakšne taktike uporabljajo pogajalci, ločimo v osnovi neverbalne in verbalne pogajalske taktike. Neverbalne taktike so povezane z vedenjem pri pogajanjih in ne vključujejo besed. Velik pomen razumevanja neverbalnega vedenja se kaže pri ljudeh iz različnih kultur, saj si lahko ljudje, ki prihajajo iz drugačnih kultur razlagajo pomen neverbalnega sporočila čisto drugače kot je sprva mišljeno. Primeri neverbalnega vedenja so lahko ton glasu, izraz na obrazu, kretnje, mimike in drugi telesni gibi. Na drugi strani poznamo verbalne taktike, ki so povezane z besedami in vedenjem pri pogajanjih. Tu gre predvsem za različne oblike besed in besedni zvez ter vedenja, ki jih pogajalec uporablja, in ki lahko zelo vplivajo na končni izid pogajanj. Poleg t.i. začetne ponudbe, ki je razvidna iz prvih izjav pogajalcev o njihovih namerah, med verbalne oblike taktike štejemo še (Treven, 2001, str. 226):

- obljuba, kjer se pogajalski strani dogovorita, da bosta ena drugi naredili tisto, kar si, tako ena kot druga stran, želita;
- grožnja, kjer se pogajalski strani opozarjata, da bosta ena drugi naredili tisto, česar si, tako ena kot druga stran, ne želita;
- priporočilo, kjer ena pogajalska stran sporoči drugi, da se bo v primeru nekega pozitivnega dejanja vpletla tretja stran, ki ji bo ponudila nekaj, kar si ta želi;
- opozorilo, kjer ena pogajalska stran opozori drugo, da se bo v primeru nekega nezaželenega dejanja vpletla tretja stran, ki ji bo povzročila nekaj, česar si slednja ne želi;
- nagrada, kjer ena pogajalska stran zagotovi drugi, da ji bo dala nekaj pozitivnega, kar si v tem trenutku in na tem mestu ta želi;
- kazen, kjer ena pogajalska stran zagotovi drugi, da ji bo dala nekaj negativnega, česar si v tem trenutku in na tem mestu slednja ne želi;
- priziv na standard, kjer se pogajalski strani sklicujeta na družbeni standard;
- obveza, kjer ena pogajalska stran naredi nekaj, kar si druga stran želi;
- samorazkritje, kjer ena pogajalska stran pove drugi nekaj o sebi;
- vprašanje, kjer ena pogajalska stran drugo vpraša nekaj o njej;
- ukaz, kjer ena pogajalska stran ukaže drugi, da naj nekaj naredi.

Pri pogajanjih, kjer si želimo uspešnega sodelovanja, so faze pogajanj zelo podobne, pri čemer gre lahko bodisi za uradna, formalna pogajanja, bodisi za vsakdanja, neformalna pogajanja. Ni nujno, da pogajanja vsebujejo vse faze od začetka do konca in v enakem zaporedju. Tavčar (2010, str. 119–120) navaja naslednje faze pogajanj:

- priprava: opredelitev naše pozicije, zbiranje informacij o drugi strani, določitev mejne cene in začetne ponudbe, hipotetično preverjanje možnih alternativ obeh strani,

zavedanje možnih izhodov ob neuspelem dogovoru, določitev prostora in podelitev vlog ter izbor strategije;

- začetek: izbira prostora in časa, predstavitev pogajalcev, ugotovitev pristojnosti, določitev dnevnega reda in predstavitev začetnih pozicij;
- raziskovanje: osebne zgodbe, zmanjševanje frustracij in čustvene napetosti, začetek komunikacije, ugotavljanje dejstev, pravnih interesov posameznika in skupnih interesov;
- iskanje rešitev in pogajanja o rešitvah: kreativno iskanje rešitev, izbira možnih rešitev in postopkov, pogajanja, prvi zaključki in strinjanje, odkrivanje in reševanje dodatnih ugovorov, strinjanje o rešitvi in preverjanje realnosti sklepov;
- konec: sklenitev dogovora, dogovor o prihodnjem sodelovanju in sklepni rituali;
- izpolnitev sporazuma: uveljavitev oz. način uveljavitve samega dogovora.

Uspešno komuniciranje je ključ do uspešnih pogajanj. Velikokrat se zgodi, da nas nasprotna stran ne razume tako kot smo si zamislili, torej pride do nesporazuma že pri samem prenosu oz. izmenjavi informacij. Do takšnih nesporazumov lahko pride, ker pogosto s svojo držo, obrazno mimiko in različnimi gibi posredujemo različna sporočila, medtem ko smo z besedami povedali nekaj čisto drugega. Poleg komunikacije pa je pri pogajanjih zelo priporočljivo upoštevati tudi pravila bontona. Že pred samimi pogajanji se moramo ustrezno pripraviti, kajti če bomo šele med potekom pogajanj razmišljali, kaj bomo povedali, bomo imeli težave. Pozorni moramo biti na ponavljanje besed in stavkov, jecljanje ter mašila. Če nam partner seže v besedo, skušamo ostati osredotočeni pri svojem mišljenju in nadaljujemo takoj, ko partner konča s svojimi komentarji. Argumentiramo razumljivo in jedrnato, pustimo pa tudi čas partnerju, da pove svoje mnenje. Moramo ostati potrpežljivi in znati poslušati, kljub vsemu pa strogo pazimo na kazanje svojih čustev, kajti nepotrebni izbruhi so nam velikokrat le v škodo (Kavčič, 1992; Markič et al., 2003).

Pri projektu Harvardske šole pogajanj zagovarjajo, da naj se namesto premišljevanja o izbiri načina pogajanja raje osredotočimo na sodelovanje. Cilj je z vsemi vpletenimi stranmi doseči zadovoljive izide pogajanj na učinkovit in prijateljski način. Pri tem si pomagamo z naslednjimi štirimi vodili (Fisher, Ury & Patton, 1998, str. 27–28):

- ločimo ljudi od problema: ljudje smo bitja s čustvi, ki se pogosto prepletamo z objektivnimi lastnostmi problema, zato moramo, preden začnemo reševati problem, ta čustva pustiti ob strani;
- osredotočimo se na interese in ne na stališča: cilj pogajanj je zadovoljevanje interesov, zato je pomembno, da se izognemo osredotočanju na stališča, saj nam kompromisi med le-temi ne bodo prinesli dogovora, ki bi učinkovito zadovoljil naše potrebe, da smo takšna stališča sploh zavzeli;
- oblikujmo možnosti za obe strani: skušajmo najti čim več možnih rešitev, ki naj bi zadovoljile skupne interese in uskladile razlike obeh strani;

- vztrajajmo pri uporabi objektivnih meril: pri izbiri ustrezne rešitve lahko to uspešno storimo, če imamo na voljo primerna merila, ki naj bodo čimbolj objektivna (npr. tržna vrednost, strokovno mnenje, zakon ali običaj) in da na podlagi teh meril določimo izid pogajanj.

Pomembna koncepta v okviru t.i. harvardske šole pogajanj sta še t.i. BATNA (angl. *Best alternative to a negotiated Agreement*) in ZOPA (angl. *Zone of possible Agreement*). Medtem, ko je BATNA pomeni okrajšavo za »najboljšo alternativo izpogajanemu dogovoru«, pomeni ZOPA kratico za »interval možnih dogovorov«. Poznamo še nekaj pogajalskih konceptov, vendar učinkovitega koncepta za zagotovitev uspeha pri pogajanjih, kjer ima nasprotna stran vso moč, ni. Z izkoriščanjem svojih prednosti lahko dosežemo, da bo dogovorjeni posel čim bolj zadovoljil naše interese in se s tem zaščitimo pred morebitnimi nevšečnostmi (npr. ki bi botrovale prekinitvi pogodbe) sklenjenega posla (Fisher et al., 1998; Makovec Brenčič et al., 2009).

3.3 Medkulturna pogajanja

Pogajanja postanejo medkulturna, ko vpletene strani pripadajo različnim kulturam in posledično ne delijo istega mišljenja, čustvovanja in obnašanja. Vsa mednarodna pogajanja štejemo za medkulturna. Za medkulturna pogajanja pa se lahko štejejo tudi tista, kjer se znotraj ene »nacionalne« kulture pogajata npr. dve različni etični skupini, znotraj ene države (Adler, 1997, str. 191).

Uspešna mednarodna pogajanja lahko prinašajo ogromne finančne prihodke vsaki državi. Podjetja, v katerih pričakujejo uspešne rezultate tudi v prihodnje, morajo razširiti svoje ambicije na tuje trge. Spogledovanje s čezmejnim poslovanjem je šele prvi korak, kajti pogajanja med različnim kulturami se močno razlikujejo. Če podjetje v takšnih situacijah ni ustrezno pripravljeno, se lahko hitro sooči s težavami. Mnoga podjetja se zavedajo, da so pogajanja v mednarodnem okolju zelo kompleksen in naporen proces (Reynolds & Valentine, 2004, str. 95).

Pogajanje je ena od najpomembnejših mednarodnih poslovnih sposobnosti. Mednarodna pogajanja vsebujejo vse kompleksnosti domačih pogajanj z dodatno razsežnostjo kulturne raznolikosti in premagovanja medkulturnih razlik. Najboljši svetovni menedžerji porabijo več kot 50 odstotkov svojega časa za pogajanja. Države se razlikujejo predvsem po različnih vidikih pogajanj. Mednje štejemo vrste priprav na pogajanja, s poudarkom na nalogo v primerjavi z medsebojnimi odnosi, uporabo splošnih načel v primerjavi s posebnimi podrobnostmi in številom ljudi, ki so prisotni ter obsegom njihovega vpliva na pogajanja. Pogajanje je na splošno strategija za ustvarjanje pozitivnih obojestranskih rešitev (angl. *win-win*) v mednarodnem poslovnem okolju. Mnogi menedžerji se za pogajanja odločajo, ko je (Adler, 1997, str. 193):

- njihov položaj moči nizek glede na nasprotnikovo moč,
- prisotna visoka stopnja zaupanja,
- dovolj časa, da se preuči posamezne potrebe, sredstva in možnosti obeh udeleženih strani, in
- doseženo zaupanje in ne zgolj uskladitev, ki zagotavlja, da bo dogovor realiziran.

Salacuse (2003, str. 74) razlaga, da se vsak pogajalec sooči z določenimi ovirami in preprekami v mednarodnih pogajanjih, katerim mora biti kos, če želi, da bodo pogajanja uspešna. Poleg kulture in njenih vplivov na pogajanja, katere bolj natančno opisujem v nadaljevanju, so to še pogajalsko okolje, tuje organizacije in birokracija, tuji zakoni in vlade, valutne razlike in na koncu še nestabilnost ter nepričakovane spremembe. Ti dejavniki lahko omejijo ali ovirajo organizacije, ki delujejo v mednarodnem prostoru, zato je pomembno, da pogajalci v mednarodnih pogajanjih razumejo in cenijo njihove učinke.

Katz (2007, str. 3) meni, da uspešna pogajanja v mednarodnem okolju zahtevajo proaktivno razumevanje vplivov kulture, predvsem pa je pomembno, da so učinkoviti pogajalci pripravljeni izpolnjevati naslednje štiri ključne zahteve:

- razumevanje vrednot, prepričanj, stališč in vedenja, ki so značilne za nasprotno pogajalsko kulturo;
- uporaba pogajalskih tehnik, ki so učinkovite v posamezni kulturi;
- seznanjenost s kulturno specifičnim vedenjem, ki močno vpliva na pozitiven pogajalski izid;
- zmožnost ignorance vedenja, ki bi lahko škodoval in s tem uničil pogajanja zaradi kulturnih nezdružljivosti.

Učinkoviti pogajalci hitro najdejo odgovore na nepredvidena presenečenja. Imajo sposobnost, ki jim omogoča, da med pogajanji razumejo kaj nasprotna stran občuti in kaj razmišlja. Preden se odpravijo na pogajanja v tujino, morajo temeljito razumeti namen pogajanj in biti pripravljeni na nepredvidene okoliščine, ki se lahko pojavijo. Dobro je, da poznajo zgodovino države, v katero odidejo na pogajanja, njene zakone in predpise ter ozadje nasprotne pogajalske strani. Vsekakor takšnega znanja ne morejo pridobiti iz knjig, zato je priporočljivo, da stopijo v kontakt z ljudmi, ki so že imeli opravka z državo, v katero se odpravljajo na pogajanja. Lahko vzpostavijo tudi stike z nekdanjimi veleposlaniki, poslovneži in drugimi, ki so živeli v tej državi in od njih pridobijo določene napotke ter se izognejo napakam. Pri samih pogajanjih je pomembno, da dokažejo, da se pogajajo v upanju na obojestransko korist. Dejstvo je, da se pri medkulturnih pogajanjih ne moremo obnašati kot pri pogajanjih z udeleženci iz domače kulture. Nekateri menedžerji zagovarjajo, da se je na medkulturnih pogajanjih najprimernejše vesti kot se vedejo predstavniki držav, v kateri potekajo pogajanja, vendar pa nas bodo, kljub temu, da se trudimo vesti kot domačini, še vedno obravnavali kot tujca. Najbolj primerno je torej, da

prevzamemo zmerno količino vedenja, kot pa preveč ali nikakršno (Moran & Stripp, 1991; Francis, 1991, v Treven, 2001).

Zaradi izjemne raznolikosti svetovnih kultur je za pogajalce skoraj nemogoče popolno razumevanje vseh kultur, s katerimi se srečujejo pri pogajanjih, ne glede na to, kakšno znanje in izkušnje so si že pridobili. Da bi bolje razumeli nasprotne strani v naših mednarodnih pogajanjih in lažje predvideli morebitne nejasnosti, je priporočljivo poznati naslednjih deset ključnih področij mednarodnih poslovnih pogajanj (Salacuse, 2003, str. 96–108):

- **Cilj pogajanj: Pogodba ali poslovni odnos?**
  Pogajalci iz različnih kultur si lahko cilj pogajanj razlagajo različno. Za pogajalce iz nekaterih kultur je v prvi vrsti cilj poslovnih pogajanj podpis pogodbe med strankama. Pogajalci iz drugih kultur pa menijo, da cilj pogajanj ni le podpisana pogodba, temveč oblikovanje dolgoročnega poslovnega odnosa. Tudi predhodna pogajanja, v katerih se stranki želita temeljito medsebojno spoznati, so ključnega pomena za dobre poslovne odnose. Vsekakor je dobro, če že vnaprej vemo, česa si želimo mi in česa naš bodoči partner, kajti vse ostalo lahko pomeni le dodatno izgubo časa v želji, da bi dosegli nekaj, česar nasprotna stran niti ne želi.
- **Pogajalsko stališče: Zmaga – poraz ali zmaga – zmaga?**
  Zaradi razlik v kulturi, posameznikove osebnosti, ali pa obojega hkrati, se zdi, se poslovne osebe za pristop v poslovanju odločajo za eno izmed dveh temeljnih stališč. Ali je pogajanje proces, v katerem lahko obe strani pridobita (angl. *win-win*) ali pa dvoboj, v katerem ena stran zmaga, druga pa ostane poražena (angl. *win-lose*). Medtem, ko pogajalci z miselnostjo obojestranske pridobitve v pogajanjih vidijo pogajanja kot možnost za sodelovanje in reševanje problemov, jih pogajalci v pogajalskih dvobojih vidijo kot konfliktne. Zelo pomembno je, da vemo, s katerim tipom pogajalca imamo opravka, saj nam bo to zelo pomagalo pri naših začrtanih pogajalskih stališčih.
- **Osebni slog: Formalen ali neformalen?**
  Osebni slog se nanaša na način, kako pogajalec komunicira z drugimi, ali uporablja nazive, kako se oblači in kako sodeluje z ostalimi. Kultura močno vpliva na osebni slog pogajalcev. Pogajalec s formalnim slogom vztraja pri imenovanju nasprotne strani z njihovimi profesionalnimi nazivi in se izogiba osebnih anekdot in vprašanj, ki se nanašajo na zasebno in družinsko življenje. Na drugi strani pogajalec z neformalnim slogom poskuša začeti razpravo le na podlagi imena v želji, da hitro razvije osebni, prijateljski odnos z nasprotno stranjo. Zelo priporočljivo je, da vedno sprejmemo formalni slog in kasneje pridemo na neformalnega, če seveda razmere to dovoljujejo, kot da se prehitro sprostimo in takoj prevzamemo neformalni slog.
- **Komunikacija: Neposredna ali posredna?**
  Načini komuniciranja se med kulturami razlikujejo. Ponekod je poudarek na neposrednem in preprostem načinu komuniciranja, kjer dobimo jasen in dokončen

odgovor na naša vprašanja in predloge. Spet drugje se zanašajo na posredne in kompleksne načine komunikacije. V tem primeru lahko poleg preproste razlage pričakujemo še veliko nejasnih pripomb, gest in drugih znakov. Razlike med načini komuniciranje se opazijo tudi v figurativnih oblikah govora, mimiki in ostali neverbalni komunikaciji, zagotovo pa smo lahko prepričani, da na prvem srečanju ne bomo prejeli bodisi dokončne odločitve bodisi zavrnitve.

- **Občutljivost za čas: Visoka ali nizka?**
  Kako je določena kultura občutljiva na čas, je vedno vprašanje na ravni mednarodnih pogajanj. Vsaka kultura različno ceni količino časa, ki je potrebna za uspešna pogajanja. Za Američane je bistvo sklenjena pogodba, ker jim čas pomeni denar, zato se zavzemajo, da zmanjšajo formalnosti in pospešijo potek posla. Japonci in drugi Azijci pa cenijo odnos, katerega želijo ustvariti pred podpisom pogodbe, zato vlagajo svoj čas v pogajanjih v medsebojno spoznavanje in ugotavljajo, ali si res sploh želijo dolgoročnega sodelovanja.
- **Čustvenost: Visoka ali nizka?**
  V pogajalskih vedenjih se določene kulture obnašajo bolj čustveno od ostalih. Glede na stereotipe Latinski Američani za pogajalsko mizo pokažejo svoja čustva, medtem ko Japonci in ostali Azijci skrivajo svoje občutke. Več kot očitno je, da v takih trenutkih glavno vlogo igra posameznikova osebnost. Vsekakor obstajajo tudi popolnoma pasivni Latinski Američani in zelo zagreti Japonci. Ne glede na vse, kulture imajo različna pravila glede primernosti in načinov prikazovanja čustev, ki so uporabljena med pogajalskim procesom.
- **Oblika sporazuma: Splošna ali specifična?**
  V vsakem primeru, če je cilj pogajalca pogodba ali poslovni odnos, se dogovorjen posel zajame v nekakšni obliki pisnega sporazuma. Na obliko takšnega sporazuma, ki ga poslovni stranki dogovorita, vplivajo kulturni dejavniki. Nekateri bolj izkušeni direktorji so mnenja, da so razlike v oblikah sporazuma nastale zaradi neenake pogajalske moči med strankami in ne toliko zaradi kulture. V takih situacijah pogajalsko močnejše strani želijo natančen dogovor, da se zaščitijo v vseh segmentih posla, medtem ko pogajalsko šibkejša stran daje prednost splošnem dogovoru, da tako najde lažji izhod iz neugodnih razmer, ki se pojavijo.
- **Strukturiranje sporazuma: Od splošnih h končnim določbam ali obratno?**
  Različne kulture zagovarjajo njim bolj domače pristope. Sklepanje dogovora lahko začnejo s splošnimi načeli in postopoma nadaljujejo do natančno določenih členov, kot so cena, datum dobave, količina in kakovost proizvodov. Druga pot je, da se dogovor prične s določitvijo specifik posla in se nato nadaljuje do splošnih načel. Razlika med tema dvema pristopoma se kaže v dihotomiji. Pogajanja lahko začnemo z najvišjo ponudbo, v primeru da nasprotna stran sprejme vse pogoje, ali pa z nižjo in potem naknadno zvišujemo ponudbo.
- **Ekipna organizacija: Posameznik ali skupinsko odločanje?**
  V vseh pogajanjih je pomembno vedeti, kako je nasprotna stran organizirana, kdo je pooblaščen za sprejemanje dogovorov in kako se sprejemajo odločitve. Nekatere

kulture se odločijo, da bodo v pogajanjih s posameznikom, druge pa bolj poudarjajo pomen skupine. Take odločitve lahko zelo vplivajo na pogajanja. Posameznik v pogajanjih hitreje sklepa odločitve in dogovore kot skupina, ki čaka na soglasje vseh prisotnih. Pri skupinskem odločanju se lahko tudi zgodi, da je v skupini prisoten tudi voditelj, ki prevzame vsa pooblastila za odločanje, tako da ostali v skupini nimajo pravice do odločitve. Možen je tudi scenarij, ko v skupini ni možno prepoznati odgovorne osebe za pogajanja in vršilca izvajanja končne odločitve.

- **Sprejemanje tveganja: Visoko ali nizko?**
  Določene kulture so med pogajanji bolj naklonjene tveganju, druge spet manj. Med samim potekom pogajanj lahko kultura pogajalcev vpliva na pripravljenost za tveganja ene izmed pogajalske strani oz. obeh, tj. da posreduje informacije, poizkusi z novimi pristopi in dopušča možnost negotovosti med potekom pogajanj. Vsekakor je s pogajalskimi kulturami, ki niso naklonjene tveganju, veliko težje doseči dogovor, zato je v takih primerih potrebno veliko potrpljenja, previdnosti, zavzetosti in pridobivanju zaupljivosti pri nasprotnih straneh.

Pri medkulturnih poslovnih pogajanjih ni dovolj, da poznamo le poslovno kulturo, ampak moramo poznati tudi širši kontekst dežele s katero želimo poslovati. Mnogi neizkušeni poslovneži mislijo, da v današnjem času večina pogajanj poteka po že razvitih določenih vzorcih, vendar pa je realnost lahko zelo drugačna. Vse od samega začetka pogajanj pa vse do dokončno potrjene in podpisane pogodbe, so močno prisotni številni kulturni dejavniki. Že sama odločitev, koga poslati na pogajanja, je lahko izjemno občutljiva zadeva, še posebej, ko se soočamo s kulturami, kjer je porazdelitev moči in vpliva osredotočena na višjih hierarhičnih ravneh. Velikokrat so to starejši zaposleni z dolgoletno kariero v podjetju, ki so si pridobili moč in status. V mnogih kulturah močno cenijo in spoštujejo starost, zato se v takšnih kulturah težko resno pogajajo z mlajšimi osebami, četudi imajo morda ogromno znanja, vendar, na njihovo škodo, nižji hierarhični status. Zato je v takšnih situacijah pomembno, da že pri vzpostavljanju začetnih stikov to delo prepustimo ljudem iz najvišjih ravni, saj imajo le oni moč karkoli narediti. Zelo pomemben dejavnik so osebna priporočila, katera, če ne prihajamo iz svetovno znanega in uveljavljenega podjetja, lahko pridobimo s strani posrednika, ki smo si ga poiskali, da nas predstavlja v medkulturnih pogajanjih. Ključno je, da ob izkazovanju globokega spoštovanja natančno spoznamo strukturo pogajalcev iz nasprotne strani in se skušamo čim bolje prilagoditi situaciji (Novak, 2006).

3.3.1 Turški pogajalski slog

Turška kultura je zelo homogena in turški poslovneži, zlasti mlajših generacij, so pogosto v stiku s poslovneži iz drugih kultur. Vendar to ne pomeni vedno, da so »odprti« za vse ostale kulture. Ko se pogajamo s Turki, moramo biti pripravljeni, da bodo stvari narejene »po njihovo«. V poslovnih praksah je moč opaziti bodisi evropski bodisi azijski oz. arabski vpliv. Turki so izjemno ponosen, domoljuben narod in so lahko zelo nacionalistični. Nikoli

ne smemo pozabiti, da je Turčija islamska država, kjer je ima lahko vsako nespoštovanje vere katastrofalne posledice. Veliko podjetij in korporacij v Turčiji nadzoruje peščica močnih skupin in družin. Bistveno je, da že vnaprej razumemo te vplive in ugotovimo, kdo so pravi akterji v pogajanjih, saj se lahko v nasprotnem primeru zgodi, da bomo le zgubljali svoj in njihov čas (Katz, 2007, str. 415).

Hrastelj (2001, str. 75) je povzel kulturološke značilnosti Turčije in njenih poslovnežev, ki vplivajo na pogajanja:

- Turčija, ki ima veliko svojih državljanov na delu po Evropi, se še vedno zavzema za članstvo v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) in se močno razlikuje od drugih islamskih držav.
- Turki poudarjajo vrednote, kot so prepričanje o svojem poštenju in zanesljivosti, prevladi moških, gostoljubje in galantnost ter zagrizenost, ki zna preiti v divjost.
- Neredko zamujajo na sestanke.
- Njihov komunikacijski slog je živahen in je posledica vplivov Sredozemlja in islama. So tudi dobri poslušalci in željni novega znanja, ki ga pridobijo od zahodnih kolegov. Turke uvrščamo med reaktivne kulture, kar pomeni, da nasprotni strani prepuščajo, da prva poda predlog.
- So ljubitelji barantanja, zato je dogovorjena cena velikokrat pod izhodiščno.
- Pri velikih poslih so izjemno previdni, pri manjših pa so pripravljeni tudi brez pomislekov tvegati.
- Močno je razširjeno posredništvo v poslih.

Pogajanja s Turki so praviloma časovno neomejena in čustveno obogatena. Načela pogajanj so enaka, bodisi na uličnih tržnicah bodisi v poslovnih dogovorih. Turški poslovneži zelo dobro vedo, kje so in do kod lahko sežejo s pogajanji. Postopek pogajanj je dokaj počasen, sploh če ga primerjamo s hitrejšimi zahodnimi kulturami. Vzpostavitev osebnega odnosa, vljudnost in primerno obnašanje so obvezni elementi pred začetkom kakršne koli uradne komunikacije. Pred samim neposrednim pričetkom pogajanj se sestanki začnejo v počasnem ritmu z veliko vprašanji, ki so zelo pomembna za poslovni protokol. Ko s Turki vzpostavimo dobro mero zaupanja in pridemo na raven medsebojnega odnosa, lahko verjamemo, da bodo naša pogajanja uspešna. Čeprav s tem naša komunikacija postane bolj neposredna, je proces odločanja lahko še vedno precej počasen. Velikokrat pogajanja vsebujejo tudi ekstremne zahteve, v katerih Turki preverjajo raven naše odgovornosti, status in možnost odločanja v imenu našega podjetja. Turki pri pogajanju, poleg dobička seveda, zelo cenijo še čast, vpliv, spoštovanje in druge etične vrednote (Rogelj, 2014, str. 91–92).

Ko se želimo približati Turkom, je priporočljivo, da smo pozorni na naslednje elemente (Lewis, 2006, str. 394):

- pokažimo sočutje za njihovo prizadevanje za vstop v EU,
- čim bolj izkazujmo solidarnost,
- v zgodnji fazi jim pokažimo zaupanje in toplino,
- družimo se,
- spoštujmo njihovo vero,
- ostanimo mirni cel čas,
- potrudimo se pokazati pot do zaslužka in drugih ugodnosti,
- pohvalimo njihovo gostoljubje ter obedujmo in se družimo z njimi,
- naučimo se par turških izrazov,
- spoštujmo starejšo populacijo, in
- pustimo jim nekaj prostora za njihovo mnenje.

3.3.2 Slovenski pogajalski slog

Markič et al. (1993, str. 133) menijo, da smo Slovenci premalo pripravljeni na pogajanja, da nam manjka pogajalskega znanja in veščin ter da si pred samimi pogajanji ne pridobimo dovolj informacij o nasprotni pogajalski strani. Po eni strani smo premalo potrpežljivi in pogumni, po drugi strani pa preveč zaprti vase in premalo komunikativni. Pogajamo se z napačnega izhodišča in imamo pripravljenih premalo alternativ ter velikokrat trmasto vztrajamo za svojimi stališči. Težko ocenimo, koliko je nasprotna stran pripravljena popustiti, zato tudi ne tvegamo do konca. Kljub temu, da nam manjka pogajalskega znanja in veščin, to še ne pomeni, da se ne moremo tega naučiti in izpopolniti s pomočjo knjig, ki jih je dandanes precej na voljo, in seminarjev, ki so postali stalnica pri izobraževanju zaposlenih.

Lewis (2006, str. 305) je pri preučevanju različnih načinov pogajanj Slovence opisal kot narod, ki je na splošno zelo posloven in se drži načrta ter dnevnega reda. Kot je značilno za majhne države, imamo Slovenci občutek, kot da se vsi med seboj poznamo in ravno mreženje je ena izmed naših prednosti. Smo zelo vztrajni in ne dopuščamo, da bi nam kaj omajalo načrte za zagotavljanje posla. Sestanke in srečanja začnemo in končamo ob točno določeni uri, s tem da je neformalno druženje obvezno po koncu sestanka. Pozorni smo tudi na to, da se drugi dobro počutijo v naši družbi. Pretirana birokracija je prisotna, vendar jo je vseeno manj kot v večini držav Balkana. Glavne pogajalske značilnosti so Slovencev so zlasti realnost, racionalnost in vztrajnost. Pogajamo se neradi, ampak se raje držimo dogovorjenih parametrov glede cene, dostave in ostalih pogojev. Radi imamo predvidljivost in zelo negativno reagiramo na nove ideje, ki nam jih kdo predlaga. Ko sklenemo posel, veljamo za zanesljive stranke, ki bodo izpolnili svoje obveznosti.

4 TURČIJA

4.1 Značilnosti Turčije

Republika Turčija je evropska država, ki leži z večjim delom v zahodni Aziji in z manjšim delom v Evropi ter meji na osem držav. Predsednik države, Recep Tayyip Erdoğan (v nadaljevanju Erdoğan), je prvi predsednik v zgodovini Turčije, ki je bil izvoljen novembra leta 2015 na neposrednih volitvah. Turčija ima približno 80 milijonov prebivalcev, med katerimi je večina muslimanske veroizpovedi, preostali so kristjani in židje.

Turčija je trenutno 17. največja gospodarska velesila na svetu in jo uvrščamo med t.i. hitro rastoče trge. To ji je omogočila ekonomska politika, ki temelji na povojni državni podpori industrializaciji in uvoznem protekcionizmu. Analitiki tudi v prihodnje Turčiji obetajo visoko gospodarsko rast, obenem pa opozarjajo na reševanje pomembnih razvojnih vprašanj kot so visoka stopnja revščine in nezaposlenosti in pomanjkanje izobrazbe, veščin ter znanja. Poleg tega so tu še visok trgovinski primanjkljaj, otežena možnost financiranja in problematična birokracija, ki se pogosto in nenadno spreminja. Vsekakor vse to vpliva na dvig splošne ravni konkurenčnosti gospodarstva. Glede na uspešno gospodarsko rast naj bi Turčija že naslednje leto postala drugo najhitreje rastoče gospodarstvo na svetu, do leta 2050 pa naj bi se uvrstila med deset največjih svetovnih gospodarstev (Rogelj, str. 13–14).

In kakšni so Turki? Še vedno privrženi reformam, ki jih je v začetku 20. stoletja postavil Mustafa Kemal Atatürk, torej odločeni, da njihova Turčija (p)ostane moderna država in se kosa z največjimi v svetu. Njihova zahodna usmerjenost s spremenjenimi islamskimi načeli jim omogoča, da so v koraku s časom in da se lahko prilagajajo na take in drugačne spremembe v svetu. Turki ljubijo svojo državo. Kulturno in zgodovinsko dediščino radi pokažejo vsakomur, svojega nacionalnega ponosa pa ne skrivajo. Kljub vsemu kažejo tudi toplino, saj so zelo gostoljubni. Dominanca moškega spola je več kot očitna, vendar se tudi to počasi spreminja. Ženske v Turčiji, kljub še vedno premalo uveljavljenim pravicam, počasi pridobivajo enakovreden status v družbi. Turški komunikacijski slog je lahko islamističen, sredozemski ali vzhodnoevropski. Za prva dva velja, da izvira iz njihove živahnosti in je zelo orientiran v dialog. Za tretjega pa drži, da so izjemno reaktivni, kar pomeni, da so zelo dobri poslušalci in pustijo nasprotno stran, da prva pove kaj ima za povedati. V poslovnih krogih so raziskovalni in zelo zainteresirani za vse oblike sprememb, ki vodijo k napredku. So vljudni in spoštljivi z željo, da se jih začne obravnavati kot poslovneže z Zahoda. Svoje nezadovoljstvo in zavračanje Zahoda radi pokažejo, vendar ostajajo potrpežljivi, v upanju, da se situacija popravi. Sestanki so po navadi v prijateljskem, srednje formalnem vzdušju. Paziti moramo, da ne omajamo njihove sprejemljivosti s temami o drugih narodih, še posebej o Grkih ali Kurdih. Pridih islama je moč čutiti v podeželjskih delih Turčije, v velikih mestih pa je skorajda neviden. Turki si od nas želijo spoštovanja in prepoznavnosti. Če jim dokažemo, da smo potrpežljivi in vredni njihovega zaupanja ter jim pustimo, da nam prikažejo svojo zavzetost za sodelovanje z

njimi, lahko nekega dne postanemo njihov zelo zanesljiv in vpliven prijatelj (Lewis, 2006, str. 392–394).

Resda je Ankara prestolnica Turčije, vendar pa je ekonomsko, družabno in kulturno središče dogajanja nekje drugje. Istanbul je s svojo idealno geografsko lokacijo eden izmed vodilnih svetovnih poslovnih centrov. Je najbolj vplivno mesto Turčije, tako gospodarsko kot družbeno in kulturno. Raznoliko mesto predstavlja skoraj petino prebivalstva Turčije, tretjino gospodarske proizvodnje ter prispeva slabih 30 odstotkov k bruto domačemu proizvodu (v nadaljevanju BDP) vsako leto. Razpet med Evropo in Azijo s Bosporsko ožino, Istanbul s svojo edinstveno povezavo med tradicionalnim bliščem in sodobno infrastrukturo, predstavlja mesto z idealno kombinacijo za poslovna srečanja. Dostopen je od kjerkoli na svetu, saj se na obeh straneh, evropski in azijski, letališč poslužuje več kot 300 letalskih družb. Med njimi je tudi domači Turkish Airlines, ki leti v več kot 260 svetovnih destinacij. Istanbul tudi s svojim turizmom pripomore k izboljšanju gospodarstva, saj na letni revni mesto obišče več kot 11,8 milijona ljudi in si lasti naziv 6. najbolj priljubljene destinacije na svetu (Top Destinations, 2016).

Glede na trenutno stanje v Turčiji je Istanbul dejansko središče celotnega dogajanja v Turčiji in je s tem postal tudi glavna tarča terorističnih napadov. Življenje v tem raznolikem mestu sicer poteka po stalnih tirnicah, saj se prebivalci Istanbula ne bojijo za svoje mesto, celo nasprotno. Kot mi je zaupala prijateljica Manja Krapež, ki dela in živi v Istanbulu, v najinem pogovoru pred kakšnim mesecem: »Turki so prepričani, da če se poruši Turčija, Istanbul ostane, vendar, če se poruši Istanbul, tedaj se poruši celotna Turčija«.

4.2 PEST analiza

4.2.1 Politično-pravno okolje

Turčija je sekularna demokratična država, katere pravni red temelji na ustavi iz leta 1981, kjer ima vojska, kljub zmanjšani ustavni vlogi, še vedno velik ugled v družbi in vpliv na turško politiko. Turška zunanja politika je usmerjena proti Zahodu, ki jo je Turčija potrdila že leta 1949 s članstvom v Svetu Evrope, leta 1952 z vstopom v NATO in še leta 1963 s podpisom pridružitvenega sporazuma z Evropsko skupnostjo. Pridružitvena pogajanja za vstop v EU trajajo že od leta 2005, ki počasi tudi slabijo, saj se Turčija razvija v regionalno politično in ekonomsko velesilo. Ključni turški zunanji zaveznik so ZDA, hkrati pa ohranja dobre odnose še z Veliko Britanijo, Nemčijo, Rusijo, Gruzijo in Bolgarijo ter ostalimi črnomorskimi državami. Sicer so oslabili odnosi z Izraelom, zato pa se uveljavlja pri podpiranju »arabske pomladi« in si prizadeva pomagati v sosednji Siriji, kjer že leta poteka državljanska vojna (Rogelj, 2014, str. 11–12).

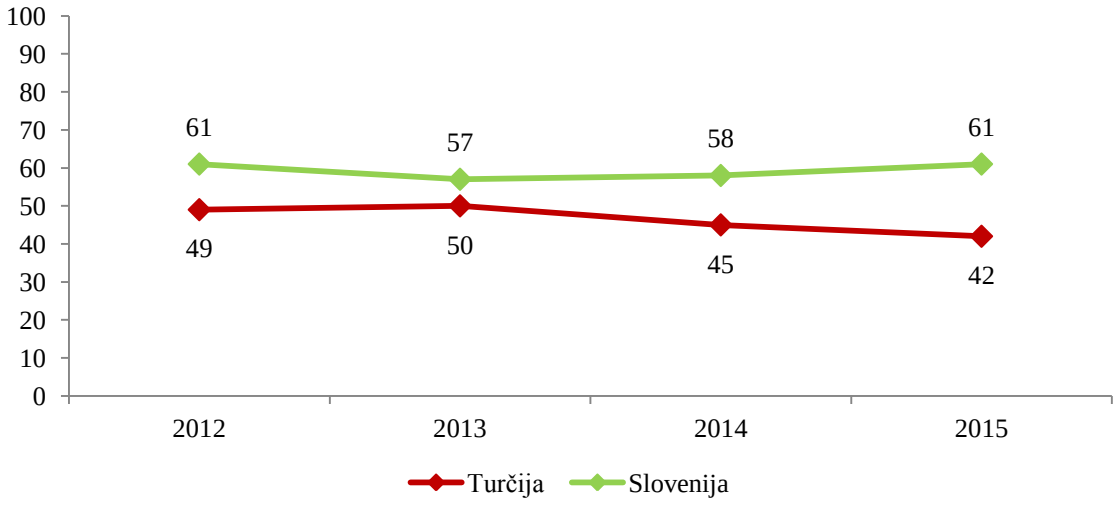
Kljub velikim potrebam po zunanjem financiranju in spreminjanju globalnih likvidnostnih pogojev ostaja fiskalna politika v Turčiji preudarna. Politika se sooča s povečano brezposelnostjo, ki je okoli 10 odstotkov in dohodkovno neenakostjo, kjer je t.i. Gini koeficient po podatkih Svetovne banke v zadnjih letih znašal okoli 0,40, kar pomeni, da je Turčija v samem vrhu evropskih držav glede dohodkovne neenakosti. Najbolj ključno politično vprašanje ostaja problem Kurdov, ki blokirajo gospodarski razvoj na jugovzhodu države. Omeniti velja še boj proti korupciji in politizaciji sodstva, saj so policijske aretacije leta 2013 zajele tudi ljudi iz poslovnega sveta, ki so blizu vladi (GINI index (World Bank estimate), 2016; Predstavitev gospodarstva Turčije, 2015).

Zakonodajna oblast je v pristojnosti Turške velike narodne skupščine (v nadaljevanju TGNA), torej v imenu turškega naroda, in te moči ni mogoče prenesti. TGNA sestavlja 550 poslancev, medtem ko so parlamentarne volitve vsake štiri leta. Poslanci, ki morajo pred svojim imenovanjem priseči, predstavljajo celoten narod. Sodne oblasti v Turčiji izvršujejo neodvisna sodišča in visoki pravosodni organi v imenu turškega naroda. Sodni oddelek ustave temelji na načelu pravne države, sodstvo pa na načelih neodvisnosti sodišč in z varnostjo mandata sodnikov. Sodniki delujejo neodvisno in se odločajo na podlagi osebnega prepričanja v skladu z ustavnimi določbami zakonodaje in prava (Legal and political structure – Invest in Turkey, 2016).

Uvozni in izvozni režim med Turčijo in EU se je uskladil 1. januarja 1996 s sklenitvijo carinske unije z EU. Uvoznih carin za blago iz EU ni, obenem pa Turčija uveljavlja skupno EU carinsko tarifo za uvoz blaga iz tretjih držav. Poleg carinskih dajatev v Turčiji poznamo še davek na dohodek (tako pravnih kot fizičnih oseb), davke na porabo in premoženjski davek. Turška zakonodaja spodbuja investiranje, trgovanje, sklepanje partnerstev, nakupu deležev podjetij, odpiranje podružnic in predstavništev v Turčiji. Tuji vlagatelji, tako pravne kot fizične osebe lahko ustanovijo ali sodelujejo vseh pravnih oblikah podjetij, ki so v pravilih trgovinskega ali obligacijskega zakonika (Rogelj, 2014, str. 69).

Glede na podatke organizacije Transparency International, se je Turčija na lestvici zaznave korupcije (angl. *Corruption Perception Index*) v letu 2015 z rezultatom 42 uvrstila na 66. mesto izmed 168 držav in v zadnjih letih beleži negativen premik v tem segmentu. Če jo v letu 2015 primerjamo s Slovenijo, kar močno zaostaja, saj se je Slovenija z rezultatom 60 uvrstila na 35. mesto in se počasi vzpenja po lestvici. Rezultati posamezne države kažejo zaznavo stopnje korupcije v javnem sektorju na lestvici od 0, kjer je zaznana zelo močna korupcija, do 100, kjer ni zaznave korupcije. Primerjava s Slovenijo v obdobju od leta 2012 do leta 2015 prikazujem na Sliki 4 (Corruption Perceptions Index 2015: results 2016).

Slika 4: Primerjava zaznave korupcije med Turčijo in Slovenijo 2012–2015



Vir: Corruption Perceptions Index 2015, 2016.

Korupcija je v Turčiji razširjena tako v javnem kot v zasebnem sektorju. Politika, javna naročila in gradbeni projekti so pogosto nagnjeni k zahtevanju podkupnin. Leta 2013 so zaradi korupcijskih obtožb proti vladi celo nastali množični protesti na ulicah. Protikorupcijski organi so v Turčiji zelo neučinkoviti, prav tako pa se takšni zakoni slabo uveljavljajo. V poslovnem svetu se morajo podjetja zavedati, da bodo, kljub prepovedim še vedno tarča ponujanja podkupovanj in prejmanja različnih daril (Business Corruption in Turkey, 2016; Corruption Perceptions Index 2015:, results 2016).

Eden od aktualnih političnih izzivov v Turčiji je prenehanje ali vsaj zmanjšanje serij nasilnih terorističnih napadov, ki so se zgodile v državi zaradi Islamskih skrajnežev, kurdskih radikalcev in turških aktivistov, ki so lahko v možni povezavi z Al Kaido. Vsekakor je to slabost za vsakega, ki razmišlja o ustanovitvi podjetja v Turčiji, saj obstaja verjetnost, da bo lahko tarča teroristov (PESTLE Analysis for Turkey, 2016).

4.2.2 Ekonomsko okolje

Turško gospodarstvo kaže izjemno učinkovitost s svojo stabilno rastjo v zadnjem desetletju. Dobra makroekonomska strategija v kombinaciji s preudarno fiskalno politiko in pomembnejšimi strukturnimi reformami, ki so stopile v veljavo leta 2002, so integrirale turško gospodarstvo na globalni zemljevid, medtem ko se je država preoblikovala v eno izmed največjih prejemnikov neposrednih tujih naložb v svoji regiji. Strukturne reforme, ki so se v vstopnem procesu Turčije v EU le pospešile, so utrle pot za celovite spremembe na številnih področjih. Glavni cilj teh prizadevanj je bilo povečanje vloge zasebnega sektorja v turško gospodarstvo, povečanje učinkovitosti in prožnosti finančnega sektorja in postavitev sistema socialne varnosti na bolj trdne temelje. Ker so te reforme okrepile makroekonomske temelje države, je gospodarstvo Turčije v obdobju od leta 2002 do leta

2014 raslo s povprečno letno rastjo 4,7 odstotka (Economic Outlook - Invest in Turkey, 2016).

V Turčiji je leta 2015 izvoz blaga znašal 137,7 milijard EUR, uvoz pa 179,6 milijard EUR, kar je povzročilo velik deficit v blagovni menjavi. Prednjačil je izvoz vozil, strojne opreme, dragih kamnov, tekstila ter električne in elektronske opreme, predvsem na trge Nemčije, kamor so izvozili slabih 10 odstotkov celotnega izvoza. Med večjimi izvoznimi trgi so bili še Irak, Velika Britanija, Italija in Francija. Na drugi strani je v letu 2015 Turčija uvažala mineralna goriva, strojno opremo, električno in elektronsko opremo, železo in jeklo ter vozila. Glavni uvozni trg v letu 2015 je bila Kitajska z dobrimi 10 odstotki celotnega uvoza, ki ji sledijo Kitajska, Nemčija, ZDA in Italija (Pregled gospodarskih gibanj v državi Turčiji, 2016).

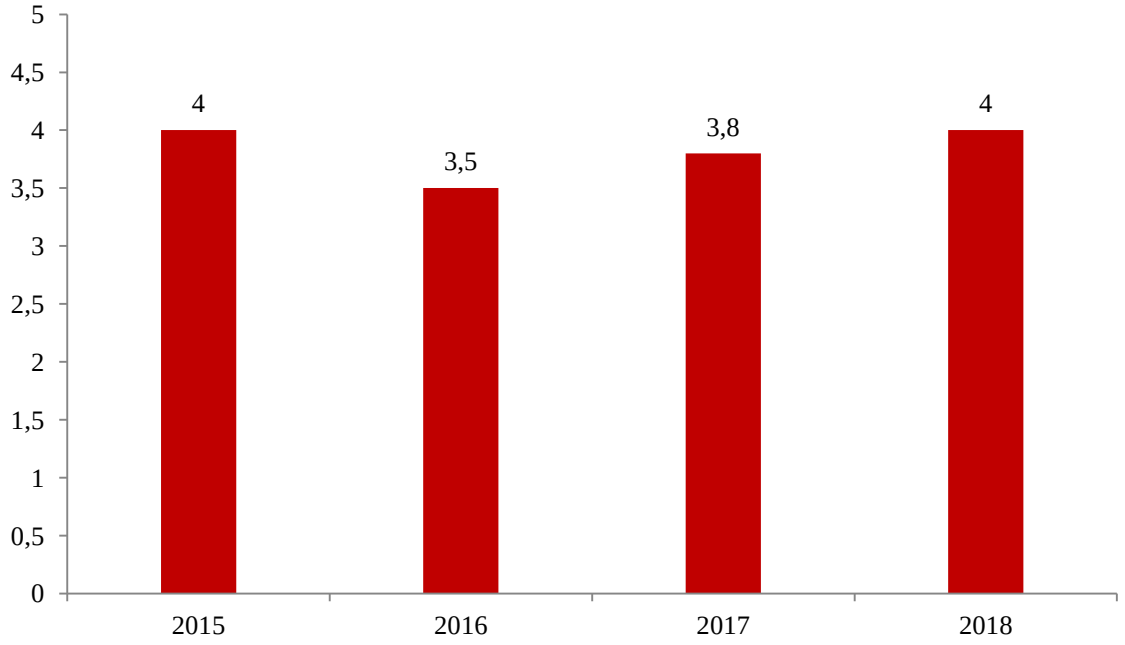
Tuje neposredne investicije (v nadaljevanju TNI) v Turčijo so v letu 2015 dosegle 145,2 milijarde EUR, s stopnjo rasti 32 odstotkov glede na prejšnje leto. Z mesečnim povprečjem okoli 1 milijarde EUR je Turčija dosegla najvišjo letno rast TNI od začetka globalne gospodarske krize. Največji delež TNI v letu 2015 je pritegnil proizvodni sektor, ki mu sledijo finančne storitve in prometni sektor. Prevladovala je Španija, ki ji sledita ZDA in Luksemburg. Druge omembe vredne države so še Nizozemska, Azerbajdžan, Belgija, Rusija, Velika Britanija, Kitajska in Nemčija. Turčiji je, kljub dvakratnim splošnim državnim volitvam in trenutnim krizam v sosednjih državah, uspelo povečati naložbe mednarodnih vlagateljev (FDI inflow into Turkey up 32 pct., hits USD 16.5 billion - Invest in Turkey, 2016).

Tudi ob koncu leta 2015 je, kljub naraščajočim geopolitičnim napetostim, povečanjem nasilju v nekaterih delih države in nestanovitnem finančnem trgu, turško gospodarstvo kazalo močno rast. Ta je za zadnje četrtletje v letu 2015 znašala presenetljivih 5,7 odstotka, kar predstavlja najvišjo rast od leta 2011. Zasebna potrošnja je zabeležila rast 4,7 odstotka, javna pa 8 odstotkov. Takšen položaj je v nasprotju z ostalimi razvijajočimi svetovnimi trgi, saj so v letu 2015 zabeležili ostre padce. Skupna gospodarska rast za leto 2015 je tako znašala 4 odstotke, kar je za eno odstotno točko višje kot v letu 2014. Mnogi finančni analitiki zaradi dodatno povečane nestanovitnosti v državi, večje ogrožene varnosti in gospodarskih sankcij, ki jim jih je prizadejala Rusija ob sestrelitvi njihovega letala, niso predvideli niti približno takšnega scenarija, kot se je zgodil v prvem četrtletju leta 2016. Turčija je očitno postala odporna na politične nemire, krvave spopade s kurdskimi skrajneži na jugozahodu države in povečano negotovost ter v prvem četrtletju 2016 zabeležila gospodarsko rast v višini 4,8 odstotkov in se, na veliko presenečenje vseh, uvrstila na 4. mesto skupine držav G20, takoj za Kitajsko, Indijo in Indonezijo. Največji razlog za to leži v povečani zasebni potrošnji, ki je bila največja v zadnjih petih letih in se je povečala za 6,9 odstotka. Ob tem velja omeniti tudi povečanje minimalne plače za 30 odstotkov in povečano javno potrošnjo za 11 odstotkov. Vsekakor so to številke, ki bi si jih v tem trenutku želela vsaka zahodnoevropska država. Vendar se kljub vsemu pojavljajo

številna vprašanja, ki vzbujajo mnogo polemik in vprašanj za v prihodnje. Vedeti moramo, da je že od konca leta 2014 vsako četrtletje gospodarska rast v Turčiji višja od predvidene. Ključen element te rasti, kar se zavedajo tudi vse finančne institucije in mnogi analitiki po svetu, doprinesejo milijoni sirskih in iranskih beguncev, ki so se naselili v Turčiji in jih je v tem trenutku približno 3 milijone. Kolikšen delež so h gospodarski rasti prispevali begunci in koliko ostala turška populacija, je težko opredeliti, je pa res, da sta oboji tehten razlog za nepričakovano povečanje zasebne potrošnje. Načrti vlade o gospodarskih reformah in izvajanje politik, katerih cilj je krepitev potrošnje, naj bi do konca leta še podprli gospodarsko rast (Ant, 2016; Torne, 2016; Turkey Economy - GDP, Inflation, CPI and Interest Rate, 2016).

Napovedana gospodarska rast je prikazana na Sliki 5 in naj bi v letu 2016 znašala 3,5 odstotka, v letu 2017 3,8 odstotka in v letu 2018 4 odstotke (Pregled gospodarskih gibanj v državi Turčiji, 2016).

Slika 5: Gibanje gospodarske rasti v Turčiji 2015–2018 (v %)



Vir: Pregled gospodarskih gibanj v državi Turčiji, 2016.

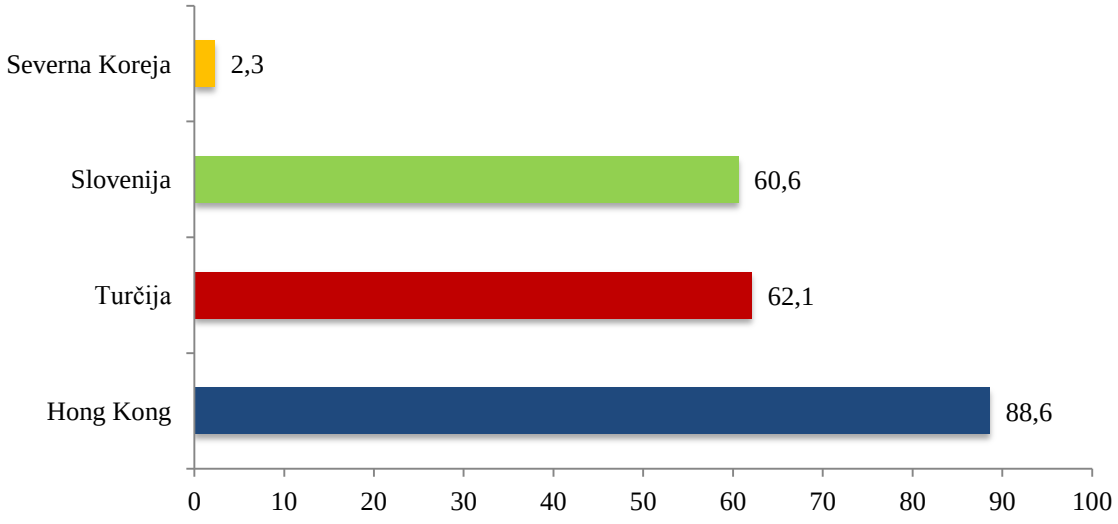
Zasebna potrošnja v Turčiji predstavlja največji delež BDP-ja, in sicer 70 odstotkov. Sledi investicijska potrošnja z 22 odstotki in javna potrošnja z 15 odstotki. Izvoz blaga in storitev predstavlja 27 odstotkov BDP-ja, uvoz pa predstavlja 32 odstotkov (Fereira, 2016).

Velik del turškega gospodarstva je še vedno povezan s kmetijstvom, v katerem je zaposleno 25 odstotkov prebivalstva in prispeva kar 9 odstotkov BDP-ja. Avtomobilska in elektronska industrija ter gradbeništvo so že presegle nekatere tradicionalne industrijske sektorje, kot je tekstilna industrija. Intenzivna privatizacija spodbuja dinamiko tudi v bančništvu, transportu, logistiki in komunikacijah. Država na veliko spodbuja tudi vlaganja

v tehnološke sektorje. Turčijo letno obišče več kot 31 milijonov turistov, kar ji daje sloves šeste največje turistične destinacije na svetu. Poslovno okolje Turčije z ogromnim domačim trgom in z visokimi stopnjami rasti privlači vse več tujih vlagateljev, ki so v zadnjem desetletju v turško gospodarstvo investirali okoli 15 milijard EUR na leto (Rogelj, 2014, str. 21).

Turčija na lestvici indeksa ekonomske svobode (angl. *Index of Economic Freedom*), ki jo vsako leto objavljata Heritage Foundation in Wall Street Journal, med 178 državami zaseda 79. mesto z indeksom 62,1 točke, kar jo uvršča v sredino lestvice in nekoliko pod svetovnim povprečjem, kot je tudi prikazano na Sliki 6. Če jo primerjamo s Slovenijo, ki se nahaja na 90. mestu in indeksom 60,6 točke, je Turčija za odtenek bolj »svobodnejša« država, vendar pa sta obe v spodnjem delu »srednje svobodnih« držav. Najbolj svobodno ekonomska država v letu 2016 je Hong Kong na 1. mestu z indeksom 88,6 točke, najslabše pa pričakovano Severna Koreja na zadnjem mestu z le 2,3 točke. Vrednosti rezultatov so prikazane v obliki indeksov na merski lestvici od 0 do 100 (Turkey Economy).

Slika 6: Primerjava držav glede na indeks ekonomske svobode v letu 2016



Vir: Index of Economic Freedom, 2016.

Uvrstitev posamezne države na lestvici se ocenjuje glede na deset gospodarskih svoboščin, ki so razdeljene v štiri skupine, in sicer velja za Turčijo v letu 2016 naslednje (Turkey Economy, 2016):

- vladavina prava – lastninske pravice in svoboda pred korupcijo
  Obe svoboščini sta v letu 2016 beležili padec za 5 odstotnih točk. Korupcija in nepotizem tako v vladi kot v vsakdanjem življenju naraščata, pravosodni sistem pa je še vedno pod vplivom politike. Lastninske pravice se v glavnem uveljavljajo, vendar pa so sodišča počasna;

- omejena vloge države – državna potrošnja in fiskalna svoboda
  Tudi ti dve svoboščini sta beležili rahel padec glede na leto 2015. Državna potrošnja se je povečala in znaša 38,5 odstotkov BDP-ja, medtem ko celotna davčna obremenitev znaša 29,3 odstotka celotnega domačega dohodka;
- učinkovitost regulative – svoboda poslovanja, svoboda dela in monetarna svoboda
  Edini porast v letu 2016 je bil viden pri svobodi poslovanja, medtem ko na trgu dela, kljub prizadevanjem za izboljšave, zaradi rigidnosti še vedno primanjkuje dinamike. Porast ameriškega dolarja je botroval povečanju cen zemeljskega plina, vendar je vlada napovedala, da bodo podjetja v državni lasti subvencionirala nastalo razliko;
- odprtost trga – svoboda trgovanja, investicijska svoboda in finančna svoboda
  Svoboščine v tej skupini so glede na leto 2015 ostale skorajda nespremenjene. V Turčiji so večinoma vsi gospodarski sektorji odprti za naložbe, se pa vlagatelji soočajo s pretirano birokracijo in pogostimi spremembami pravnega in regulativnega okolja. Reforme finančnega sistema so izboljšale preglednost in konkurenčnost.

Svetovni ekonomski forum (angl. *World Economic Forum*) s svojim poročilom na letni ravni opredeljuje konkurenčnost držav s pomočjo različnih indikatorjev, ki so združeni v 12 stebrov konkurenčnosti. Konkurenčnost je opredeljena kot nabor institucij, politik in dejavnikov, ki določajo raven produktivnosti posamezne ekonomije države. Izmed 140 držav, ki so bile analizirane za leti 2015–2016, je bila Turčija uvrščena na skupno 51. mesto, za posamezne stebre pa je uvrstitev prikazana v Tabeli 1. Če vemo, da so države rangirane tako, da je najbolj konkurenčna država na prvem mestu, potem uvrstitev Turčije ni najboljša. Takšen rezultat je posledica splošnega padca pri skoraj vseh dejavnikih, ki vplivajo na konkurenčnost, med katerimi je največji padec doživel steber institucij z uvrstitvijo na 75. mesto. Turčija je politično v zelo občutljivi fazi, kar ustvarja določeno ozračje negotovosti in zavira zasebne naložbe, posebej tiste s strani mednarodnih vlagateljev, ki so ključni za razvoj Turčije. Negotovost naložb je povezana tudi z visoko stopnjo inflacije, ki je posledica ohlapne monetarne politike in je v letu 2015 znašala 8,9 odstotka, kar je bilo precej nepričakovano. Manjši upad je viden tudi pri učinkovitosti in zaupanju v lokalnem finančnem sektorju. Turčija bi se morala bolj zanašati na zunanje financiranje, saj rigidnost in neučinkovitost trga dela že dolgo časa ovirata produktivnost. Investicije za izboljšanje prometne infrastrukture in relativno dobra učinkovitost trga blaga le delno zakrijeta pomanjkanje strukturnih reform, ki so ključnega pomena za ohranjanje dolgoročne konkurenčnosti Turčije (World Economic Forum, 2015, str. 30).

Tabela 1: Uvrstitev Turčije glede na posamezen steber za leti 2015–2016

Stebri konkurenčnosti	**Naziv stebra**	**Uvrstitev (izmed 140 držav)**
1. steber	Institucije	75. mesto
2. steber	Infrastruktura	53. mesto
3. steber	Makroekonomsko okolje	68. mesto
4. steber	Zdravje in primarna izobrazba	73. mesto
5. steber	Višja izobrazba in usposabljanje	55. mesto
6. steber	Učinkovitost trga blaga	45. mesto
7. steber	Učinkovitost trga dela	127. mesto
8. steber	Razvoj finančnega trga	64. mesto
9. steber	Tehnološka pripravljenost	64. mesto
10. steber	Velikost trga	16. mesto
11. steber	Poslovna prefinjenost	58. mesto
12. steber	Inovacije	60. mesto

Vir: Global Competitiveness Index, 2015.

4.2.3 Družbeno-kulturno okolje

Sodobna Turčija je bila ustanovljena leta 1923 iz anatolskih ostankov poraženega Otomanskega cesarstva in po zaslugi narodnega heroja Mustafe Kemala, ki nam je bolj znan imenom Atatürk ali »Oče Turkov«. Pod njegovim vodstvom je država sprejela obsežne socialne, pravne in politične reforme. Turčija se je pridružila ZN leta 1945 in leta 1952 je postala članica NATO. V zadnjem desetletju so gospodarske reforme prispevale k hitro rastočemu gospodarstvu (The World Factbook: Turkey, 2016).

V Turčiji živi 80 milijonov prebivalcev, od katerih je 70–75 odstotkov Turkov, ostalih 25–30 odstotkov pa je pripadnikov številnih manjšin. Pravno priznane manjšine so armenska, grška in judovska, največja, kurdska, ki šteje 14 milijonov ljudi in prebiva na vzhodu Turčije, pa nima priznanega statusa etnične manjšine. Večji del prebivalstva (99,8 odstotkov) je muslimanske veroizpovedi, preostali del (0,2 odstotka) pa predstavljajo kristjani in židje. Turčija ima velik delež mladega prebivalstva, saj je kar 43 odstotkov prebivalstva mlajšega od 25 let. Največje mesto je Istanbul s 14 milijoni prebivalcev, glavno mesto Ankara jih ima 5 milijonov ter Izmir 4 milijone. Za Turčijo je značilna visoka stopnja urbanizacije, saj le četrtina prebivalstva ne prebiva v mestnih središčih. Državni jezik Turčije je turščina (Rogelj, 2014, str. 8).

Izobraževalni in šolski sistem se v Turčiji počasi izboljšuje. Vlada se zavzema za izboljšanje vključenosti otrok v izobraževanje, vendar je stopnja udeležbe v predšolski vzgoji in varstvu nizka v primerjavi s povprečjem Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) (v nadaljevanju OECD). Turčija ima nadpovprečno visok delež manj uspešnih učencev,

učni uspeh pa je še posebno nizek med študenti iz nižjih socialno-ekonomskih slojev. Sistemska politika selektivno izbira in razvršča študente, s čimer prične že v zgodnjem otroštvu, kar je nepravično. Prehod v srednješolsko in terciarno izobraževanje je tudi visoko selektiven. Delež diplomantov s srednješolsko in terciarno izobrazbo, tako za akademsko kot poklicno usmerjene programe, je pod povprečjem OECD, vendar pa se je od leta 2005 bistveno povečal, saj so bile uvedene reforme na obeh ravneh. Delež prebivalcev, mlajših od 15 let, je eden izmed najvišjih med državami OECD, zato je zelo pomembno, da se jim zagotovi, da zaključijo šolanje in so dobro pripravljeni na trg dela in za nadaljnje izobraževanje. Izboljšave so bile narejene, vendar pa kakovost in pravičnost pri izbiri izobrazbe ostajata dva ključna izziva. Turčija ima različne prioritete za njihovo reševanje, vključno z izboljšanjem enakosti med regijami, mesti in podeželjem. Veliko prostora za izboljšave ostaja pri ustreznem financiranju izobraževalnega sistema, pri izbiri kakovostnih učiteljev, izboljšanem dostopu do sekundarnega izobraževanja in dokončanje le-tega, poklicnem izobraževanju in usposabljanju ter v terciarnem izobraževanju s krepitvami povezav na trgu dela (Education policy outlook: Turkey, 2013).

Po dobrih desetih letih vladavine Erdoğana je v Turčiji moč čutiti počasno izginjanje sekularizacije in prevlado islamizacije na vseh ravneh družbe. Toda mlajše generacije se temu upirajo in zagovarjajo temelje moderne Turčije. Te je z ustanovitvijo parlamentarne vlade, zavzemanja za pravice žensk in spremembo abecede iz arabske v latinsko postavil Mustafa Kemal Atatürk po koncu 1. svetovne vojne, ki je s svojo vizijo hotel približati Turčijo bolj k zahodnim državam. Vendar pa se po dogajanjih v zadnjih letih vračajo nazaj na stara pota. V turškem parlamentu večino predstavljajo islamske stranke, kar botruje k prevladi verskega in reakcionarnega vpliva islama v javnem življenju. Zaskrbljujoče so tudi napovedi reform, ki naj bi Turčijo iz parlamentarne spremenili v predsedniško demokracijo. V Turčiji se v zadnjih letih skrbi le za islamsko zgodovino in tradicijo, ostale kulturne in verske oznake ter spomeniki pa so zapostavljeni ali pa se jih celo odstranjuje. Takšna dejanja so spodbudila zlasti mlajše generacije na številne proteste in demonstracije po državi. Zastave in parole, ki jih protestniki izobešajo s podobo Atatürka, jasno nakazujejo, kaj želijo doseči. Za večino Turkov je zelo pomemben občutek svobode in ta je jim je bila v zadnjih letih močno oskrunjena (Mekina, 2013).

Danes se ženske v Turčiji še vedno pogosto spopadajo s težavami, ki izhajajo iz nadaljevanja tradicionalnih patriarhalnih vrednot in v katerih prevladujejo moški odnosi na mnogih področjih življenja. Turške ženske pogostokrat želijo tudi nadaljnje izboljšanje obstoječih zakonov v skladu s spreminjajočimi se standardi pravic žensk v sodobnih zahodnih družbah. Obstoječe družbene norme so sedaj postavljena pod vprašaj s strani turških ženskih gibanj, ki so igrale pomembno vlogo pri vprašanjih žensk v političnem in socialnem programu od leta 1980. Različna vprašanja, vezana na ženske, ki so skupna vsem družbam, kot so diskriminacija glede na spol v izobraževalnem sistemu in na delovnem mestu, nasilje v družini, neustrezna zastopanost na vodilnih položajih, in drugi, so sedaj prav tako vprašljiva iz ženskega zornega kota v Turčiji (Women in Turkey, 2016).

Trenutno je v Turčiji na milijone beguncev, tako sirskih kot iranskih, kar predstavlja veliko breme za takšno državo. Beguncem pripada hrana in stanovanje, zdravstvena oskrba, ponujeno pa jim je tudi šolanje za otroke. Večina sedanjih beguncev ne predvideva povratka v svojo domovino, bodisi Sirijo bodisi Irak, zato je ključno, da se čim hitreje in čim bolje integrirajo v turško družbo (Ferčej, 2016).

Če se vrnem nazaj na rezultate Hofstedejevih kulturnih dimenzij iz poglavja o kulturi, velja, da je Turčija kolektivistična družba, ki daje močno pomembnost zaupanju, zvestobi in medsebojnim odnosom. Turki zelo cenijo svoj prosti čas in ga posvečajo predvsem druženju z družino in prijatelji. Patriarhat je močno prisoten v družini, zametke patriarhata pa je moč občutiti tudi v poslovnem svetu. Hierarhičnost in centralizacija sta vidni, tako da podrejeni pričakujejo navodila od svojih nadrejenih, vsakdo od zaposlenih pa tudi točno ve, katero mesto mu pripada. V Turčiji obstaja veliko zakonov, ljudje pa radi uporabljajo rituale. Zelo radi se sklicujejo na Alaha, vendar to ne kaže njihove močne verske usmerjenosti, temveč je to le tradicionalen družbeni vzorec za zmanjševanje napetosti. Turki so uživači in se radi pozabavajo, vendar vse v mejah normale, saj kot že prej omenjeno, je v kulturi veliko zakonov in omejitev, katere spoštujejo.

V GLOBE projektu je Turčija, poleg Egipta, Kuvajta, Maroka in Katarja, umeščena v skupino držav Srednjega vzhoda, v katerih se verske, družbeno-kulturne in zgodovinske značilnosti odražajo v družbenih normah in praksah (Chhokar et al., 2007, str. 833).

V Tabeli 2 so predstavljeni rezultati raziskave projekta GLOBE za Turčijo v razponu od 1 do 7, kjer višja ocena pomeni večjo vrednoto oz. prakso posamezne dimenzije v družbi. Za turško družbo je kolektivizem znotraj skupine edina kulturna dimenzija, ki je dosegla visoko oceno. Družina je pri Turkih središče življenja, kar je tudi povezano z razlago v Koranu in ostalih knjigah o islamu. Povezanost in močno zaupanje je prisotno tako v urbanih kot ruralnih delih države. Mnoge organizacije in podjetja v Turčiji so še vedno v lasti družin, kjer se rajši odločajo za zaposlitev svojih družinskih članov kot pa strokovnjakov. Vse to nakazuje, da so Turki narod, ki so zelo predani k njihovim bližnjim medsebojnim odnosom. Preostale dimenzije, odločnost, usmerjenost v ljudi, institucionalni kolektivizem, usmerjenost v uspešnost in odmik moči spadajo v srednjo območje, medtem ko so dimenzije usmerjenosti v prihodnost, enakopravnost med spoloma in izogibanje negotovosti ocenjene nizko (Chhokar et al., 2007, str. 846).

Tabela 2: Rezultati raziskave GLOBE za Turčijo (7-stopenjska lestvica)

Kulturne dimenzije	**Vrednote (1–7)**	**Prakse (1–7)**
Usmerjenost v uspešnost	3,83	5,39
Usmerjenost v prihodnost	3,74	5,83
Odločnost	4,53	2,66
Družbeni kolektivizem	4,03	5,26
Kolektivizem znotraj skupine	5,88	5,77
Enakopravnost med spoloma	2,89	4,50
Usmerjenost v ljudi	3,94	5,52
Odmik moči	5,57	2,41
Izogibanje negotovosti	3,63	4,67

Vir: S.J. Chhokar et al., Culture and Leadership Across the World, 2007, str. 841.

4.2.4 Tehnološko okolje

Kljub svetovni gospodarski krizi, Turčija postaja vodilna država na področju tehnologije in je lahko mnogim državam v svetu zgled, kako se spopadati s tehnološkimi inovacijami in rešitvami. Tehnološka rast je privedla državo do dodatnega izziva, in sicer, spodbujanje tehnološko baziranih podjetij in vse več inovacij na domačih tleh. Turčija s svojo mlado in povezano populacijo postaja epicenter inovacij in tarča mnogih naložb. Kombinacija mladega prebivalstva in hitre rasti tehnologije nakazuje, da je Turčija preskočila zastarele tehnologije, saj se mobilne naprave vse več uporabljajo za storitve bančništva in nakupovanja. Po zadnjih podatkih si 84 odstotkov državljanov lasti mobilno napravo, Turčija pa se ob tem uvršča na 3. mesto pri uporabi mobilnih naprav za e-poslovanje. Vsekakor ta dejstva niso ostala neopažena tako pri turških kot pri mednarodnih podjetjih, ki že izkoriščajo prednosti tega in s svojim kapitalom podpirajo mlada inovativna podjetja. Geografska lega Turčije še dodatno privabi tuje vlagatelje, saj je lahko dostopna za podjetja tako iz Evrope kot tudi iz Azije. Tudi vlada spodbuja rast mladih inovativnih podjetjih in jih podpira z naložbami. Zgradila je niz tehnoloških parkov po državi, ki omogočajo podjetjem, da gostujejo v njih in razvijajo svoje ideje. Prav tako jih država oprošča davka na dohodke iz naslova teh dejavnosti in jim znižuje stroške poslovanja (Oğuz, 2015).

Sektor informacijske in komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) je postal pomemben del gospodarstva, zlasti družbenega življenja, saj neposredno ali posredno vpliva na spreminjajoči se poslovni svet. Turčija se dobro zaveda, da bo ta sektor imel precej bolj vplivno vlogo v prihodnosti, kot jo ima sedaj. Iskanje rešitev v tem sektorju, ki so primerne za današnje zahteve in prizadevanja, da se omogoči nakup teh najnovejših in hitrih rešitev, skupaj tvorijo podlago za IKT, saj takšno iskanje rešitev v bistvu zahteva čim bolj učinkovito izrabo časa in materialnih virov. V zvezi s tem, je Turčija povečala svoj delež v sektorju IKT in pričela s potrebnimi študijami, tako da imajo glas v sektorju v

prihodnosti. Največje pokazatelji teh prizadevanj so nove pobude in izdan zakon o raziskavi in razvoju za investitorje. Čeprav je sektor IKT eden najhitreje rastočih sektorjev v Turčiji, je njegova razvejanost in velikost še vedno precej pod evropskim povprečjem, zato je priložnosti in potenciala za rast še precej (ICT - Invest in Turkey, 2016; Rogelj, 2014).

Glede na to, da postaja Turčija vse bolj zanimiva država tudi iz vidika tehnološkega okolja, sem si tudi tu, kot pri ekonomskem okolju, pomagal z lestvico svetovne konkurenčnosti (glej str. 34), kjer se osredotočam se na 9. (Tehnološka pripravljenost) in 11. steber (Inovacije). Steber tehnološke pripravljenosti meri prilagodljivost, s katero gospodarstvo sprejeme obstojoče tehnologije za povečanje produktivnosti svojih gospodarskih panog, s poudarkom na spodbujanju IKT v dnevnih dejavnostih in proizvodnih procesih za povečanje učinkovitosti. Podjetja morajo imeti omogočen dostop do načrtov in naprednih izdelkov ter možnost, da jih prevzamejo in tudi izkoristijo. Turčija je ravno v tem segmentu med vsem indikatorji tehnološke pripravljenosti uvrščena najvišje (36. mesto), saj so podjetja zelo odprta za nove tehnologije. Nekoliko slabši rezultat je viden pri dostopnosti, naročnini in uporabi interneta, vendar so obeti za izboljšanje, glede na trend, zelo spodbudne. Drugi steber, ki se nanaša na tehnološko okolje, je steber inovacij. Podjetja morajo načrtovati in razvijati vrhunske procese in izdelke, da ohranijo konkurenčno prednost. Za take rezultate je pomembno okolje, ki spodbuja inovativne dejavnosti, kar pomeni, da država omogoča zadostne naložbe v raziskavo in razvoj in sodeluje na področju tehnološkega razvoja ter zaščiti intelektualne lastnine. Turška vlada si močno prizadeva za zagotavljanje naprednih tehnoloških izdelkov in sprejema odločitve za spodbujanje inovativnosti, kar Turčijo uvršča na 39. mesto na lestvici konkurenčnosti. Slabše je uvrščena pri zmogljivosti podjetij za inovacije (83. mesto) in kakovosti znanstveno-raziskovalnih institucij (82. mesto) (World Economic Forum, 2015, str. 351).

Eden izmed državnih organov, ki podpira razvoj tehnološkega okolja, je Znanstveni in tehnološki raziskovalni odbor Turčije (turško: *Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu*) (v nadaljevanju TÜBİTAK). TÜBİTAK je turška nacionalna agencija, ki je bila ustanovljena leta 1963, njegov cilj pa je razvijanje znanstvenih, tehnoloških in inovativnih politik, podpora in vodenje raziskav in razvoja ter neprestana participacija pri ustvarjanju znanstvene in tehnološke kulture v Turčiji. TÜBİTAK je odgovoren za razvoj in koordinacijo znanstvenih raziskav v skladu z nacionalnimi cilji in prednostnimi nalogami, določene s strani turške akademije znanosti. Več kot 2500 raziskovalcev raziskuje na 15 različnih raziskovalnih inštitutih in raziskovalnih centrih. TÜBİTAK predstavlja Turčijo v mednarodnih raziskovalnih prizadevanjih, vključno s članstvom v Evropski znanstveni fundaciji in okvirnem programu EU za raziskave in tehnološki razvoj. TÜBİTAK je ustanovljen kot apolitična institucija, vendar je v zadnjih letih tarča kritik, ker vse bolj podlega političnim pritiskom Erdoğanove stranke in je posledično za zavrnitev financiranja raziskav o evolucijski biologiji (Who We Are? The Scientific and Technological research council of Turkey, 2016).

4.3 Turčija danes

Na žalost že nekaj časa iz Turčije prihajajo bolj slabe novice. Nenehno dokazovanje in upoštevanje navodil EU za vstop Turčije, begunska kriza in dotok migrantov na obale Turčije ter neprestani boji med kurdskimi skrajneži in turško policijo izzivajo protestne shode in teroristične napade po vsej državi. Kljub vsemu temu pa se Turčija ne ustavlja na svoji poti in nadaljuje z začrtanimi cilji o napredku in gospodarskem izboljšanju svoje države.

Turčija je že v svoji zgodovini močno vplivala na Evropo, danes pa svoj vpliv uspešno nadaljuje s političnimi, gospodarskimi in družbeno-kulturnimi razvoji. Usode Turčije in ostalih evropskih držav se prepletajo že stoletja, sedaj pa se skupaj soočajo s težavno situacijo v svetu. Zato je želja Turčije, da postane članica EU, strateška izbira, ki ne bo pripomogla le Turčiji, temveč tudi EU. Pridružitev Turčije bo pomenila povečan obseg evropskega internega trga in okrepitev EU v svetovnem gospodarstvu. S svojo geostrateško lego, velikim gospodarskim potencialom, izobraženim prebivalstvom ter s svojo vizionarsko in večdimenzionalno politiko bo Turčija prinesla EU ogromno dodatno vrednost. Turčija še naprej izvaja odločne korake v smeri polnopravnega članstva v EU, med katerimi so razvoj demokracije in človekovih pravic, institucionalizacije svobodnega gospodarstva in vzpostavitvijo sodobnih življenjskih standardov na vseh področjih, ene izmed temeljnih nalog in politik Turčije v EU (Turkey-EU relations, 2016).

Danes je Turčija tretje najhitreje rastoče gospodarstvo sveta in sedmo največje evropsko gospodarstvo. Na svetovni lestvici konkurenčnosti je na 44. mestu, na lestvici produktivnosti dela pa na 7. mestu. Da ima Turčija resne namene igrati pomembno vlogo na evropskem in svetovnem gospodarskem terenu tudi v prihodnje, je napovedal predsednik Erdoğan s svojim načrtom, ki ga je predstavil leta 2013 v Londonu in poimenoval Vizija 2023 (angl. *Vision 2023*). Na področju gospodarstva, turizma, energetike, transporta, zdravstva in zunanje politike je predstavil načrte, ki naj bi Turčijo do leta 2023 uvrstili med deset največjih svetovnih ekonomij. Turški izvoz bi zrasel na 500 milijard ameriških dolarjev (v nadaljevanju USD), BDP na prebivalca pa na 25 tisoč USD ter znižanje brezposelnosti pod 5 odstotkov (Gospodarsko sodelovanje s Turčijo, 2016).

Velik pomen za gospodarstvo in varnost Turčije imata tudi trenutno dve najbolj aktualni temi v tej državi, begunci in teroristični napadi. Turški predsednik Erdoğan je jeseni leta 2015 s predsednikom Evropske komisije Jean-Claudom Junckerjem sprejel pričakovani dogovor o zadrževanju beguncev pred mejami EU. V dogovoru je zapisano, da bo Turčija na svojih državnih mejah preprečila vstop beguncem oz. jih trajno naselila v svoji državi, na nasprotni strani pa si bo Turčija s to potezo olajšala pot približevanju EU. Turčija naj bi za to potezo prejela milijardo EUR ter del posebnega sklada EU za sirsko krizo, ki naša okoli 40 milijard EUR. Poleg nalog, kot so ustrezno urejanje dokumentacije in integracija

beguncev v turško družbo, naj bi Turčija poostrila prestrezanje beguncev, ki prečkajo morje do grških otokov. Turčija je za reševanje begunske krize že porabila slabih 7 milijard EUR, vendar to ni razlog, da bi se Turčija pri tem ustavila, kajti turške ekonomske vezi s Sirijo so bile pred vojno zelo močne. Veliko prebivalcev Sirije je odhajalo na delo v Turčijo, saj tam predstavljajo poceni delovno silo, in zato se poraja vprašanje, ali ima Turčija z begunci iz Sirije morebitne načrte ter trditev, da bo vzpenjajoče turško gospodarstvo s migracijami lahko le pridobilo (Kramberger, 2015, str. 1 in 3).

Ob vsem trenutnem dogajanju ne moremo mimo terorističnih napadov s strani kurdskih skrajnežev in ISIS, ki pestijo Turčijo in proti kateri se bori celotna Turčija z Erdoğanom na čelu. Napad dne 29. 06. 2016 je bil v letu 2016 že peti v nizu, od tega so se štirje zgodili v Istanbulu, eden pa v Ankari. Skupno so letošnji teroristični napadi terjali že več kot 120 smrtnih žrtev.

5 MEDNARODNI ODNOSI MED SLOVENIJO IN TURČIJO

5.1 Ekonomska in gospodarska diplomacija

Poglavitna značilnost globalizacije v 21. stoletju je vse večja kompleksnost globalnih odnosov in hitrost, s katero se informacije prenašajo po vsem svetu ter odpiranje novih načinov za izvajanje diplomacije, ki hkrati tudi prispeva k vključitvi novih držav udeleženk. Diplomacija je v dobi globalizacije postala veliko več kot samo diplomacija držav in vlad, zato je nemogoče prezreti pomen diplomacije v svetovnem gospodarskem sistemu (Siracusa, 2010, str. 107).

Udovič (2009, str. 128) dojema ekonomsko diplomacijo kot diplomacijo med državami na multilateralni, visoko politični ravni, po drugi strani pa gospodarsko diplomacijo razume kot diplomacijo na bilateralni ravni med državo in nedržavnimi enotami, tj. podjetji iz tuje in lastne države, lokalnimi ali regionalnimi skupnostmi v tuji državi.

Če na spletni strani Ministrstva za zunanje zadeve republike Slovenije (v nadaljevanju MZZ) najdemo definicijo, ki opredeljuje gospodarsko diplomacijo, zasledimo, da je Gospodarska diplomacija pojem, s katerim poimenujemo vse aktivnosti, ki jih opravlja MZZ z mrežo diplomatsko konzularnih predstavništev. Je ena izmed prioritet MZZ-ja, ki ščiti, uveljavlja in promovira interese slovenskega gospodarstva. Izvaja jo Direktorat za gospodarsko diplomacijo, ki v okviru dveh sektorjev opravlja naloge in pristojnosti na področju gospodarske diplomacije, bilateralnega gospodarskega sodelovanja ter gospodarske promocije. Direktorat s pomočjo javne diplomacije skrbi tudi za promocije naše države v tujini in dvigovanja ugleda, zlasti na gospodarskem področju (Gospodarska diplomacija, 2016).

Turčija, ki se močno zavzema za čim boljše odnose z drugimi državami, gosti 125 veleposlaništev, 93 generalnih konzulatov, 440 častnih konzulatov in 44 uradnikov mednarodnih organizacij. V Turčiji obstaja okoli 5.235 ljudi, ki so upravičeni do različnih privilegijev in imunitet. Protokolarni oddelek za ministrstvo aktivno podpira člane zunanjih predstavnikov pri izboljšanju bivalnega in delovnega okolja. V skladu z mednarodno prakso, imunitete in privilegiji diplomatskih in konzularnih predstavništev ter mednarodnih organizacij in njihovih članov v Turčiji temeljijo na načelu vzajemnosti in so urejene v skladu z Dunajsko konvencijo o diplomatskih odnosih iz leta 1961 in z Dunajsko konvencijo o konzularnih odnosih iz leta 1963, ki se nanaša konvencije Združenih narodov in je v skladu s sporazumi države gostiteljice z mednarodnimi organizacijami, kot tudi v skladu s turškim zakonom (Diplomatic portal, 2016).

Veleposlaništvo Republike Slovenije je s sedežem v Ankari uradni zastopnik Slovenije v Turčiji, ki kljub temu, da nima ekonomskega oddelka, skrbi za zastopanje interesa slovenskega gospodarstva in pomaga pri vstopu na turški trg. Za pomoč in svetovanje slovenskim podjetjem je na voljo tudi konzul za ekonomske zadeve, ki se nahaja v Istanbulu. V pristojnosti obeh ministrstev za zunanje zadeve je Slovensko-turška skupna gospodarska komisija, ki se sestaja enkrat na leto in obravnava stanje in problematiko medsebojnega gospodarskega sodelovanja. Ob tej priložnosti povabijo tudi slovenska podjetja in poslovna združenja, da predstavijo morebitne ovire pri poslovanju s Turčijo ter jim tudi omogočijo aktivno sodelovanje na zasedanju komisije. Gospodarska zbornica Slovenije v okviru Centra za mednarodno poslovanje spremlja poslovanje s Turčijo in neposredno svetuje podjetjem pri vstopu na turški trg, jih informira o poslovnem okolju, povezuje s podjetji, ki so prav tako zainteresirana za poslovanje s Turčijo, organizira posvete in izmenjavo gospodarskih delegacij ter sodeluje pri zmanjševanju ovir pri poslovanju s Turčijo. Za aktivno sodelovanje slovenskega gospodarstva s Turčijo se močno zavzema tudi SPIRIT – Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma (Rogelj, 2014, str 96–97).

Boštjan Skalar (Start up Kapital, 2016), izvršni direktor Svetovnega združenja agencij za investicije in promocijo (angl. *World Association of Investment Promotion Agencies*) (v nadaljevanju WAIPA), s sedežem v Istanbulu, in nekdanji direktor SPIRITA, je opozoril, da je za izboljšanje statusa Slovenije v Turčiji nujno odprtje generalnega konzulata v Istanbulu. Turkom, ki so jim odnosi ena izmed ključnih dejavnikov, že s samo diplomatsko prisotnostjo damo vedeti, da jih cenimo, spoštujemo, vrednotimo in smo njihovi prijatelji. Slovenija bi s svojim konzulatom v Istanbulu lahko veliko bolj pomagala svojim podjetjem in posledično povečala število sklenjenih poslov. S premišljeno strategijo in vloženimi sredstvi bi lahko letna menjava brez težav znašala tudi čez milijon EUR.

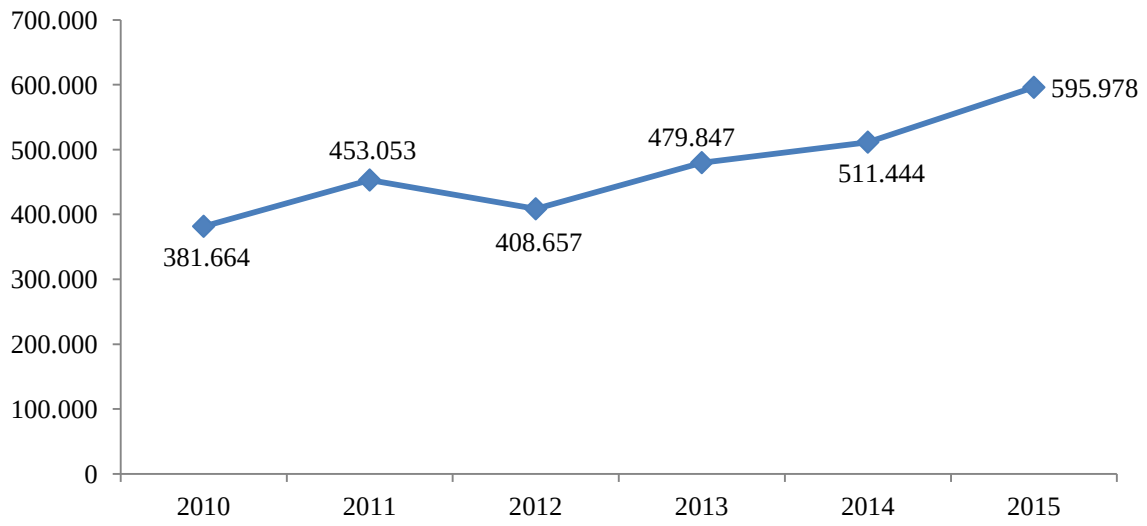
Poslovni obiski med Slovenijo in Turčijo so čedalje pogostejši in uspešnejši. Tako kot se slovenska delegacija z veseljem in optimizmom odloči za obisk Turčije, se tudi turška delegacija rada odzove na vabila in prihod v Slovenijo. Zadnji odmevnejši obisk turške

delegacije, s turškim predsednikom Erdoğanom na čelu, se je zgodil konec marca leta 2015, in sicer na slovensko-turškem poslovnem forumu, ki je bil organiziran za spodbujanje in krepitev poslovnega sodelovanja med državama. Približno 170 prisotnih poslovnežev z obeh strani je bilo podobnega mnenja, da je skupno sodelovanje in poslovne priložnosti med državama potrebno bolj izkoriščati in krepiti skupne nastope na tretjih trgih. Slovenija bi lahko preko Turčije dostopala do držav Bližnjega vzhoda in Severne Afrike, medtem ko bi turška podjetja lahko prek Slovenije vstopala do širšega področja Balkana in Rusije. Prav tako je za Slovenijo zelo pomembno, da izkoristi potencial Turčije z vidika največjega gospodarstva v regiji in visoke gospodarske rasti. Veliko priložnosti se obeta na področju turizma, telekomunikacij ter prehranske in kemične industrije. Obe strani sta pohvalili tudi vzorčno in uspešno sodelovanje med državama, v prepričanju, da se bodo gospodarski odnosi še dodatno poglobili. V pripravi je tudi nov program internacionalizacije gospodarskega sodelovanja do leta 2020, v katerem Slovenija uvršča Turčijo poleg ZDA in Japonske med tri prioritetne trge (Leskovšek, 2015).

5.2 Zunanja trgovina in tuje neposredne investicije

Blagovna menjava, skupna vsota uvoza in izvoza, med Slovenijo in Turčijo v zadnjem desetletju raste, kot je prikazano na Sliki 7, in je že presegla vrednost pol milijarde EUR, kar uvršča Turčijo med eno izmed najpomembnejših zunanjetrgovinskih partnerjev za Slovenijo. Če sem bolj natančen, je blagovna menjava med Slovenijo in Turčijo v letu 2015 skupno znašala slabih 596 milijonov EUR. Od tega je Slovenija v Turčijo izvozila blago v vrednosti 259,5 milijonov EUR, med katerimi so prednjačili električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje, razni optični, fotografski ali medicinski instrumenti, papir in karton in izdelki iz le-teh, jedrski reaktorji, stroji in mehanske naprave, vozila (med katerimi ni železniških ali tramvajskih vozil) ter železo in jeklo. Na drugi strani je Slovenija iz Turčije uvozila za 77 milijonov EUR blaga več, točneje 336,5 milijonov EUR blaga, od tega največ vozil (med katerimi ni železniških ali tramvajskih vozil), kar 34 odstotkov celotnega uvoza. Nekoliko manj je bilo uvoza farmacevtskih proizvodov, električnih strojev in njihove opreme, jedrskih reaktorjev ter soli, žvepla, mineralnih goriv in olja (Bilateralni ekonomski odnosi Turčije s Slovenijo, 2016).

Slika 7: Blagovna menjava med Slovenijo in Turčijo 2010–2015 (v 1.000 EUR)



Vir: Bilateralni ekonomski odnosi Turčije s Slovenijo, 2016.

Po podatkih Banke Slovenije so se slovenske neposredne naložbe v Turčiji po rahlem padcu v letu 2012 v letu 2014 povečale za 12,9 milijona EUR. V nasprotni smeri so se turške neposredne naložbe prvič zabeležile padec glede na pretekla leta, in sicer se so neposredne naložbe zmanjšale v višini 700 tisoč EUR (Banka Slovenije, 2015).

5.3 Slovenska podjetja v Turčiji

Turčija je za Slovenijo atraktivno tržišče s svojo rastočo in mlado populacijo, ki želi zapravljati in predstavlja tudi vhod v arabske države ter države Bližnjega vzhoda. Konkurenca se tega močno zaveda, zato je za uspešno poslovanje na turškem trgu potrebna ustrezna finančna in tehnološka kritična masa, kjer slovenska podjetja konkurirajo v različnih visoko specializiranih nišah (npr. elektronika, informatika, papir, avtomatizacija, deli za avtomobilsko industrijo). Za uspešen met na turškem trgu je zelo pomembno najdi dobrega lokalnega partnerja, ki nam s poznavanjem lokalnega gospodarskega okolja v Turčiji in pomembnih osebnih poznanstev pomaga pri začetnih korakih in dvigne zaupanje na ustrezno raven. Ob predpostavki, da so zakonodajni in ostali postopki, ki jih moramo opraviti, kar zapleteni, nam je tudi tukaj agent zelo v pomoč (Prodaja v Turčijo, 2016).

Poleg lokalnih agentov si pomagamo tudi z mrežo devetih častnih konzulov Slovenije, ki so prav tako poslovneži, in njihova poslovna uspešnost in pripravljenost za sodelovanje so tako ključnega pomena za Slovenijo v Turčiji. Slovenija ima prav tako tudi ekonomskega svetovalca v Turčiji, ki tesno sodeluje s častnimi konzuli in v okviru svojih pristojnosti in možnosti pomaga slovenskim podjetjem pri vstopu na turški trg. Trenutno na turškem trgu skupno posluje okoli 350 slovenskih podjetij, od katerih jih je osem takih, ki imajo v

Turčiji svoja predstavništva, ostali pa sodelujejo na turškem trgu kot izvozniki (Predstavitev, 2016; Sloexport search, 2016).

Slovenija pa v Turčiji še vedno ni dovolj prepoznavna. Turški poslovneži, ki poslujejo s slovenskimi podjetji, vedo o Sloveniji presenetljivo veliko, vendar pa za naše proizvode še vedno plačujejo manjšo ceno kot za proizvode, narejene v Nemčiji, Italiji ali ZDA. Turčija ima o Sloveniji zelo pozitivno mnenje, ki izvira še iz časa nekdanje Jugoslavije. Veliko Turkov, ki živijo v Istanbulu, se je priselilo iz bivših republik Jugoslavije, in posledica tega je velika simpatija do naše države. Za mnoga slovenska podjetja je značilno, da so na turški trg vstopile prav s pomočjo teh ljudi. Pri vstopu na turški trg se moramo zavedati, da je Turčija v zadnjih desetih letih gospodarsko močno napredovala, prav tako pa pri tem ne zaostajajo tudi njeni poslovneži, ki so se naučili pravil globalnega poslovanja. Na turški trg ne moremo vstopati naključno ali na hitro. Vedeti moramo, zakaj vstopamo na trg in imeti izdelano strategijo vstopa. Ključni pomen za uspeh je izbira dobrega agenta, od katerega je odvisno, koliko bomo uspešni, zato se moramo tudi pri tej izbiri trezno odločati. Poslovanje v Turčiji zahteva veliko potrpljenja in vztrajnosti. Veliko slovenskih podjetij je šele po nekaj letih na turškem trgu pridobilo ustrezne partnerje preko osebnih zvez, stikov in priporočil. Kot že vemo, Turki velik pomen dajejo osebnim stikom in zaupanju, zato je obvezno, da se vsaj petkrat na leto odpravimo na poslovni obisk v Turčijo (Rogelj, 2014, str. 99–100).

Na podlagi predstavljenega teoretičnega okvira o kulturi in pogajanjih ter analizi turškega makro okolja s pomočjo t.i. PEST analize ter orisu odnosov med Slovenijo in Turčijo pa sedaj prehajam na analitični del moje magistrske naloge, ki temelji na kvalitativni raziskavi, kjer sem uporabil metodo polstrukturiranih osebnih intervjujev.

6 PODATKI IN METODOLOGIJA

Osrednji raziskovalni problem magistrske naloge je preučiti vpliv slovenskih stereotipov o Turkih, zato sem v empiričnem delu naloge s pomočjo kvalitativne raziskave nadgradil teoretični del. Uporabil sem metodo polstrukturiranih osebnih intervjujev s petimi predstavniki slovenske narodnosti, ki so v svoji funkciji prisotni na turškem trgu ter poslujejo ali sodelujejo s Turki. Trije intervjuvanci so predstavniki slovenskih podjetij, eden je predstavnik slovenske diplomacije v Turčiji in eden predstavnik Svetovnega združenja agencij za investicije in promocijo. Do udeležencev iz slovenskih podjetij sem prišel v stik s pomočjo osebnih poznanstev, z ostalima dvema intervjuvancema pa po predhodnem pogovoru z namestnikom direktorja Gospodarske zbornice Slovenije, g. Matejem Rogljem, ki mi je posredoval njune kontaktne podatke.

6.1 Raziskovalna vprašanja

Ključna raziskovalna vprašanja, ki sem jih postavil pred začetkom pisanja magistrske naloge in na katere iščem odgovore v raziskovalnem delu, so:

- Ali oz. kako nam poznavanje turške kulture lahko pripomore k hitrejšemu prodoru na turški trg in uspešnejšemu poslovanju na njem?
- Katere dimenzije in elementi turške kulture so pri tem ključni?
- Ali so stereotipi, ki jih imamo Slovenci o Turkih, resnični in v kolikšni meri lahko stereotipi vplivajo na potek poslovanja Slovencev s Turki?

Glede na zgoraj navedena raziskovalna vprašanja sem se osredotočil pri iskanju odgovorov zlasti na sledeče raziskovalne vidike in vprašanja:

- Kakšne stereotipe in/ali predsodke imajo Slovenci o Turkih ter od kod le-ti izvirajo?
- Kateri stereotipi so točni in kateri niso?
- Kakšna je turška kultura in kako le-ta vpliva na njihov način poslovanja?
- Kaj so najpogostejše (kulturne) napake Slovencev pri poslovanju s Turki?
- Kakšni so Turki kot pogajalci ter kako se uspešno pogajati s Turki?

6.2 Metoda intervjuja

Za izvedbo raziskovalnega dela magistrske naloge sem uporabil osebni polstrukturirani intervju. Ta tip intervjuja je pogost pri kvalitativnih metodah raziskovanja, saj je odprt in dopušča prostor novim idejam, ki jih spodbudi intervjuvanec med samim intervjujem. Izpraševalec ima v polstrukturiranih intervjujih po navadi nekaj splošnih tem, ki jih želi raziskati, vendar pa mora obenem tudi dovolj zgodaj premisliti o temah, ki jih želi bolj natančno raziskati. Zato je priporočljivo, da ima pripravljen načrt, v katerem so poleg glavnih vprašanj zapisana vprašanja in teme, ki so bolj neformalne narave in jih izpraševalec lahko vpraša spontano v različnih situacijah. Polstrukturirani intervju je znan kot bolj svoboden tip intervjuja, saj ni pogojen z določeno obliko, obenem pa dopušča izpraševalcu, da prilagodi svoja vprašanja glede na odgovore intervjuvanca in kontekst razgovora (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82).

6.3 Ozadje intervjuvancev

Kot že omenjeno, sem intervjuje opravil s petimi predstavniki, slovenskimi državljani, ki so tako v slovenskih podjetjih v Sloveniji in Turčiji ter drugih organizacijah vpeti v turško poslovno okolje. S predstavniki podjetij Gen-I Istanbul, Simcon d.o.o. in Elti d.o.o. sem intervjuje opravil osebno, s predstavnikom Konzula za ekonomske zadeve Republike Slovenije v Istanbulu in predstavnikom WAIPA s sedežem v Istanbulu, pa zaradi

geografske razdalje po elektronski pošti. Iz podjetja Gen-I Istanbul mi je na vprašanja odgovarjala ga. Manja Krapež, iz podjetja Simcon d.o.o. direktor podjetja, Matjaž Šink, iz podjetja Elti d.o.o. pa sem se pogovarjal z g. Matejem Puhanom. Iz Konzulata za ekonomske zadeve v Istanbulu mi je odgovarjal ekonomski svetovalec mag. Andrej Ferčej, iz Svetovnega združenja agencij za investicije in promocijo pa je bil moj sogovornik g. Boštjan Skalar.

6.4 Omejitve raziskave

Pomanjkljivosti oz. omejitve raziskave se nanašajo predvsem na to, da nisem v raziskavo vključil nobenega podjetja, ki je bilo pred leti aktivno na turškem trgu, a je zaradi takih in drugačnih razlogov moralo izstopiti. Morda bi omenil pomanjkljivost še v tem, da so vsi intervjuvanci aktivni le na določenem geografskem območju, in sicer v Istanbulu, vendar kljub temu zelo dobro poznajo celotno turško okolje in Turčijo, zato ta pomanjkljivost niti ni tako pomembna. Seveda pa bi bilo ob večji zastopanosti slovenskih podjetij na turškem trgu smiselno nadgraditi raziskavo tudi s kvantitativno anketo.

7 REZULTATI

V nadaljevanju predstavljam ključne izsledke svoje kvalitativne raziskave, kjer sem pridobljene odgovore intervjuvancev med seboj primerjal in analiziral. Bistvene elemente raziskave sem razdelil na štiri vsebinske sklope, s katerimi sem odgovoril na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja. Podrobni prepisi odgovorov posameznih intervjuvancev pa se nahajajo v Prilogah 1–5.

7.1 Stereotipi Slovencev o Turkih in v kolikšni meri so resnični

Vsak izmed intervjuvancev je sprva podal svoje mnenje o Turkih, ki so ga imeli, bodisi glede na izkušnje bodisi pridobljen iz medijev, preden so začeli poslovati z njimi. Kot lahko vidimo, so bile predstave o Turkih dokaj različne. Ga. Krapež in g. Šink sta npr. imela identično predstavo, saj sta Turke spoznala še v osnovni šoli kot neustrašne, nasilne in sovražne osvajalce. G. Ferčej se jih spominja kot delavce iz Avstrije in Nemčije, ki so potovali čez Slovenijo, g. Skalar pa kot turiste z ogromnim žakljem na strehi svojega avtomobila. G. Puhan ni imel kakšnega predhodnega mnenja o njih. Sedaj, ko so vsi Turke spoznali bolje, pa se strinjajo, da nimajo pretekla mnenja nobene povezave s sedanjostjo. Le g. Skalar je omenil, da so še vedno prisotne podobne lastnosti v obliki nekakšnega »organiziranega kaosa«.

Stereotipi, ki so jih intervjuvanci imeli o Turkih, so bili zelo različni. Vsakdo od njih je imel drugačne stereotipe, zato raznolikost odgovorov ni bila presenetljiva. G. Skalar in g. Ferčej, oba iz diplomatskih organizacij, sta imela identične odgovore, kjer sta zanikala, da

Turki pijejo veliko kave in veliko kadijo. Prav tako sta imela enak stereotip tudi g. Šink in g. Puhan, ki sta se strinjala, da ima vera velik vpliv v turški kulturi in poslovnem okolju. Pri tem je g. Puhan omenil, da kljub veri Turki radi spijejo kakšno pivo. Ga. Krapež je slišala mnogo drugačnih stereotipov o Turkih, preden je prišla v stik s Turki. Namreč, razlog njene selitve v Turčijo ni bil poslovne narave, ampak jo je vodila ljubezen. Neustrašni, vzkipljivi, nacionalisti, a obenem gostoljubni, prijazni in nasmejani. Ja, vsi njeni stereotipi so se izkazali za dokaj točne v njenih očeh.

V nadaljevanju je vsak intervjuvanec navedel pet pridevnikov, ki naj bi opisovali Turke v slogu originalnega pristopa za merjenje stereotipov Katz in Braly (1933). Izmed vseh zbranih odgovorov, ki je bilo skupno 50, sem kot povzetek izbral tri najpogostejše za vsako skupino, ki so prikazani v Tabeli 3.

Tabela 3: Trije najpogostejši opisi Turkov in Turkov kot poslovnežev

	TURKI	**TURKI KOT POSLOVNEŽI**
1.	Tradicionalni	Odlični pogajalci
2.	Nacionalisti	Posel je način življenja
3.	Gostoljubni	Koristoljubni

Glede na raziskano literaturo o lastnostih Turkov lahko rečem, da v veliki večini primerov stereotipi o Turkih držijo. Vsi odgovori, ki sem jih pridobil, je moč najti tako v domači kot tuji literaturi. Enako velja za opise Turkov in Turkov kot poslovnežev, odgovori pa se prav tako večinoma ujemajo z izsledki iz literature.

7.2 Turška kultura in njen vpliv na poslovanje

Da je turška kultura specifična, so se strinjali vsi intervjuvanci, tako tisti, ki bivajo v Istanbulu kot drugi. Vpliv kulture na poslovanje je izredno močan ter mogoče bolj neposreden, kot pri kakšni drugi (nizkokontekstni) kulturi. Take ugotovitve so zbrane tudi v literaturi, ki sem jo uporabljal. Poznavanje kulture, navad in običajev je pri poslovanju s Turki izjemno pomembno, saj s svojo nacionalno pripadnostjo in bogato zgodovino ne morejo mimo tega, da kdo ne bi spoštoval njihovih dosežkov oziroma, da bi vse to ostalo neomenjeno in neprepoznavno. Kot je omenila ga. Krapež, so Turki kljub svoji odprtosti na določene stvari zelo pozorni. Spremljajo naš način sedenja, način oblačenja, kdaj in kako jih obdarujemo in naše vedenje. Le-to mora biti v pozitivnem duhu, torej prijazno in nasmejano. Zgodi se, da Turki včasih odreagirajo zelo impulzivno, zato g. Puhan priporoča, da moramo biti vedno pripravljeni na hitro odreagiranje, saj v takem primeru tudi od nas pričakujejo takojšnjo reakcijo. G. Skalar je glede na vse svoje izkušnje, ki jih ima, poudaril, da je pomembno vzpostaviti prijateljski odnos s Turki, pridobiti njihovo zaupanje in spoštovati njihove običaje. Pri Turkih ima priporočilo o nekomu zelo veliko vrednost in pomen, zato skušamo vedno pustiti dober vtis, tudi v primeru, če se nam posel

ne izide. Glede na povedano bi lahko ocenili, da se turška kultura po Hallovem (1976) modelu uvršča med t.i. visokokontekstne kulture, s poudarkom na odnosih in bolj implicitnemu načinu komunikacije ter polikronem odnosu do časa (Makovec Brenčič et al., 2009).

7.3 Napake pri poslovanju s Turki

Vsi intervjuvanci so opozorili na napake, ki se jih moramo izogibati v želji, da bosta naš osebni in poslovni odnos kar se da čim dolgotrajnejša in uspešnejša. Kot sem že prej omenil, je prva stvar, ki jo moramo poznati, turška kultura in običaji ter vse, kar spada zraven. G. Puhan je svetoval, da poizkusimo najti osebo, ki je že sodelovala s Turki in nam lahko poda realno sliko in deli bogate izkušnje, saj že začetniške napake lahko močno vplivajo na nadaljnji potek poslovanja s Turki. Pozorni moramo biti na to, da je korist posla obojestranska, saj dajejo Turki velik poudarek na vzajemnosti. Če Turki ne bodo navdušeni nad našo idejo, bodo to tudi jasno pokazali, kar je nekoliko nasprotno od klasičnih visokokontekstnih kultur. Takrat ni priporočljivo vztrajati, ampak je bolje narediti korak nazaj in se začasno umakniti ter poizkusiti ponovno ali na drugačen način oziroma ob kakšni boljši poslovni priložnosti. G. Ferčej je opozoril, da je zaradi nepredvidljivosti na turškem trgu vedno in povsod potrebno biti previden, še posebno pri manjših partnerjih in partnerjih iz podeželjskega okolja. V izogib dodatnim težavam nam je g. Šink svetoval, naj se izognemo kakršnim koli pogovorom o politiki ali veri, saj bi le-ti po nepotrebnem lahko obremenili naš odnos, hkrati pa nismo o teh zadevah tudi najbrž dovolj podučeni. Ga. Krapež je odsvetovala podcenjevanje Turčije in njenih sposobnosti kot globalnega igralca na gospodarskem zemljevidu. Turki znajo biti tudi nekoliko »egocentriki«, držijo se svojih pravil in načina delovanja, zato spreminjanje njihove logike ni smiselno. To lahko izvira iz njihove bogate zgodovine ter dejstva, da so bili nekoč ključno svetovno središče. Dana beseda je pri poslovanju s Turki kot podpisana pogodba, katere ne smemo prelomiti, saj bo to usodnega pomena za naš posel. Pomembno je tudi, da imamo pri poslovanju s Turki neposredno odgovorno osebo, ki ima sposobnost odločanja, saj je za Turke izjemno nespoštljivo, če na sestankih ni prisotna oseba s pooblastili za dogovarjanje ključnih zadev.

7.4 Turki kot pogajalci in kako se uspešno pogajati z njimi

Da so Turki odlični pogajalci, je splošno znano. S tem so se strinjali tudi trije intervjuvanci od petih iz poslovnih krogov. Glede na to, da imajo takšen sloves, sta dobra priprava na pogajanja in maksimalen trud ključnega pomena, če želimo s Turki skleniti posel ter vzpostaviti tudi dolgoročne prijateljske odnose. Preden se spustimo v pogajanja z njimi, je potrebno biti previden pri določenih stvareh. Ga. Krapež mi je npr. zaupala, da so Turki prijazen narod, zato sta odprtost do drugačnega in sposobnost prilagajanja zelo dobrodošla. G. Skalar nam toplo priporoča, da si z izbiro primernega in zanesljivega zastopnika zelo olajšamo delo, saj nam le-ti pomagajo pri razumevanju trga in potrebnem prevodu jezika,

saj so tuji jeziki mnogim Turkom še vedno neznanka. Zgodi se, da posel ne bo vedno potekal v angleščini, zato je priporočljivo znanje turškega jezika oz. da je z nami nekdo, ki ga obvlada. Pripravljeni moramo biti na veliko mero potrpežljivosti, ki je vredna zlata, saj za Turke ne velja pregovor »čas je denar«, kar pomeni, da pogajanja lahko postanejo dolgotrajna. To je tudi njihova pogosta pogajalska taktika. Turki se v pogajanjih zelo dobro zavedajo, kaj želijo doseči, zato g. Skalar svetuje, da nikoli ne smemo popustiti do konca, kajti Turki velikokrat testirajo, do kod seže naš prag. Podobnega mnenja, kar se tiče potrpežljivosti, je tudi g. Puhan, ki še dodaja, da naj nenehno ohranjajmo stik z njimi in se trudimo biti čim bolj prisotni, saj se zna zgoditi, da bodo drugače pozabili na nas. Ohranjanje dobrih odnosov je ključnega pomena, saj gre za visokokontekstno kulturo.

8 PRIPOROČILA

8.1 Priporočila za Slovenijo

To, da je Slovenija majhna, je pogosto povezano s tem, da je tudi neprepoznavna. Razlog leži izključno v slabi promociji Slovenije v svetu. Moja raziskava je pokazala, da številni Turki Slovenije niti ne poznajo. Tisti, ki jo, pa jo povezujejo z Rusijo ali celo Jugoslavijo. Na splošno ima sicer Slovenija med tistimi Turki, ki nas poznajo, dober in pozitiven ugled. Cenijo npr. naše znanje in organiziranost ter nas spoštujejo. Kot je omenila ga. Krapež, imamo srečo, da turški letalski prevoznik Turkish Airlines vozi v Slovenijo dvakrat dnevno in da se vse več športnih ekip odloča za trening v naši lepi in zeleni deželi. K prepoznavnosti so veliko pripomogle tudi študijske in akademske izmenjave med univerzami. Politični odnosi med državama so na visoki ravni, prav tako so obiski državnih delegacij redni, zato bi boljša promocija Slovenije lahko le okrepila sodelovanje in povečala številke v prid mednarodnega poslovanja med državama. Trenutno za to skrbi Javna agencija SPIRIT, ki z različnimi dejavnostmi promovira slovensko gospodarstvo v svetu in trajnostno zagotavlja rast in razvoj slovenskega gospodarstva. Vendar pa le to ni dovolj, zato bo potrebna večja zavzetost in strategija, kako in s kakšnimi sredstvi zagotoviti slovensko prepoznavnost, ne le v Turčiji, ampak v celem svetu.

8.2 Priporočila za slovenska podjetja

Turški trg za slovenska podjetja ostaja atraktiven, zato je zelo pomembno, da podjetja med seboj izmenjujejo in delijo izkušnje o delovanju na turškem trgu. Glede na to, da je še ogromno rezerv v poslovanju med Slovenijo in Turčijo, menim, da če se ne bomo pravočasno zbudili, nas bo prehitel nekdo drug in zasedel naše mesto na turškem trgu. Kot je omenil in svetoval g. Ferčej, je turški trg živahen, populacija pa mlada in nagnjena k potrošnji. Priložnosti vidi v avtomobilski industriji, težave pa v kmetijstvu in turizmu.

Pri državi kot je Turčija je izjemno pomembna strategija in priprava vstopa na turški trg. Same specifike in značilnosti trga so bile že večkrat omenjene skozi magistrsko nalogo, vendar pa menim, da bi bilo vseeno dobro, da še enkrat poudarim glavne lastnosti. Preden se odločimo za vstop v Turčijo, si pridobimo čim več informacij o sami Turčiji, o Turkih, turški kulturi in načinu poslovanja in vstopanja na turški trg. V veliko pomoč pri zbiranju informacij so nam lahko številne institucije kot so Gospodarska zbornica Slovenije, Ministrstvo za zunanje zadeve Republike Slovenije, Slovensko turški poslovni klub, Javna agencije Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, inovativnosti, razvoja, investicij in turizma ter številne druge organizacije. Naredimo celotno analizo trga, zagotovimo si lokalnega zastopnika in s počasnimi in sigurnimi koraki osvajamo naše turške partnerje. Čeprav je turški trg živahen in moramo biti fleksibilni, je nujno ostati osredotočen na cilj, ki ga skušamo doseči. Cilj nam ne sme biti posamezna transakcija, ampak vzpostavitev dolgoročnega odnosa. Z različnimi taktikami skušajmo počasi, a trdno zgraditi odnos na takšni ravni, da bomo v njihovih očeh »izjemni ljudje« in da bo naš odnos zaupljiv in pristen. S tem si bomo zgradili trajnosten odnos, ki bo ogromno pripomogel k uspešnem poslovanju s Turki.

SKLEP

Temeljni cilj moje magistrske naloge je bil na primeru Turčije predstaviti, kako stereotipi in neresnične domneve vplivajo na potek poslovanja. Raziskal sem ključne lastnosti turške kulture ter podobnosti med turško in slovensko kulturo. Z empirično raziskavo, bolj natančno, s polstrukturiranimi osebnimi intervjuji, sem ugotavljal ali so posamezni stereotipi o Turkih resnični in kako uspešno poslovati s Turki ter se z njimi pogajati. Na koncu sem na podlagi rezultatov intervjujev podal priporočila za slovenska podjetja, ki bodo v prihodnje želela nastopati na turškem trgu ter jim omogočiti čim lažji vstop nanj.

Nekateri stereotipi o Turkih so še vedno prisotni, kljub temu, da se svet nezadržno spreminja. Ne smemo ohranjati predstav o njih, ki so jim bile pripisane v zgodovini in se ne morejo identificirati s prebivalci sodobne in moderne Turčije. Vsekakor se ne smemo zanašati na take informacije, saj nas napačna presoja lahko drago stane še pred samim začetkom poslovanja. Kljub temu, da so Turki v zgodovini sloveli kot sovražni osvajalci, danes temu ni tako. Turki imajo tujce radi, navdušeni so za sklepanje novih prijateljstev in vedno odprti za poslovne priložnosti. Drugi ključni pojem v magistrski nalogi je bila kultura, ki še vedno ostaja predmet preučevanja za vsak del sveta, kamor želimo razširiti svoje poslovanje. Kulturne razlike so seveda oteževalne okoliščine, toda, v kolikor se zavzamemo, da bomo te razlike razumeli in jih sprejeli, tako kot upamo, da bo nasprotna stran sprejela naše, bomo lažje sprejemali nekoga in njegov način življenja ter njegove navade in običaje. Ustrezna priprava in seznanjenost o drugačni kulturi, kot je v mojem primeru turška, nam mora biti izziv; ne le za potrebe poslovanja, ampak tudi za lastno in splošno razgledanost. Ko spoznamo kulturo, kjer si želimo poslovati, se bomo znali tudi primerno obnašati in pogajati v tej državi. Turki so znani celotnemu svetu kot izjemni

pogajalci. Barantanje jim je v krvi, zato je to za njih igra, ki jo moramo sprejeti, če želimo postati njihov partner. Poznavanje značilnosti medkulturnih pogajanj, taktik in turškega pogajalskega sloga nam lahko močno olajša nadaljnji potek pogajanj in nas približa k našemu cilj, tj. uspešno sklenjenemu poslu.

V svoji raziskavi sem s pomočjo intervjuvancev na dejanskih primerih poslovanja s Turki prikazal, kako se je treba soočati s stereotipi, drugačno kulturo in odličnimi pogajalci na nasprotni strani. Moja raziskava je potrdila, da je večja vsebina odgovorov s strani intervjuvancev omenjena in zapisana tudi v domači in tuji literaturi na temo poslovanja s Turki, kar nam je lahko v izjemno pomoč pri raziskovanju Turčije in njenih prebivalcev kot tudi poslovnežev. Vsekakor pa ostanimo vedno pripravljeni na kakšno nepričakovano presenečanje, ki nam ga lahko vedno pripravijo prav Turki.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, J. N. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3rd ed.). Cincinnati: South-Western.
2. Ant, O. (2016, 10. junij). Turkey growth beats estimates as household spending surges. *Bloomberg*. Najdeno 17. junija na spletnem naslovu http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-10/turkey-gdp-growth-beats-estimates-on-consumption-spending
3. Banka Slovenije. (2015). *Neposredne naložbe – Direct Investment, 2014*. Ljubljana: Banka Slovenije.
4. Bilateralni ekonomski odnosi Turčije s Slovenijo. (2016). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 25. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Turcija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4218.aspx
5. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Brown, R. (1995). *Prejudice: its social psychology*. Oxford: Blackwell.
7. Burns, P., Myers, A., & Kakabadse, A. (1995). Are National Stereotypes Discriminating? *European Management Journal, 13*(2), 212–217.
8. *Business corruption in Turkey*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/europe-central-asia/turkey/snapshot.aspx
9. Chhokar, S. J., House, R. J., & Brodbeck, C.F. (2008). *Culture and Leadership Across the World. The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New York: Taylor & Francis Group.
10. Cirman, A., & Prašnikar, J. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna razsežnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
11. *Corruption Perceptions Index 2015: Results*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.transparency.org/cpi2015/results
12. *Diplomatic portal*. Najdeno 29. maja 2016 na spletnem naslovu https://diplomatic.mfa.gov.tr/PortalPages.aspx?ID=1&SelParentID=0&DocID=169670&selMenuId=3&SelSubMenuID=1&SelTopSubMenuID=0
13. *Economic Outlook - Invest in Turkey*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.invest.gov.tr/en-US/turkey/factsandfigures/Pages/Economy.aspx
14. Education policy outlook: Turkey (2013). OECD. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.oecd.org/edu/EDUCATION%20POLICY%20OUTLOOK%20TURKEY_EN.pdf
15. *FDI inflow into Turkey up 32 pct., hits USD 16.5 billion - Invest in Turkey*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.invest.gov.tr/en-US/infocenter/news/Pages/110216-turkey-2015-fdi-up-32-percent.aspx
16. Ferčej, A. (2016, 10. februar). Pregled nekaterih ekonomskih parametrov Turčije. *Izvozno okno*. Najdeno 11. junija 2016 na spletnem naslovu

http://www.izvoznookno.si/Aktualno/Pregled_nekaterih_ekonomskih_parametrov_Turcije_21198.aspx
17. Fereira, J. (2016, 10. junij). Turkey GDP Annual Growth Rate. *Trading Economics*. Najdeno 17. junija na spletnem naslovu http://www.tradingeconomics.com/turkey/gdp-growth-annual
18. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. *GINI index (World Bank estimate)*. Najdeno 29. junija 2016 na spletnem naslovu http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?end=2012&locations=TR&start=1987&view=chart
20. *Gospodarska diplomacija*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.mzz.gov.si/si/gospodarska_diplomacija/
21. *Gospodarsko sodelovanje s Turčijo*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu http://spotidoc.com/doc/2719806/gospodarsko-sodelovanje-s-tur%C4%8Dijo---slovenian
22. Harrison, A. L., Dalkarian, E., & Elsey, E. (2000). *International business: Global competition from a European perspective.* Oxford: Oxford University Press.
23. *Hofstede centre*. Slovenia – Geert Hofstede. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.geert-hofstede.com/slovenia.html
24. *Hofstede centre*. Turkey – Geert Hofstede. Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.geert-hofstede.com/turkey.html
25. Hofstede, G., & Hofstede, J.G. (2005). *Cultures and Organizations: software of the mind* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.
26. Hofstede, G. (1994): The Business of International Business is Culture. *International Business Review 3*(1): 1–14.
27. Hrastar, A. M. (2013, 2. december). Črnci imajo dolge, Slovenke pa rade dajo. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/svet/2013/12/stereotipi.aspx
28. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
29. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
30. *ICT - Invest in Turkey*. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.invest.gov.tr/en-US/sectors/Pages/ICT.aspx
31. Jelovac, D. (2009). *Poslovna etika in organizacijska kultura*. Ljubljana: Agathos.
32. Johnson, D., & Turner, C. (2003). *International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy.* Routledge: Taylor & Francis Group.
33. Katz, L. (2007). *Negotiating International Business: The Negotiatior's Reference Guide to 50 Countries Around the World.* Charleston: Booksurge.
34. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
35. Kramberger, Š. U. (2015, 7. oktober). Turčija kot vratar na evropskih mejah. *Dnevnik*, str. 1 in 3.

36. *Legal and political structure – Invest in Turkey*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.invest.gov.tr/en-US/turkey/factsandfigures/Pages/LegalAndPoliticalStructure.aspx
37. Leskovšek, M. (2015, 30. marec). Slovenski in turški poslovneži želijo skupaj na tretje trge. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu http://siol.net/novice/gospodarstvo/slovenski-in-turski-poslovnezi-zelijo-skupaj-na-tretje-trge-109208
38. Lewicki, J. R., Litterer, A. J., Minton, W. J., & Saunders, M. D. (1994). *Negotiation* (2nd ed.). Burr Ridge: Irwin Professional Publishing.
39. Lewis, D. R. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston: Nicholas Brealey International.
40. Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. New York: Harcourt, Brace & Co.
41. Lippmann, W. (1999). *Javno mnenje*. Ljubljana: Založba FDV.
42. MacLachlan, M. (2013, 1. november). Indulgence vs. Restraint – the 6th Dimension. Najdeno 6. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/indulgence-vs-restraint-6th-dimension/
43. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Markič, P., Tavčar, R., & Strniša, M. (1993). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
45. Mekina, I. (2013, 4. junij). Turška sekularna revolucija. *Mladina*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mladina.si/144854/turska-sekularna-revolucija/
46. Mihajlović, S., & Pušnik, M. (2015, 5. avgust). Poiščite dobrega agenta in osvojite turški trg. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu http://izvozniki.finance.si/8825773?cctest&
47. Moran, T. S., & Stripp, G. W. (1991). *Successful International Business Negotiations.* Houston: Gulf Professional Publishing.
48. Musek, J. (1994). *Psihološki portret Slovencev*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
49. Neiburg, F. (2002). National Character. Najdeno 15. junija 2016 na spletnem naslovu https://webspace.yale.edu/anth254/restricted/IESBS_2002_Neiburg.pdf
50. Novak, M. (2006, 6. april). Kako prilagoditi pogajalski slog različnim kulturam. *Finance*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu http://manager.finance.si/149928/Kako-prilagoditi-pogajalski-slog-razli%C4%8Dnim-kulturam?cookietime=1448524628
51. Oakes, J. P., Haslam, S. A., & Turner, C. J. (1994). *Stereotyping and social reality.* Oxford: Blackwell.
52. Oguz, M. (2015, 31. marec). Technology Is The Path To Turkey's Future. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu https://techcrunch.com/2015/03/31/technology-is-the-path-to-turkeys-future/
53. *PESTLE Analysis for Turkey*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.ukessays.com/essays/international-relations/pestle-analysis-for-turkey.php

54. Predstavitev gospodarstva Turčije. (2015). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Turcija/Predstavitev_drzave_4239.aspx
55. Predstavitev. Svetovalec v državi. (b.l.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 30. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Turcija/Konzul_za_ekonomske_zadeve/Predstavitev
56. Pregled gospodarskih gibanj v državi Turčiji (2016). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 1. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Turcija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4240.aspx
57. Prodaja v Turčijo. (b.l.). V *Izvoznem oknu*. Najdeno 10. junija 2016 na spletnem naslovu: http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Turcija/Poslovanje/Prodaja
58. Rašković, M., & Svetličič, M. (2011). Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa, 48*(3), 220–243.
59. Rašković, M., & Vučkovski, D. (izide v letu 2016). National Stereotypes and social distance towards Slovenes among former Yugoslav countires: Has the »locomotive« lost its steam? *Teorija in praksa, 54*.
60. Reynolds, S., & Valentine, D. (2004). *Guide to Cross-Cultural Communication*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
61. Rogelj, M. (2014). *Kako uspešno poslovati v Turčiji*. Ljubljana: Spirit Slovenija.
62. Salacuse, W. J. (2003). *The global negotiatior*. New York: Palgrave Macmillan.
63. Siracusa, M. J. (2010). *Diplomacy: A very short Introduction*. New York: Oxford University Press Inc.
64. Skalar, B. (2016). Turki so stalno na preži. *Start up Kapital*, str. 58–60.
65. *Sloexport Search*. Najdeno 31. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.sloexport.si/en/search?MenuID=278&repcountry=Turkey
66. Šabec, K. (2006). *Homo europeus: Nacionalni stereotipi in kulturna identiteta Evrope*. Ljubljana: Založba FDV.
67. Taras, V., Steel, P., & Kirkman, L. B. (2016). Does Country Equate with Culture? Beyond Geography in the Search for Cultural Boundaries. *Management International Review*, 1–33.
68. Tavčar, R. (2010): *Psihologija pogajanj*. Ljubljana: Planet GV.
69. *Top Destinations*. Najdeno 2. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.businessdestinations.com/10-top-destinations/istanbul-2/
70. Torne, R. (2016, 31. marec). Turkey: GDP growth soars in Q4 2015. *Focus Economics*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.focus-economics.com/countries/turkey/news/gdp/growth-soars-in-q4
71. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

72. Turkey Economy – GDP, Inflation, CPI and Interest Rate. V *Focus Economics*. Najdeno 17. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.focus-economics.com/countries/turkey
73. Turkey Economy. V *Index of Economic Freedom*. Najdeno 28. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.heritage.org/index/country/turkey
74. *Turkey-EU relations*. Najdeno 7. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.mfa.gov.tr/relations-between-turkey-and-the-european-union.en.mfa
75. Udovič, B. (2009). *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
76. Ule, M. (2009). *Socialna psihologija: analitični pristop k življenju v družbi*. Ljubljana: Založba FDV.
77. Ule, N. M. (1999). *Predsodki in diskriminacije*: *izbrane socialno-psihološke študije.* Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
78. Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2009). *Marketing Across Cultures* (5th ed.). Harlow: Pearson Education.
79. *Who We Are? The Scientific and Technological research council of Turkey*. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.tubitak.gov.tr/en/about-us/content-who-we-are
80. *Women in Turkey*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.turkishculture.org/lifestyles/turkish-culture-portal/the-women/women-in-turkey-201.htm?type=1
81. World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Geneva: World Economic Forum.
82. *World Factbook: Turkey*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html
83. Zagoršek, H., & Štembergar, M. (2005). *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance.
84. Zgornik, A. (2012, 8. januar). Stereotipi so za to, da nam ni treba nenehno razmišljati s svojo glavo. *Delo*. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.delo.si/zgodbe/sobotnapriloga/stereotipi-so-za-to-da-nam-ni-treba-nenehno-razmisljati-s-svojo-glavo.html

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Intervju z go. Manjo Krapež (Gen-I Istanbul, Gen-I d.o.o.) 1

PRILOGA 2: Intervju z g. Boštjanom Skalarjem (Svetovno združenje agencij za investicije in promocijo (angl. *WAIPA*) 4

PRILOGA 3: Intervju z g. Matjažem Šinkom (Simcon d.o.o.) 6

PRILOGA 4: Intervju z mag. Andrejem Ferčejem (Konzulat Republike Slovenije v Istanbulu) 8

PRILOGA 5: Intervju z g. Matejem Puhanom (Elti d.o.o.)..... 10

PRILOGA 1: Intervju z go. Manjo Krapež (Gen-I Istanbul, Gen-I d.o.o.)

Koliko časa že poslujete s Turki in zakaj ste z njimi pričeli poslovati?
S Turki poslujemo približno 4 leta. Z njimi smo začeli poslovati kot slovenska energetska firma, ki je vstopila na turški trg s svojo izpostavo in začela poslovati s turškimi energetskimi družbami ter turško borzo na podlagi trgovalnih aktivnosti, čezmejnega poslovanja in prodaje električne energije na debelo.

Preden ste začeli poslovati s Turki, kakšna je bila vaša predstava o njih? Na podlagi česa ste imeli to predstavo (mediji, šola, Turki kot turisti ipd.) Kakšno je vaše stališče o njih sedaj, ko jih poznate?
V slovenščini imamo rek »Mama, pazi, Turki prihajajo«, ki izhaja še iz Osmanskih osvajanj Evrope, kjer so po vsej verjetnosti sejali tako grozo in neustrašnost, da se je folklorno izročilo v jezikovnem smislu ohranilo med Slovenci do danes. Tako običajno imamo nek strah pred neznanih, strah pred drugačnim, strah pred drugačno kulturo (in vero), a kljub temu je to moderna doba in Turčija moderna sekularna država, ki premore zelo uspešne poslovneže, visoko tehnologijo in znanje, ob tem je Turčija tudi zaradi Atatürkovega sekularizma in spremembe političnega sistema moderne države postala vmesni člen, most med Zahodom in Vzhodom, ter tako dovolj odprta, da nam je lahko bližje kot kdajkoli.
Seveda pa je treba nujno ločiti Istanbul (in morda Ankaro ter Izmir) od ruralne Turčije in tradicionalnega Vzhoda, kjer se tudi posli sklepajo drugače, ponekod še vedno preko klanov (z dovoljenji le-teh) in na drugačen način kot v mestih. Dana beseda je še marsikje pravilo, tako da je pri poslovanju nujno upoštevanje tudi kulturnega ozadja in razmerij. Predstavo o Turkih sem dobila v živo iz življenja med njimi, moram pa povedati, da so kot gostje v drugih državah izjemno zahtevni. Čemu? Ker imajo v Turčiji do gostov drugačen način ravnanja kot v zahodni družbi in enako pričakujejo drugod.

Ali stereotipi o Turkih držijo? Če da, kateri?
Da so neustrašni in hitro vzkipljivi? Gotovo. Da so nacionalisti? Gotovo. Državljansko vzgojo vidimo že od rojstva dalje, v vrtcu in šoli in na cesti, njihov nacionalni ponos je izjemen do športnikov in politikov in vsega turškega, za kar so tudi hitro užaljeni, v kolikor jih kdo kakorkoli okrca ali jim nasprotuje. Po njihovem pravu je mogoče pristati za več let v zaporu zaradi razžalitve turškosti, ki obsega zastavo, politiko, državo, jezik ipd. Da so prijazni, gostoljubni in nasmejani? Gotovo.

Kako bi opisali Turke s 5. pridevniki – kakšni so Turki in kakšni so Turki kot poslovneži?

	TURKI	TURKI KOT POSLOVNEŽI
1.	Nacionalisti	Zelo prijazni do tujcev
2.	Nasmejani	Zelo gostoljubni
3.	Impulzivni	Dokaj mirni
4.	Tradicionalni in konservativni	Odlični pogajalci
5.	Radovedni	Patrioti

Kakšna je bila vaša predpriprava na vstop na turški trg in poslovanje z njimi?
Turki imajo slaba jezikovna znanja. Šolski sistem je precej pomankljiv in tako se jezikovna odprtost in znanje tujih jezikov začenja šele zadnje desetletje. Tako mora biti poslovnež pripravljen na jezikovno oviro, sicer pa večji koncerni sedaj dajejo velik pomen tujim partnerjem tudi tako, da zaposlujejo sodelavce z znanji tujih jezikov. Turščina je prisotna na vseh ravneh in samo z angleščino gotovo ne morete izpeljati poslov. Ovire so takoj na Gospodarski zbornici, pri notarjih, pri odvetnikih, na bankah ... Večina dokumentacije ni dvojezična, tako gotovo jezik predstavlja eno največjih ovir.

Kot druga ovira je kulturna ovira. Kljub odprtosti so na določene zadeve zelo pozorni. Način sedenja (sedenje s prekrižanima nogama je nespoštljivo), način oblačenja (poslovni slog, urejenost, make up, frizura), poslovna darila (ob obisku, za praznike), prijazna in nasmejana komunikacija, voščila ob praznikih in drobne pozornosti, poslovna kosila in povabila ...

Opišite prosim, kako poteka poslovanje s Turki?
Glede na to, da z njimi poslujemo že dlje časa, lahko trdim, da nam je uspelo s kvalitetno zasedbo s strani naše firme, z upoštevanjem kulturnih razlik in znanjem turščine ter poslovnimi uspehi doseči zavidljivo in prijazno mesto na turškem poslovnem parketu.
Prvi kontakti so bili narejeni s pomočjo turškega kolega, saj so poznanstva zelo važna pot do marsikaterega posla, pogajanja so po navadi na visoki kulturni ravni in uspešna, procesi pri samem poslu potekajo gladko, težave pa so bile do sedaj vedno rešljive, saj je k temu pripomoglo znanje turščine in razumevanje samega poslovnega in kulturnega okolja. Težave, če že, nastanejo po navadi pri zadevah, kjer želi evropski partner uveljavljati svoj način gledanja na potek posla ali zahteva prilagajanje le njemu, ne upošteva pa drugačne miselnosti in dejstva, da je Turčija napredna izvoznica in uvoznica ter zanesljiv partner in ne zaostala država. Ima svoja pravila in svoj način delovanja, zato spreminjanje njihove logike ni dobrodošlo.
Postopki v primeru težav vedno vključujejo pomiritev obeh strank, poskušanje razumevanja drugačnega okolja in miselnosti ter poskus kompromisa. Glede na to, da so zelo čustven narod, so tudi v poslih dokaj čustveni in zamerljivi, čeprav v primeru dobrega poslovanja sijajni in zanesljivi partnerji ter prijatelji. Dober partner je njihov prijatelj.

Kako gledajo Turki na Slovence?

Glede države same je treba povedati, da dokler letalski prevoznik Turkish Airlines (THY) ni vozil v Slovenijo, dokler turški nogometaši in smučarji niso trenirali pri nas, marsikdo ni vedel, da Slovenija sploh obstaja. Še vedno jo povezujejo z Rusijo oziroma z Jugoslavijo. Odprla se je tudi zaradi univerzitetnih izmenjav ter izjemne geostrateške pozicije. Turki jo vidijo kot izjemno lepo deželo, zeleno in neizkoriščeno s stališča turistične ponudbe. Marsikdaj slišim, da sprašujejo, ali spadamo v EU. Z vidika poslovanja Turki že leta znajo prihajati na naš trg, težje je verjetno za nas v turškem okolju. A vrata so vedno odprta.

Katere nasvete bi dali slovenskim kolegom in partnerjem glede Turkov, ki imajo namen poslovati s Turki?

Prav gotovo je treba vedeti, da gre za drugačno kulturno okolje, kot smo ga vajeni v Evropi. Treba se je zavedati, da dati roko ali dati besedo marsikje v turškem okolju še vedno velja kot garancija in ne kot prazno besedičenje. Jasno je Turčija v poslovnem in tehnološkem okviru v zadnjih dvajsetih letih prestopila visok prag poslovne odprtosti in profesionalnosti, zato marsikatera aktivnost poteka enako ali podobno kot v evropskem prostoru, a pri poslovanju z manjšimi partnerji ali z ruralnimi okolji, kjer je klanska ureditev še vedno prisotna, je potrebna velika previdnost. Turki so prijazen narod, a nepravi korak ali nepoznavanje kulture lahko privede do težav, zato priporočam odprtost do drugačnega, znanje jezika, poznavanje morebitne verske pripadnosti partnerja in izkaz spoštovanja njihovih verskih praznikov ali navad, morebitna priporočila ali navezave za vzpostavitev lažjega zaupanja ter malo ali nič napak. Zamere so temna stran te družbe. Po drugi strani pa imajo Turki tujce radi, odprti so za poslovne priložnosti in navdušeni za sklepanje novih povezav in prijateljstev.

PRILOGA 2: Intervju z g. Boštjanom Skalarjem (Svetovno združenje agencij za investicije in promocijo (angl. *WAIPA*)

Koliko časa že poslujete s Turki in zakaj ste z njimi pričeli poslovati?
S Turki sem se poslovno prvič srečal pred 16. leti, ko sem v tedanji službi pri Trimo Trebnje d.d. pričel z vstopom družbe na turški trg. Sedaj živim in delam v Istanbulu pri Svetovnem združenju za investicije in promocijo.

Preden ste začeli poslovati s Turki, kakšna je bila vaša predstava o njih? Na podlagi česa ste imeli to predstavo (mediji, šola, Turki kot turisti ipd.) Kakšno je vaše stališče o njih sedaj, ko jih poznate?
Turke sem si vedno predstavljal kot turiste z ogromnim žakljem na strehi svojega avtomobila. Sedaj, ko sem jih dodobra spoznal, opažam, da so določene lastnosti podobne. Na kratko, bi lahko to poimenoval organiziran kaos. Kljub temu, vseeno spoštujem turške poslovneže, še posebno pa svoje prijatelje.

Ali stereotipi o Turkih držijo? Če da, kateri?
Menim, da ne, kajti niti ne pijejo toliko kave, niti ne kadijo kot Turki.

Kako bi opisali Turke s 5. pridevniki – kakšni so Turki in kakšni so Turki kot poslovneži?

	TURKI	TURKI KOT POSLOVNEŽI
1.	Samozavestni	Zelo delavni
2.	Ne samokritični	Odlični pogajalci
3.	Gostoljubni	Zanesljivi
4.	Tradicionalni	Neorganizirani
5.	Ljubosumni	Posel je način življenja

Kakšna je bila vaša predpriprava na vstop na turški trg in poslovanje z njimi?
Nisem imel nikakršne posebne priprave. Situacija me je pripeljala do tega, da sem bil vržen v vodo in sem moral plavati ter se sproti učil na napakah.

Opišite prosim, kako poteka poslovanje s Turki?
Vsekakor moramo razumeti, da pri Turkih ne velja pregovor »Čas je denar«. Ključni korak je, da vzpostavimo prijateljski odnos, pridobimo njihovo zaupanje in spoštujemo njihove običaje. Šele potem se lahko nadejamo, da se nam bo ponudila priložnost za posel. Če se ob vsem tem navadimo še na prej omenjeno neorganiziranost, nam nič drugega ne bo več predstavljalo težav za utečen posel in tudi plačila so urejena. V primeru morebitnih težav, je lahko kar problematično, saj Turki dajejo prednost ustnim dogovorom pred podpisanimi pogodbami. Takih težav je sicer malo, a vseeno moramo biti pozorni njih. Sodišča so povsod enaka in tako velja tudi za Turčijo.

Kako gledajo Turki na Slovence?

Zaradi slabe promocije Slovenije v svetu, večina Turkov sploh ne ve kje je Slovenija. Tisti, ki vedo, imajo o Sloveniji na splošno dobro mnenje, za kar je v večini zaslužna bivša država Jugoslavija, saj v Turčiji živi razmeroma veliko ljudi iz bivše države. Zaradi majhnega obsega poslovanja, nas imajo Turki za majhen narod, kljub temu pa nas zelo cenijo glede na naše znanje, ki ga imamo. Politični odnosi med državama so odlični, pri poslu pa so reference zelo pomembne.

Katere nasvete bi dali slovenskim kolegom in partnerjem glede Turkov, ki imajo namen poslovati s Turki?

Kot sem že omenil, za Turke velja, da čas ni denar, zato moramo biti pripravljeni na veliko potrpežljivosti, saj se lahko zgodi, da traja tudi več let, da sklenemo posel s Turki. Pred samim vstopom na turški trg, bi obvezno priporočil analizo trga. Zelo je dobrodošlo, da smo prisotni na trgu. Neposreden dostop in komunikacija s potencialnimi partnerji je zelo otežena, zato je izbira primernega in zanesljivega zastopnika ključnega pomena. Turki se radi obnašajo in delujejo kot da ne vedo kaj počnejo, je pa ravno obratno. Zelo dobro se zavedajo kaj delajo, kaj želijo doseči in kaj je njihov cilj. Pri pogajanjih nikoli ne smemo popustiti do konca, kajti Turki so kralji barantanja in velikokrat nas bodo testirali do kje seže naš prag. Zelo pomembno je tudi, da imamo moč odločanja, kajti če bomo ob vsaki situaciji morali klicati nekoga, ki ni prisoten in ima večjo moč od nas, bo to za Turke zelo nespoštljivo.

PRILOGA 3: Intervju z g. Matjažem Šinkom (Simcon d.o.o.)

Koliko časa že poslujete s Turki in zakaj ste z njimi pričeli poslovati?
Na turškem trgu delujemo že 15 let, če sem bolj natančen, tja prodajamo za našega nemškega partnerja.

Preden ste začeli poslovati s Turki, kakšna je bila vaša predstava o njih? Na podlagi česa ste imeli to predstavo (mediji, šola, Turki kot turisti ipd.) Kakšno je vaše stališče o njih sedaj, ko jih poznate?
Iskreno, preden smo pričeli poslovati z njimi, je bila predstava bistveno slabša kot sedaj. Razlogi so to, so posledica šolske izobrazbe in vzgoje, kjer že iz zgodovine znano, da so bili Turki osvajalci, sovražni, nasilni, verni,… Sedaj pa pri poslovanju z njimi ni nobenih težav in je na ravni poslovanja centralne Evrope in bistveno višjega nivoja kot na Balkanu.

Ali stereotipi o Turkih držijo? Če da, kateri?
Po mojem mnenju držijo. Predvsem to, da ima vera zelo velik vpliv.

Kako bi opisali Turke s 5. pridevniki – kakšni so Turki in kakšni so Turki kot poslovneži?

	TURKI	**TURKI KOT POSLOVNEŽI**
1.	Pridni	Zahtevni
2.	Površni	Fleksibilni
3.	Verni	Principialni
4.	Nazadnjaški	Konservativni
5.	Samozavestni	Vztrajni

Kakšna je bila vaša predpriprava na vstop na turški trg in poslovanje z njimi?
Nobene posebne priprave ni bilo. Kot po navadi, večkratni obiski, sklepanje prijateljstva in poslovanje.

Opišite prosim, kako poteka poslovanje s Turki?
Poslovanje s Turki je, kot sem že omenil, povsem kot v centralni Evropi. Bistvenih razlik ni opaziti, res pa je, da včasih traja nekoliko dlje, da pade odločitev z njihove strani. Identična stvar je pri zapletenih situacijah in reševanju nastalih problemov. Sicer pa, v kolikor vidijo in občutijo, da si pošten z njimi in jih ceniš, ne prihaja do nikakršnih posebnih problemov. Mogoče bi izpostavil le to, da velikokrat o svojih konkurentih rečejo kakšno slabšalno besedo in se v primerjavi z njimi tudi radi pohvalijo.

Kako gledajo Turki na Slovence?
Glede na moje izkušnje, ki so popolnoma pozitivne, menim, da imamo Slovenci na splošno dober ugled.

Katere nasvete bi dali slovenskim kolegom in partnerjem glede Turkov, ki imajo namen poslovati s Turki?

Svetoval bi jim, da je Turke potrebno ceniti in jim, glede na njihovo gospodarsko uspešnost, to tudi priznati. Ne bi priporočal razgovorov o politiki in veri. Skratka, normalno navezovanje stikov in prijateljstvo sta povsem običajna in temeljita na medsebojnem spoštovanju.

PRILOGA 4: Intervju z mag. Andrejem Ferčejem (Konzulat Republike Slovenije v Istanbulu)

Koliko časa že poslujete s Turki in zakaj ste z njimi pričeli poslovati?
Sodelovanje s Turki sem začel pred tremi leti s pričetkom delovanja kot ekonomski svetovalec na Generalnem konzulatu Republike Slovenije v Istanbulu.

Preden ste začeli poslovati s Turki, kakšna je bila vaša predstava o njih? Na podlagi česa ste imeli to predstavo (mediji, šola, Turki kot turisti ipd.) Kakšno je vaše stališče o njih sedaj, ko jih poznate?
Za mene so bili Turki navadni »gasterbajteri« iz Avstrije in Nemčije. Sedaj, ko sem jih spoznal, opažam, da je veliko Turkov zelo bogatih in izobraženih, vendar tudi zelo veliko revnih. Ta močna razslojenost in podrejenost revnih je lahko za nas, ki prihajamo iz razmeroma socialne in egalitarne države, celo pretresljiva. Opaziti je tudi, da se družba pod vplivom trenutne politike močno islamizira.

Ali stereotipi o Turkih držijo? Če da, kateri?
Ne držijo. Turki ne pijejo kave, ampak čaj. Prav tako ne kadijo kot Turki, saj oblast v državi močno preganja cigarete in alkohol.

Kako bi opisali Turke s 5. pridevniki – kakšni so Turki in kakšni so Turki kot poslovneži?

	TURKI	TURKI KOT POSLOVNEŽI
1.	Delno prijazni	Iskalci priložnosti
2.	Dominantnost moškega spola	Odlični pogajalci
3.	Nacionalisti	Oportunisti
4.	Tradicionalno družinsko povezani	Nezanesljivi pri kratkoročnih poslih
5.	Temperamentni	Izkoriščevalski do tujcev, med seboj korektni

Kakšna je bila vaša predpriprava na vstop na turški trg in poslovanje z njimi?
Sprva moramo dojeti, da so Turki 80 milijonski narod in da razen sodobnih poslovnežev, večina Turkov zelo slabo govori tuje jezike. Vedeti moramo, da je pri Turkih zelo pomembno spoštovanje in naša pripravljenost za iskanje pozitivnih rešitev.

Opišite prosim, kako poteka poslovanje s Turki?
Prvi stik s Turki je veliko lažji, če nas nekdo, ki nas pozna, priporoči. Če vzbudimo interes, je veliko preprostejše nadaljevati pogovore. Je pa potrebno biti pozoren pri plačilih, tukaj bi celo svetoval, da se dogovorite za zavarovanje. Ob prenehanju poslovanja, še posebej v situacijah, ko pride do konfliktov, zna biti zelo težavno, saj konflikti hitro dobijo čustvene razsežnosti.

Kako gledajo Turki na Slovence?

Številni Turki Slovenije niti ne poznajo. Ostali, ki vedo kje smo, pa pravijo, da je Slovenija lepa in zelena. Mlajše generacije o Sloveniji vedo že malo več, tako da poznajo Ljubljano in Bled. Turki do Slovenije in Slovencev nimajo posebnega odnosa, do Evropske Unije (EU) pa imajo ambivalenten odnos. Včasih jim je EU pomenila svetel zgled in pojem materialnega blagostanja, kar pa sedaj ni več slučaj. Zelo so užaljeni, ker jih EU ne sprejema, tako da z veseljem izpostavljajo vse njene slabosti.

Katere nasvete bi dali slovenskim kolegom in partnerjem glede Turkov, ki imajo namen poslovati s Turki?

Svetoval bi jim, da je že na samem začetku poslovanja potrebno jasno in natančno dogovoriti vse parametre posla, predvsem bi priporočil, da uredijo plačilno zavarovanje in ostale parametre okoli plačil. Pomembno je vedeti, da so pri Turkih možna presenečanja v vsakem trenutku, zato je potrebno biti fleksibilen. Zavedati se moramo, da imata čas in denar v Turčiji druge dimenzije kot pri nas. Turški trg je živahen, populacija pa mlada in nagnjena k trošenju. Turki bodo v prihodnje skušali ohraniti gospodarsko rast z notranjo porabo in z velikimi državnimi gradbenimi podjetji. Avtomobilska industrija z vsemi spremljajočimi podizvajalci je ena paradnih in zelo dobro delujočih industrij, težave pa nastajajo v kmetijstvu in turizmu. Na koncu bi še opozoril, da je na turškem trgu vedno in povsod potrebno biti previden.

PRILOGA 5: Intervju z g. Matejem Puhanom (Elti d.o.o.)

Koliko časa že poslujete s Turki in zakaj ste z njimi pričeli poslovati?
S Turki sem pričel poslovati pred kakšnim letom, predvsem zato, ker mi turški trg predstavlja velik potencial in ker sem preko pravih ljudi prišel do dobrih kontaktov.

Preden ste začeli poslovati s Turki, kakšna je bila vaša predstava o njih? Na podlagi česa ste imeli to predstavo (mediji, šola, Turki kot turisti ipd.) Kakšno je vaše stališče o njih sedaj, ko jih poznate?
Pred samim poslovanjem nisem imel nekih predsodkov, mogoče so bili celo nekoliko bolj gostoljubni kot sem pričakoval. Sedaj, ko jih poznam bolje, vidim, da so vešči v poslovanju in jim je hitro jasno kako se določeno zadevo izvede ali pač ne.

Ali stereotipi o Turkih držijo? Če da, kateri?
Nekateri da, drugi spet ne. Kljub temu, da je v Turčiji islamska vera močno prisotna, Turki z veseljem radi spijejo kakšno pivo ali dve.

Kako bi opisali Turke s 5. pridevniki – kakšni so Turki in kakšni so Turki kot poslovneži?

	TURKI	TURKI KOT POSLOVNEŽI
1.	Gostoljubni	Posel je način življenja
2.	Nacionalisti	Odlični pogajalci
3.	Egocentriki	Korektni
4.	Neorganizirani	Impulzivni
5.	Slabo izobraženi (tuji jeziki)	Pomembni so medsebojni odnosi

Kakšna je bila vaša predpriprava na vstop na turški trg in poslovanje z njimi?
Tako kot na vstop na vse druge trge. Pomembno je vedeti vsaj nekaj o njihovih običajih in kulturi. Najbolj realno sliko nam seveda da lahko nekdo, ki s to državo že posluje in z nami deli bogate izkušnje. Tako se izognemo, kar nekaj začetniškim napakam, katere pri Turkih lahko močno vplivajo na nadaljnji potek poslovanja.

Opišite prosim, kako poteka poslovanje s Turki?
Turki so zelo impulzivni. Ko se odločijo za akcijo, je potrebno biti pripravljen in takoj odreagirati. Velikokrat se zgodi, da so vmes tudi obdobja, ko se jim nikamor ne mudi in moramo biti zelo potrpežljivi ter vztrajni.

Kako gledajo Turki na Slovence?
Tisti, ki Slovenijo poznajo, nas spoštujejo. Že na samem začetku poslovanja, sem začel poslovati z ljudmi, ki poznajo Slovence zato sem dobil zelo dober odziv. Turčija je veliko večja država in Turki se svojega potenciala zavedajo, zato poskušajo to izkoristiti tudi pri pogajanjih. Kljub vsemu pa cenijo naše znanje, organiziranost in profesionalen pristop.

Katere nasvete bi dali slovenskim kolegom in partnerjem glede Turkov, ki imajo namen poslovati s Turki?

Velik in pomemben pomen bi pripisal dobri analizi trga. Preverite, če kdo od znancev že posluje z vašimi bodočimi partnerji in jih brez zadržkov vprašajte za nasvet. Nenehno ohranjajte stik in bodite prisotni, saj bodo drugače pozabili na vas. Najverjetneje boste potrebovali lokalnega partnerja, ki vas bo seznanil s stvarmi, ki se ne dajo naučiti ali predvideti. Odnosi na osebnem nivoju so zelo pomembni, zato bi svetoval vsem, da bodo potrpežljivi, saj je pri Turkih povsem normalno nekaj časa več, da se vzpostavi pravo zaupanje.