

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

ANDRAŽ KLUN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA POSLOVANJE SLOVENSКИH
PODJETIJ V INDIJI**

Ljubljana, oktober 2013

ANDRAŽ KLUN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Andraž Klun, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Vpliv kulturnih razlik na poslovanje slovenskih podjetij v Indiji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Makovec Brenčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v besedilu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KULTURA	4
1.1 Opredelitev kulture	4
1.2 Kulturne plasti	5
1.3 Ravni kulture	6
1.4 Elementi kulture v mednarodnem poslovanju	6
1.4.1 Norme in vrednote	7
1.4.2 Religija	7
1.4.3 Spol	8
1.4.4 Izobrazba	8
1.4.5 Jezik	8
1.4.6 Poslovne navade in običaji	9
1.5 Teoretiki na področju medkulturnega poslovanja	10
1.5.1 Kultura po Hofstedeju	10
1.5.2 Kultura po Trompenaarsu	12
1.5.3 Kultura po Hallu	13
2 STRATEGIJE ZA REŠEVANJE KULTURNIH RAZLIK	16
2.1 Dobro poznavanje tuje kulture	16
2.2 Spoštovanje tuje kulture	16
2.3 Koristni koraki v odnosu do tuje kulture	17
2.4 Ignoriranje kulturnih razlik	17
2.5 Minimiziranje kulturnih razlik	17
2.6 Obvladovanje razlik	18
3 PEST-ANALIZA INDIJSKEGA TRGA	19
3.1 Politično okolje	19
3.2 Ekonomsko okolje	20
3.3 Socio-kulturno okolje	23
3.4 Tehnološko okolje	24
4 KULTURA INDIJE IN POSLOVNA KULTURA	26
4.1 Norme in vrednote	26
4.1.1 Individualnost in družina	26
4.1.2 Enotnost in povezanost indijske družbe	26
4.1.3 Uspeh in rast osebnosti	26
4.1.4 Starost in mladost	27
4.1.5 Sreča in prilagodljivost	27
4.1.6 Religija in duhovnost	27
4.2 Religija	27
4.2.1 Hinduizem	28

4.2.1.1	Kaste.....	29
4.2.2	Islam.....	30
4.2.3	Sikhizem	31
4.2.4	Budizem.....	31
4.2.5	Jainizem	32
4.3	Spol.....	32
4.4	Izobrazba	33
4.4.1	Osnovno in nadaljevalno izobraževanje	34
4.4.2	Višja izobrazba	34
4.5	Jezik.....	34
4.5.1	Indijska beseda »da«.....	35
4.5.2	Zakaj Indijci ne uporabljajo besede »ne«	35
4.6	Poslovne navade in običaji.....	37
4.6.1	Sestanki.....	37
4.6.2	Pozdravi	38
4.6.3	Pogajanja.....	38
4.6.4	Poslovna obleka	38
4.6.5	Hierarhija	39
4.6.6	Upoštevanje pravil	39
4.6.7	Gradnja odnosov	39
4.6.8	Kot znotraj družine	40
4.7	Korupcija.....	40
4.8	Primerjava indijske in slovenske kulture po teoretikih kultur.....	41
4.8.1	Primerjava indijske in slovenske kulture po Hofstedeju	41
4.8.2	Primerjava indijske in slovenske kulture po Hallu	44
4.8.3	Indijska kultura po Trompernaarsu.....	45
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PODJETJI, PRISOTNIMI NA INDIJSKEM TRGU.....	47
5.1	Metodologija raziskave	47
5.2	Izvedba raziskave	48
5.3	Analiza rezultatov raziskave	49
5.3.1	Razlog in motiv za vstop na trg	50
5.3.2	Priprave za vstop na trg	51
5.3.3	Način vstopa, prvi stik in pogostost stika	52
5.3.4	Prilagoditev in ovire pri poslovanju na indijskem trgu.....	52
5.3.5	Prisotnost na indijskem trgu in delež izvoza	53
5.3.6	Jezik in neverbalna komunikacija.....	54
5.3.7	Religija.....	55
5.3.8	Hierarhija	55
5.3.9	Nagnjenost k tveganju	56
5.3.10	Moške in ženske vrednote.....	57
5.3.11	Indijski individualizem in kolektivizem	57

5.3.12 Dosežek in status v Indiji	57
5.3.13 Usmerjenost v čas	58
5.3.14 Prepletenost osebnih in poslovnih odnosov	58
5.3.15 Dojemanje časa	59
5.3.16 Vloga spola in status žensk v Indiji	60
5.3.17 Medosebni prostor pri komuniciranju	60
5.3.18 Izobrazba	61
5.3.19 Sprejemanje drugih kultur	61
5.3.20 Korupcija	61
5.3.21 Strategije za obvladovanje kulturnih razlik	62
5.3.22 Spreminjanje strategije podjetja in potencialni ponovni vstop	62
5.3.23 Zakonodaja in informacije	63
5.4 Nasveti podjetjem, ki vstopajo na indijski trg	64
SKLEP	64
LITERATURA IN VIRI	69

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Definicije kulture</i>	4
<i>Tabela 2: Primerjava značilnosti kultur visokega in nizkega konteksta</i>	14
<i>Tabela 3: Monokrona in polikrona kultura</i>	15
<i>Tabela 4: Štiri ravni osebnega prostora</i>	16
<i>Tabela 5: SWOT-analiza političnega okolja indijskega trga</i>	20
<i>Tabela 6: BDP držav BRIC za leto 2012</i>	21
<i>Tabela 7: Prikaz gospodarskih kazalnikov Indije za leta 2010-2012</i>	22
<i>Tabela 8: SWOT-analiza ekonomskega okolja indijskega trga</i>	22
<i>Tabela 9: SWOT-analiza socio-kulturnega okolja indijskega trga</i>	24
<i>Tabela 10: SWOT-analiza tehnološkega okolja</i>	25
<i>Tabela 11: Indijski kastni sistem</i>	29
<i>Tabela 12: Primerjava slovenske in indijske kulture po Hofstedeju in Hallu</i>	46
<i>Tabela 13: Kulturne dimenzije Indije po Trompenaarsu</i>	47
<i>Tabela 14: Razlike med kvantitativnim in kvalitativnim pristopom</i>	47
<i>Tabela 15: Proaktivni in reagibilni motivi za internacionalizacijo</i>	50
<i>Tabela 16: Prisotnost in delež izvoza na indijski trg intervjuvanih podjetij</i>	53

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Plasti kulture</i>	6
<i>Slika 2: Hofstedejeve kulturne dimenzije indijske in slovenske kulture</i>	41

UVOD

Država danes bolj kot kdaj koli prej ne more preživeti brez ostalega sveta. Izrazi, kot so svetovno gospodarstvo, globalna vas in »vesoljska ladja Zemlja«, kažejo povezanost, s katero se soočamo vsi na tem planetu (Terpstra & Russow, 2000, str. 2). Zagoršek (2007, str. 1) navaja: »V obdobju pospešene globalizacije in povečane medsebojne odvisnosti svetovnih gospodarstev ter hitre internacionalizacije podjetij postajajo nacionalne razlike med njimi vse bolj pomemben dejavnik v mednarodnem poslovanju. Medtem ko se ekonomske ovire znižujejo, se kulturne ovire povečujejo, kar pomeni nove izzive za organizacije. Če so managerji še pred nekaj desetletji delovali predvsem v domačem okolju, se danes soočajo z različnimi kulturami, z drugačnimi navadami, poslovnimi običaji ter novimi managerskimi prijemi«. Griffin in Pustay (2005, str. 11) pa pravita, da se globalizacija lahko opredeli kot neizprosna integracija trgov, nacionalnih držav in tehnologije na način, ki posameznikom, družbam in nacionalnim državam omogoča, da sežejo še dlje, hitreje, globlje in ceneje po vsem svetu kot kdaj koli prej.

Makovec Brenčič, Lisjak, Pfajfar in Ekar (2006, str. 13) navajajo, da so vsa mednarodno delujoča podjetja vpeta v spremembe okolij, v katere vstopajo ali v njih že poslujejo. Mednarodno poslovno okolje vsebuje več elementov, ki medsebojno vplivajo na značilnosti mednarodnega poslovanja podjetij. Zagoršek (2007, str. 1) pa pravi, da v vsaki kulturi pojme, kot so avtoriteta, birokracija, kreativnost, prijateljstvo in odgovornost, doživljajo na svoj način. Tudi če jih vsi opisujemo z enakimi besedami, naše kulturne predpostavke in ustaljeni načini vedenja niso univerzalni in primerni v drugih kulturah. Med državami ali regijami obstajajo velike razlike v tem, kaj se od managerjev pričakuje, kaj lahko in česa ne smejo početi, ter v statusu in vplivu, ki ga imajo. V času globalizacije poslovnega omrežja postaja razumevanje nacionalne kulture ključen izziv sodobnega managerja.

Indija kot največja demokracija na svetu in razvijajoča se gospodarska sila postaja ambiciozen igralec na mednarodnem prizorišču v zadnjih letih. Tudi v Evropi raste zanimanje za to državo s svojimi kulturnimi, jezikovnimi in regionalnimi razlikami ter gospodarskimi in družbeni nasprotji. Kljub vsemu je Indija sinonim odprtosti in usmerjenosti v napredek in razvoj (Turk, 2011, str. 7).

Pri vseh podvigih, ki jih želimo izvesti v zvezi z indijskim trgom, je pomembno, da smo prej seznanjeni z indijsko kulturo. Vstop na eksotične trge zahteva posebno skrbnost in pripravo na kulturne razlike, ki lahko olajšajo ali otežijo naše poslovanje (Glas gospodarstva, 2011, str. 32).

Nepoznavanje indijske kulture lahko slovenskim podjetjem, ki želijo vstopiti na indijski trg, predstavlja velik problem. Tudi Hrastelj (2001, str. 23) navaja, da so prav kulturološki dejavniki na prvem mestu med vzroki za neuspešnost poslovanja na mednarodnih trgih.

Zaradi intenzivnih stikov udeležencev, ki izhajajo iz različnih kultur, mednarodno poslovanje ni le večnacionalno, ampak tudi večkulturološko in transkulturološko.

Vedno več slovenskih podjetij želi poslovati z Indijo, zato mislim, da se morajo pred vstopom na indijski trg dobro seznaniti z njenimi kulturološkimi posebnostmi, kako te vplivajo na poslovanje, še posebej pa se morajo seznaniti s strategijami za reševanje in prilagajanje kulturnim razlikam. Z upoštevanjem vseh kulturoloških posebnosti si lahko razjasnimo nepoznane okoliščine, kar pripomore k boljšemu razumevanju indijskega življenjskega okolja, njihovega razmišljanja na splošno in njihovega ravnanja oziroma vedenja v domačem in mednarodnem poslovnem okolju.

Delež slovenskega izvoza v Indijo je izredno majhen ($< 0,1\%$), zato ocenjujem, da je indijski trg še vedno premalo raziskan in slovenskim podjetjem predstavlja neznanko. Kljub temu da se je v zadnjih sedmih letih obseg menjave med Slovenijo in Indijo povečal za skoraj šestkrat, je še vedno veliko neizkoriščenih priložnosti.

V magistrskem delu zaradi svojega zanimanja za različne kulture, želje po seznanitvi z indijsko kulturo in ocene, da je indijski trg še premalo raziskan, preučim vpliv kulturnih razlik na poslovanje slovenskih podjetij v Indiji, kar je tudi naslov magistrskega dela.

Namen magistrskega dela je predstaviti posebnosti indijske kulture, vpliv kulturnih razlik na poslovanje slovenskih podjetij v Indiji in kako te razlike obvladovati. Cilj magistrskega dela je priti do ugotovitev, ki bodo vodile k boljšemu razumevanju indijske kulture, in opozoriti na kulturološke posebnosti Indije pri poslovanju. Podcilji naloge pa so:

- analiza pojma in pomena kulture;
- teoretična predstavitev različnih strategij za reševanje medkulturnih razlik;
- predstavitev širšega pregleda indijskega okolja s pomočjo PEST-analize;
- predstavitev indijske kulture in njene specifike ter primerjava s slovensko kulturo;
- empirično preverjanje pridobljene teorije.

V magistrskem delu poskušam odgovoriti na raziskovalno vprašanje, **kako kulturne razlike vplivajo na poslovanje slovenskih podjetij v Indiji in kako jih obvladati**. Hipoteza magistrskega dela pa je, da morajo slovenska podjetja za poslovanje na indijskem trgu:

- dobro poznati indijsko kulturo in njeno poslovno kulturo;
- prilagajati se in spoštovati indijsko kulturo;
- poznati in pravilno uporabiti strategije za obvladovanje medkulturnih razlik;
- poznati politično, ekonomsko in tehnološko okolje Indije.

Hipotezo preverim s pomočjo PEST-analize Indije, preučitve in raziskave medkulturnih razlik med Indijo in Slovenijo ter preučitve strategije za obvladovanje kulturnih razlik. Z globinskimi intervjuji pa primerjam izkušnje slovenskih podjetij, ki so prisotna na indijskem trgu, s teorijo.

Omejitve pri pisanju naloge so:

- omejeno število slovenskih podjetij, ki bodo pripravljena na razgovore in sodelovanje;
- omejitev vpliva kulture samo na indijsko kulturo;
- ne obstaja univerzalna rešitev za premostitev medkulturnih razlik.

Magistrsko delo je razdeljeno na več poglavij. V uvodnem delu na kratko predstavim Indijo, namen, cilje, metode in zasnovo dela ter hipoteze in omejitve. V prvem poglavju predstavim kulture na splošno. Znotraj poglavja opišem norme in vrednote, vpliv religije, spola, izobrazbe, jezika in poslovnih običajev v medkulturnem poslovanju ter teoretike medkulturnega poslovanja. V drugem poglavju na kratko predstavim strategije za reševanje kulturnih razlik. V tretjem poglavju predstavim PEST-analizo Indije: indijskega političnega, ekonomskega, socio-kulturnega in tehnološkega okolja. V četrtem poglavju predstavim indijsko kulturo, indijsko poslovno kulturo in primerjam kulturo Slovenije in Indije po Hofstedeju in Hallu ter Indijo preučim še po Trompenaarsu. V petem poglavju opravim globinske intervjuje s slovenskimi podjetniki, katerih podjetja so že prisotna na indijskem trgu. Predstavim tudi ugotovitve empirične raziskave in podam nasvete za podjetja, ki nameravajo vstopiti na indijski trg. Sklepno poglavje je namenjeno glavnim ugotovitvam magistrskega dela in mojemu mnenju.

Osnovna uporabljena metoda je splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, s pomočjo katere so zbrana dejstva, podatki in informacije, ki se nanašajo na proučevano tematiko. Poleg metode spoznavnega procesa uporabim še metodo deskripcije (opisovanje dejstev, procesov, pojavov), metodo kompilacije (povzetek spoznanj, opazovanj in stališč nekaterih avtorjev) in analitsko metoda (prikaz obstoječega stanja in analiza).

V petem poglavju uporabim statistično metodo analize primarnega vira podatkov. V empiričnem delu izvedem kvalitativno raziskavo (globinski intervju s predstavniki nekaterih slovenskih podjetij, ki so prisotna na indijskem trgu). S tem preverim ugotovitve, do katerih pridem v predhodnih poglavjih. Uporabim odprte tipe vprašanj, pri katerih intervjuvanec prosto izraža svoja mnenja in stališča s ciljem, da pridobim čim bolj kompleksne in individualizirane odgovore.

Pri pripravi magistrskega dela uporabim relevantno domačo in tujo strokovno literaturo ter ostale dostopne vire (svetovni splet, članke, prispevke ipd.), ki teoretično in praktično obravnavajo področje poslovanja v Indiji.

1 KULTURA

1.1 Opredelitev kulture

Zagoršek (2007, str. 10) navaja: »Kultura je kontekst, v katerem se stvari dogajajo. Je sistem pomenov, skupen vsem pripadnikom neke skupnosti oziroma družbe, ki določa, na kaj so pozorni, kako se vedejo in kaj cenijo. Je skupek leč za dojetanje in razumevanje sveta. Kultura je skupna vsem članom družbe in ima za njih interpretativno funkcijo. Situira je med človeško naravo na eni strani in posameznikovo osebnostjo na drugi. Po najširši opredelitvi je kultura človeško ustvarjen del okolja. Mogoče jo je razdeliti na objektivno ali eksplicitno kulturo, kot so na primer tehnologija, orodja, ceste ali radio, ter subjektivno kulturo, kot so na primer ideje, pomeni, norme in vrednote. Večina znanstvenikov meni, da je kultura skupinsko mentalno programje, ki razlikuje pripadnike ene človeške skupine od drugih.«

Salacuse (1999, str. 218) navaja, da kultura služi kot neke vrste družbeno lepilo, ki veže skupino ljudi in jim daje posebno identiteto skupnosti. Prav tako jim da občutek, da so prisotni v skupnosti, ki je različna od drugih.

Terpstra in Russow (2000, str. 37) pa menita, da je kultura značilen način življenja za ljudi. Kultura je striktno človeško izdelan vidik našega okolja. Je integrirani skupni vzorec naučenega obnašanja, ki si ga delijo člani družbe. Lahko bi rekli, da kultura za družbo pomeni enako kot osebnost za posameznika.

V tabeli 1 predstavljam nekatere definicije kulture znanih avtorjev.

Tabela 1: Definicije kulture

Avtorji	Definicija kulture
Taylor	Kultura je kompleksna celota, ki vključuje znanje, stališča, moralno, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti ter navade članov določene družbe.
Herskovitz	Kultura je vse tisto v okolju, kar je povezano s človekom.
Hofstede	Kultura je programska oprema razuma ali računalniški program, ki nadzira vedenje.
Sathe	Kultura je niz pomembnih vrednot in stališč, značilnih za člane posamezne skupnosti in nanašajočih se na njihov pogled na svet ter na ideale, za katere si je vredno prizadevati.
Munter	Kultura je sestavljena iz prevladujočih in ponavljajočih se vrednot, stališč in vedenja skupine ljudi.
Kroeber in Kluckhohn	Kultura je sestavljena iz prevladujočih vrednot in vedenja svojih članov. Takšne vrednote in vedenje so pridobljeni preko skupne zgodovine in izkušenj.

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtorji	Definicija kulture
Salacuse	Kultura je sestavljena iz družbeno prenosljivih vedenjskih vzorcev, norm, prepričanj in vrednot določene skupnosti.
Trompenaars in Hampden Turner	Kultura je sistem pomenov, skupen vsem pripadnikom neke skupnosti oziroma družbe, ki določa, na kaj so pozorni, kako se vedejo in kaj cenijo. Je poenoten sistem za dojetje in razumevanje sveta.

Vir: S. Treven, *Mednarodno organizacijsko vedenje*, 2001, str. 41; H. Agourram & J. Ingham, *The impact of national culture on the meaning of information system success at the user level*, 2007, str. 643; S. Bhaskaran & N. Sukumaran, *National culture, business culture and management practices: consequential relationships?*, 2007, str. 54; J. W. Salacuse, *Intercultural negotiation in international business*, 1999, str. 218.

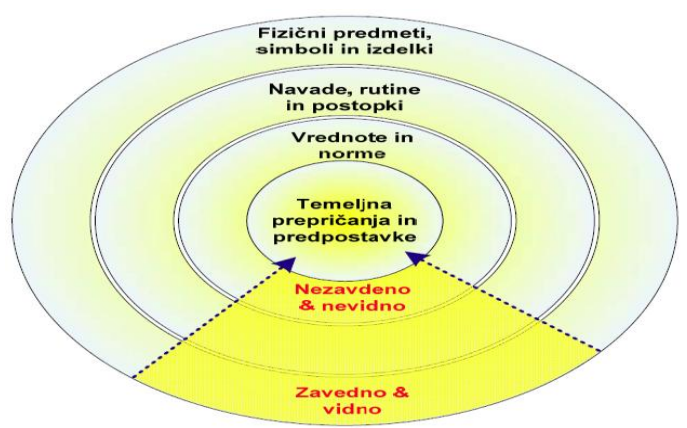
1.2 Kulturne plasti

Nacionalna kultura je sestavljena iz več plasti. Za razumevanje kulture je treba proučiti vsako plast posebej (Trompenaars, 1993, str. 6). Ponazorimo jo lahko s »čebulnim diagramom«, ki ga prikazuje slika 1. Jedro diagrama predstavljajo temeljna prepričanja in predpostavke. Ko se te evidentirajo v obnašanju, postanejo vidne. Iz tega je razvidno, da se kultura kaže tudi v vidnih elementih, kot so simboli, izdelki in drugi predmeti.

Vsaka plast leži globlje pod površjem in ima v centru nevidno sredico. Vse naslednje plasti pa so odvisne od prejšnjih plasti. Na površju je najbolj vidna fizična plast, ki predstavlja objektivno kulturo. Sestavljena je iz fizičnih predmetov in izdelkov, ki jih ustvarjajo pripadniki določene kulture, kot so stavbe, stroji, okrasni predmeti, umetnost, zastave, obleke, mesta itd. Druga plast je sestavljena iz vzorcev obnašanja, ritualov, simbolov, herojev. Simboli so besede, kretnje, slike ali predmeti, ki jih razumejo le pripadniki določene kulture. Ritualni so običajno skupinske aktivnosti, ki so tehnično nepotrebne za doseganje želenih ciljev, z vidika posamezne kulture pa so razumljeni kot družbeno potrebni za utrditev in prenos družbenih norm in vrednot. Heroji so osebe iz sedanjosti ali preteklosti, resnične ali domišljajske, ki jih družba ceni in ji zato služijo kot vzor. Vzorci obnašanja so različna specifična dejanja, ki jih ljudje izvajajo za zadovoljevanje svojih potreb in ciljev. Druga plast kulture je vidna za zunanega opazovalca, točen pomen vzorcev obnašanja, simbolov in ritualov pa lahko dojamejo le pripadniki določene kulture (Zagoršek, 2007, str. 11).

Prvi dve ravni sta odraz tretje plasti kulture, to je norm in vrednot, ki jih ni mogoče natančno opaziti. Odražajo se skozi vrhne plasti, ki so sestavljene iz izdelkov, običajev in vzorcev vedenja. Središčna plast kulture pa je sestavljena iz temeljnih prepričanj o človeškem obstoju in smislu življenja (Zagoršek, 2007, str. 12).

Slika 1: Plasti kulture



Vir: H. Zagoršek & M. Štemberger, *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*, 2005, str. 4.

1.3 Ravni kulture

Kultura se pojavlja na več ravneh. Na najširši ravni govorimo o transnacionalnih kulturah, kot so na primer zahodna kultura, religije, najstniška rave kultura itd. Na ravni posameznega naroda govorimo o nacionalnih kulturah, na ravni podjetja pa o organizacijski kulturi (Zagoršek, 2007, str. 14).

Karahanna, Evaristo in Srite (2005, str. 4-5) menijo, da so različne ravni kulture med seboj hierarhično in lateralno povezane. Etnične kulture lahko obsegajo več narodov, lahko pa so tudi manjši del skupine v določeni državi. Podobni argumenti veljajo tudi za religiozne, jezikovne in druge ravni kulture. Ta odnos med ravnmi kulture ni nujno hierarhičen od vrha do dna. Organizacijska kultura multinacionalnega podjetja lahko obsega nacionalno, religiozno, etnično, regionalno, jezikovno in profesionalno kulturo. Še globlje gledano, lahko skupina vključuje člane iz več podjetij, poklicev, narodnosti, religij, etničnih pripadnosti, regij in jezikovnih ozadij. Tudi vsak posameznik spada v določeno etnično, jezikovno in nacionalno kulturo. Posamezniki lahko imajo tudi svojo versko usmerjenost in strokovno usposobljenost. Nekatere od teh kultur lahko v določenih državah prevladujejo. Iz kulture, ki obdaja posameznika, izhaja njegova edinstvena kultura, ki vpliva na njegova poznejša dejanja in obnašanje.

1.4 Elementi kulture v mednarodnem poslovanju

Obstaja veliko komponent, ki se štejejo za sestavne elemente kulture in so med seboj zelo povezane (Morschett, Klein Schramm & Zentes, 2010, str. 136). V nadaljevanju predstavim elemente kulture, ki imajo največji pomen v mednarodnem poslovanju: norme in vrednote, religijo, spol, izobrazbo, jezik, poslovne navade in običaje.

1.4.1 Norme in vrednote

Hrastelj (2001, str. 30) navaja: »Norme in vrednote nam pomagajo opredeliti, kaj je prav in primerno in kaj je pomembno in želeno. Vrednote so najpomembnejša in najbolj stanovitna sestavina kulture. Ločujemo med globalnimi (okvirne spremenljivke, ki so najbolj stanovitne in delujejo iz ozadja, vendar pa imajo le posreden vpliv na obnašanje in vedenje ljudi) in specifičnimi vrednotami (nakazujejo spremembe v vedenju ljudi). Rokeach trdi, da so vrednote trajna prepričanja, po katerih ima nek postopek oz. končna faza obstoja prednosti pred nasprotnim postopkom oz. končno fazo, medtem ko norme opredeljuje kot sprejeta pravila, standarde in vedenjske modele«.

Hrastelj in Makovec Brenčič (2005, str. 67) menita, da so norme pravila, predpisi, standardi in značilnosti vedenja, ki so priučeni in ne podedovani. Zagoršek (2007, str. 12) pa navaja, da so norme predstave o ustreznem vedenju pripadnikov določene skupine. Vrednote so predstave o želenem stanju oziroma težnja, da se daje prednost nekaterim stanjem v družbi pred drugimi. Kultura je stabilna, ko so norme in vrednote usklajene. Takrat norme odražajo vrednost družbe. V nasprotnem primeru lahko pride do razpada družbe.

Na vsakem kulturnem področju prevladujejo le nekatere vrednote, specifične za pripadnike različnih kultur. Za pripadnike azijske kulture so najpomembnejše vrednote pripadnost, skupinska harmonija in kolektivizem, za pripadnike arabske kulture družinska varnost in harmonija ter usmerjanje staršev, za Američane pa svoboda, neodvisnost in samozaupanje (Hrastelj, 2001, str. 34-35).

1.4.2 Religija

Religija predstavlja tisto sestavino kulture, ki nam ponazori in pojasni najgloblja obnašanja ljudi, ki pripadajo različnim kulturam, kajti mnoge izmed njih so razlog za svoj obstoj našle ravno v religiji. Skozi religijo se pogosto zrcali podoba nacionalne kulture in je temeljna osnova vseh verovanj, idej, norm, obnašanja ter motivacije in akcije. V nekaterih državah vera predstavlja način življenja, medtem ko v drugih le spremlja normalno življenje. Poznavanje religiozne usmerjenosti prebivalcev države, v katero prihajamo in želimo aktivneje delovati, je izjemno pomembno za uspeh. Treba je namreč vedeti, kaj je in kaj ni sprejemljivo (Harrison, Dalkiran & Elsey, 2000, str. 110).

Religija ima velik vpliv na kulturo ljudi, predvsem v državah zunaj zahodnega kulturnega območja. Krščanstvo ima od vseh svetovnih religij najmanjši vpliv na življenje ljudi in na gospodarstvo. V večini islamskih držav pa religija predstavlja osnovo razumevanja vrednot in tako vpliva na vedenje v družbi. Mnoge kulture namreč v religiji vidijo namen svojega obstoja, zato lahko ignoriranje ali vplivanje na religijo privede do konfliktov ali celo vojn (Završnik, 2007, str. 65).

Morschett et al. (2010, str. 137-138) menijo, da je večina svetovnih etičnih sistemov oziroma moralnih načel in vrednot, ki usmerjajo in oblikujejo posameznikovo vedenje, produkt religije. Religija oblikuje stališča do vidikov, kot so delo, potrošnja ali individualne odgovornosti. Vera ima tudi pomembno vlogo v mnogih družbah, njen vpliv pa se razlikuje od države do države.

Vpliv religije je odvisen od pravnega sistema države, homogenosti verskih prepričanj in dopuščanja drugih verskih stališč. Vera ne predstavlja vedno različnosti med kulturami, saj je lahko tudi osnova za medkulturne podobnosti. Približno 75 % svetovnega prebivalstva se drži ene od štirih prevladujočih religij, ki so krščanstvo, islam, hinduizem in budizem.

1.4.3 Spol

Gesteland (2002, str. 52) navaja, da se vloga spola v družbi razlikuje od kulture do kulture. Vloga moških je v vseh kulturah skoraj enaka, vloga žensk pa se v posameznih kulturah zelo razlikuje. V nekaterih kulturah ženske niso prisotne v poslovnem svetu in skrbijo samo za svojo družino. V drugih kulturah pa povsem enakopravno sodelujejo v vsakdanjem poslovnem svetu in političnem življenju. V nekaterih kulturah, kjer obstaja družbena hierarhija, ženske težka pridejo do vodilnih položajev v podjetjih. V arabskih in azijskih kulturah imajo moški v poslovnem svetu višje položaje. Vodilne položaje tako v podjetjih zasedajo moški, ki niso navajeni poslovno sodelovati z ženskami, zaradi česar ženske niso obravnavane enakopravno.

1.4.4 Izobrazba

Izobrazba v industrializiranih državah ima poleg družine, prijateljev in interesnih skupin pomembno vlogo pri posredovanju kulturnih vrednot posameznikom. Včasih je zadostno merilo izobrazbe v neki državi predstavljala samo stopnja pismenosti, s povečanim vstopom na mednarodne trge pa je vedno bolj pomembna kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov (Hrastelj, 1995, str. 367).

Hrastelj in Makovec Brenčič (2005, str. 68) menita, da je izobrazba priučena in privzgojena. Osebe se izobražujejo v vzgojno-izobraževalnih sistemih in same. Griffin in Pustay (2005, str. 99) pa navajata, da je državni formalni sistem javnega in zasebnega izobraževanja pomemben prenašalec in odraz kulturnih vrednot družbe.

1.4.5 Jezik

Jezik je najbolj očitna in neposredna karakteristika kulture in prav tako prva ovira, ki jo je treba preseči na poti do razumevanja določene kulture. Predstavlja eno najpomembnejših opor v procesu socializacije ljudi. Je primarnega pomena v komunikaciji, bodisi da gre za verbalno, pisno ali neverbalno izražanje, in je nastal z namenom prenosa informacij.

Največje razlike se izražajo ravno v različnih jezikih, saj se skozi jezik zrcalijo značaj in vrednote posamezne kulture. Zato sta za uspešnost v mednarodni poslovni praksi nujna popolno razumevanje in zmožnost tekočega izražanja v različnih jezikih (Harrison et al., 2000, str. 107).

Avtorji pripisujejo velik pomen poznavanju jezika tujih poslovnih partnerjev. Najprej se pomen poznavanja tujega jezika kaže v komuniciranju s tujimi poslovnimi partnerji, saj mora biti mednarodni pogajalec v procesu pogajanj sposoben nemoteno komunicirati s svojimi poslovnimi partnerji. Poznavanju jezika v okviru mednarodnega trženja pa avtorji ne pripisujejo pomena zgolj v okviru komunikacije, ampak mu dajejo večji pomen. Jezik določene države namreč pomeni ključ do njene kulture in ga lahko opišemo kot njeno ogledalo. Iz tega sledi, da se mora oseba, ki hoče intenzivno poslovati s pripadniki tuje kulture, dobro naučiti njenega jezika. Učenje jezika pomeni učiti se kulture, saj so besede nekega jezika koncepti, ki odražajo njegovo kulturo (Hollensen, 2004, str. 198).

Po mnenju antropologov izhajajo vsi jeziki iz skupnega prajezika, vendar se je kasneje razvila množica jezikov, ki bi jih danes že težko prešteli oziroma razmejili. Po podatkih francoske akademije znanosti in umetnosti je na svetu 2.796 živih jezikov (Hrastelj, 1995, str. 366). Velike razlike v kulturah se izražajo prek različnih jezikov, saj jezik odraža značaj in vrednote posamezne kulture (Terpstra & Sarathy, 2000, str. 94).

Morschett et al. (2010, str. 136-137) menijo, da sta najpomembnejša elementa za uspešno medkulturno komunikacijo jezika verbalna in neverbalna komunikacija. Verbalna komunikacija se nanaša na vokalne zvoke ali pisne simbole, ki jih ljudje uporabljajo, da komunicirajo drug z drugim. Verbalna komunikacija pokaže, kako člani družbe zaznavajo svet okoli sebe.

Neverbalna komunikacija pa vključuje geste, obrazno mimiko, premikanje, dotikanje in druge oblike telesne govorice, ki dopolnjujejo verbalno komunikacijo. Mnogo od teh znamenj je vezanih na določeno kulturo in nepoznavanje teh lahko privede do nesporazumov v medkulturni komunikaciji.

1.4.6 Poslovne navade in običaji

Uspešni poslovneži se morajo pred vstopom na tuje trge seznaniti s poslovnimi navadami in običaji določene kulture, saj med posameznimi kulturami obstajajo velike razlike v poslovnih običajih in navadah. Poslovni običaji, ki so sprejemljivi za določeno kulturo, so lahko neprimerni in v drugih kulturah. Tudi neformalna obleka je kot del poslovnih običajev sprejemljiva samo v določenih kulturah, medtem ko jo drugje lahko razumejo kot znak nespoštovanja poslovnih partnerjev.

Halsall (2008, str. 5) pravi, da je poslovna kultura skupek atributov, vrednot in norm, ki so temelj poslovnih dejavnosti in prispevajo k oblikovanju obnašanja podjetij v določeni državi.

1.5 Teoretiki na področju medkulturnega poslovanja

Kultura je kompleksen pojav, specifičen za neko družbo. Pojavlja se v več modelih, ki jo razdelijo na nekaj temeljnih dimenzij. Te dimenzije odražajo osnovne družbene težave, s katerimi se soočajo vse družbe pri uravnavanju človeške dejavnosti. Dimenzije so po navadi linearne, z dvema nasprotujočima si poloma. Različne družbe so razvile različne rešitve teh temeljnih težav, zato jih je mogoče razvrstiti na lestvici med tema dvema poloma.

Vsak model kulture je sestavljen iz opisa dimenzij kulture in pripadajoče baze podatkov, ki omogoča razvrstitev čim večjega števila držav po teh dimenzijah. Različni modeli razdelijo kulturo na različno število delov, zato se medsebojno nekoliko razlikujejo po številu in pomenu identificiranih dimenzij. Pojavljajo se razlike v kakovosti in obsežnosti zbranih podatkov, kljub temu pa med njimi obstaja skladnost glede glavnih ugotovitev. Namen modelov kultur je razvrstiti čim večje število držav po teh dimenzijah (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 62-63). V nadaljevanju predstavljam najpomembnejše avtorje medkulturnih raziskav, to so Hofstede, Trompenaars in Hall.

1.5.1 Kultura po Hofstedeju

Ena izmed najbolj vplivnih shem kulturne klasifikacije je delo Geerta Hofstedeja. Ugotovitve Hofstedeja temeljijo na študiji 116.000 ljudi, ki delajo za IBM v 40 državah. Čeprav je bilo njegovo delo deležno kritik zaradi metodoloških slabosti in kulturne pristranskosti, ki izhaja iz dejstva, da je bilo analizirano samo eno podjetje z močno organizacijsko kulturo, ostaja eno izmed največjih in obsežnejših del na to temo. Hofstede je v svojem delu opredelil pet pomembnih dimenzij, po katerih se ljudje razlikujejo v različnih kulturah (Morschett et al., 2010, str. 139).

Prva dimenzija se imenuje **razlika v moči**. Nanaša se na obseg in sprejemanje neenakosti porazdelitve moči. Spoštovanje moči pomeni, da ljudje v kulturi po navadi sprejemajo moč in oblast na položaju v hierarhiji. Tako družbe, ki imajo visoko razliko v moči, verjamejo, da ima vsak svoje mesto v družbi, in prenašajo relativno visoke socialne neenakosti. Nasprotno je za kulture z majhno razliko v moči značilna strpnost do moči. Te pripisujejo manjši pomen položaju posameznika v hierarhiji in pogosto dvomijo v odločitve svojih nadrejenih. Te kulture so po navadi bolj egalitarne (Morschett et al., 2010, str. 139-140).

Druga dimenzija se imenuje **izogibanje negotovosti**. Izogibanje negotovosti je stopnja, do katere se ljudje počutijo nelagodno in se izogibajo negotovim težavam in okoliščinam (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 63).

Zgoraj omenjena dimenzija se nanaša na čustva, ki jih imajo ljudje v zvezi z **negotovimi in dvoumnimi situacijami**. V kulturi, za katero je značilno izogibanje negotovosti, ljudje ne marajo sprememb in dvoumnosti ter se jim skušajo izogniti. V kulturah z visoko stopnjo sprejemanja negotovosti pa so ljudje spodbujeni k spremembam (Morschett et al., 2010, str. 140).

Tretja dimenzija **individualizem/kolektivizem** se nanaša na moč povezave med ljudmi v družbi. Predstavlja stopnjo, do katere se ljudje raje vedejo kot posamezniki ali kot člani skupine (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 63).

Individualizem opisuje stopnjo, do katere se posamezniki vidijo neodvisni od skupine in so motivirani s svojimi željami, potrebami in pravicami. Individualna neodvisnost jim predstavlja pomembno vlogo. Nasprotje individualizma je kolektivizem. Za kolektivistične kulture pa je značilno, da ljudje dajejo prednost ciljem skupine pred svojimi osebnimi cilji (Morschett et al., 2010, str. 140).

Četrta dimenzija moškost in ženskost je stopnja, do katere **moške oziroma ženske vrednote** prevladujejo v določeni kulturi. V moških kulturah prevladujejo vrednote, kot so uspeh, učinkovitost, konkurenca, uspeh in denar. Poleg tega so v moških kulturah jasno določene tudi vloge spolov. V ženskih kulturah pa se vloge spolov prekrivajo. Tako se v teh kulturah moški in ženske držijo ženskih vrednot, kot so skrb za druge, kakovost življenja in vzdrževanje osebnih odnosov ter storitev (Morschett et al., 2010, str. 140).

Zadnja, peta dimenzija pa je **usmerjenost v čas**. Nanaša se na razlikovanje med kulturami in prikaže, kako se soočajo s časom. Kulture so lahko dolgoročno ali kratkoročno usmerjene. Za kulture z dolgoročno usmerjenostjo sta značilni vrednoti vztrajnost in varčnost. Za kratkoročno usmerjene kulture pa sta značilni vrednoti odločnost in stabilnost (Morschett et al., 2010, str. 140).

Treven (2001, str. 59) navaja, da so dolgoročno usmerjene kulture osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju. Kratkoročno usmerjene kulture pa namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti.

1.5.2 Kultura po Trompenaarsu

Prašnikar in Cirman (2005, str. 64) navajata: »Trompenaars loči sedem temeljnih dimenzij kulture, na podlagi katerih je mogoče interpretirati različne odzive na izzive, s katerimi se srečujejo pripadniki določene kulture.«

Prva dimenzija **univerzalizem ali partikularizem** je stopnja, do katere veljajo univerzalna pravila, standardi in vrednote. V partikularnih družbah pa so pomembnejše okoliščine in osebni odnosi kot pravila (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 64). V univerzalno zasnovani kulturi so ljudje prepričani, da se dobrota, poštenost in razsodnost pojavljajo v vsaki okoliščini. Partikularno usmerjene družbe pa so bolj naklonjene pojavu naključij, kjer okoliščine in povezave med ljudmi pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je dobro oziroma pravično (Treven, 2001, str. 63).

Druga dimenzija **individualizem ali kolektivizem** odraža stopnjo, do katere ljudje dajejo prednost individualnemu pred skupnostjo. Ta dimenzija je enaka Hofstedejevi (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 64).

Tretja dimenzija **nevtralnost ali čustvenost** je stopnja, do katere so odnosi med ljudmi objektivni in nepristranski v nasprotju z odnosi, ki so prepleteni s čustvi (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 64). V čustvenih kulturah se pojavlja odkrito izražanje čustev, v nevtralnih pa si ljudje prizadevajo nadzorovati čustva, da ta ne bi vplivala na sposobnost pravilnega presojanja (Treven, 2001, str. 63).

Četrta dimenzija **specifičnost ali prepletenost** odraža stopnjo ločevanja med različnimi področji življenja in dela. V specifičnih kulturah je uveljavljeno strogo ločevanje osebnih in poslovnih odnosov. V prepletenih družbah pa se odnosi medsebojno povezujejo in prepletajo (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 64).

Peta dimenzija **dosežek ali status** nam pove, ali družba vrednoti ljudi glede na njihove dosežke ali glede na status, ki so ga pridobili z rojstvom, poroko, starostjo in izobrazbo (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 64). V kulturah, ki so zasnovane na pridobljenem uspehu, se visok položaj in vpliv pravilom pridobita na podlagi znanja, veščin in talenta posameznika. V kulturah, ki so zasnovane na podlagi statusa, pa so prepričani, da so nekateri ljudje rojeni za vodilne položaje. Na določen položaj je posameznik imenovan na podlagi družinskega izvora, spola ali starosti (Treven, 2001, str. 64).

Šesta dimenzija **časovna usmerjenost** odraža relativno pomembnost preteklosti, sedanjosti in prihodnosti v določeni kulturi. Določa tudi način strukturiranja časa. Pri zaporednem načinu je čas dojet kot sosledje dogodkov, pri sočasnem načinu pa so preteklost, prihodnost in sedanjost med seboj prepletene (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 64). V zaporedno zasnovanih kulturah ljudje hkrati opravljajo samo eno opravilo, na sestanke

prihajajo pravočasno, običajno se držijo svojih načrtov in večkrat ocenjujejo svojo izvedbo na podlagi vnaprej določenih ciljev. V sočasno usmerjenih kulturah ljudje istočasno opravljajo več opravil, čas za sestanke ni natančno določen, pomemben dejavnik pa so medsebojni odnosi (Treven, 2001, str. 64).

Zadnja dimenzija **odnos do zunanjega okolja** pa se nanaša na dojemanje naravnega okolja. Mehanske kulture dojemajo okolje kot kompleksen stroj, ki ga je mogoče nadzorovati in usmerjati. Usoda človeka je odvisna od njegovih lastnih dejanj. Organske kulture pa so prepričane, da človek nima močnega vpliva na okolje in da je njegova usoda pogosto odvisna od zunanjih dejavnikov (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 64).

1.5.3 Kultura po Hallu

Na podlagi izkušenj, ki jih je pridobil z delom v tujini, je Edward T. Hall objavil dve knjigi, »Silent Language« in »Hidden Dimension«. V njih je opredelil dve klasični razsežnosti kulture. Identificiral je **visoko kontekstne** in **nizko kontekstne kulture**. Koncept visoko in nizko kontekstne kulture se v prvi vrsti ukvarja s tem, kako se podatki posredujejo oziroma sporočajo. Po Hallu so lahko vse »informacijske transakcije« opredeljene kot visoki, nizki in srednji kontekst. Visoki kontekst vsebuje vnaprej programirane informacije, ki se kažejo v oddajniku sporočila, sporočilo samo pa vsebuje le minimalne informacije (Dahl, 2004, str. 10). Razlaga sporočil v visoko kontekstnih kulturah temelji predvsem na kontekstu sporočila. Pomembno je, da se uporabi in razloži elemente, ki pomagajo sporočilo lažje razumeti (Morschett et al., 2010, str. 138-139).

V nizko kontekstnih kulturah pa mora poslano sporočilo vsebovati večino informacij, da nadomesti, kar manjka v kontekstu. Nizko kontekstne kulture uporabljajo govorni in pisni jezik za razumevanje konteksta. Koncept visoke in nizko kontekstne kulture je eden izmed najbolj uporabljenih za analizo npr. pri ustni komunikaciji. Koncept zajema medosebne in masovne komunikacije. Primarno se ukvarja z jezikom, ki se nahaja v zunanjih plasteh kulture, in je eden od najbolj osnovnih konceptov za vse vrste medkulturne komunikacije (Dahl, 2004, str. 10; Morschett et al., 2010, str. 140).

V tabeli 2 predstavljam nekatere izmed vidikov, v katerih se razlikujejo nizko in visoko kontekstne kulture.

Tabela 2: Primerjava značilnosti kultur visokega in nizkega konteksta

Značilnost	Nizki kontekst	Visoki kontekst
Komunikacija in jezik	Eksplíciten, neposreden	Implíciten, posreden
Občutek o sebi in prostoru	Neformalno rokovanje	Formalni objemi, prikloni in rokovanje
Obleka in videz	Oblečeni za individualni uspeh	Navedba položaja v družbi
Hrana in prehranjevalne navade	Prehranjevanje je nujno	Prehranjevanje je družaben dogodek
Vrednote in norme	Neodvisnost, soočenje spora	Skladnost skupine, harmonija
Odnos do časa	Linearen, natančen, hitrost je pomembna	Elastičen, relativen, čas je grajenje odnosov
Duševni proces in učenje	Linearen, logično zaporedje, reševanje problemov	Stranski, celovit, hkraten, sprejemanje problemov
Družina in prijatelji	Usmerjeni vase, cenijo mladost, nuklearna družina	Razširjena družina, usmerjeni k drugim, zvestoba in odgovornost, spoštovanje starosti
Poslovne/delovne navade	Usmerjeni k poslu, nagrade temeljijo na dosežku, delo prinaša koristi	Usmerjeni k odnosom, nagrade temeljijo na delovni dobi, delo je nujno
Prepričanja in stališča	Pravičnost, enakost spolov, nestrinjanje z oblastjo, posamezniki kontrolirajo svojo usodo	Hierarhičnost, spoštovanje oblasti, posamezniki sprejmejo svojo usodo, razlike v vlogah spolov

Vir: D. Morschett, H. Klein Schramm & J. Zentes., *Strategic International management: Text and cases*, 2010, str. 139.

Hallov drugi koncept, **polikrone in monokrone časovne usmerjenosti**, se ukvarja s tem, kako določene kulture strukturirajo, organizirajo in razumevajo čas (Dahl, 2004, str. 11).

Koncept monokrone časovne usmerjenosti sledi pojmu »ene stvari naenkrat« (Dahl, 2004, str. 11). Monokrone kulture vidijo čas razdeljen na fiksne elemente (sekunde, minute, ure itd.), ki se jih da organizirati in načrtovati. Monokrone kulture načrtujejo zelo podrobno, delajo sezname in organizirajo čas v dnevno rutino. Šele ko zaključijo z eno nalogo, se lahko preusmerijo na novo. Nasprotno pa polikrone kulture počnejo več stvari naenkrat. Za polikrone kulture je čas stalno prisoten in se giblje od neskončne preteklosti skozi sedanost in v neskončno prihodnost. Polikrone kulture nočejo, da so jim naloženi načrti, raje si jih pripravijo sami in se jih tudi držijo. Preklop iz ene dejavnosti v drugo je zelo spodbuden in produktiven (Raimo, 2008).

V tabeli 3 predstavljam kratek pregled monokrone in polikrone časovne usmerjenosti ter kako te vplivajo na vedenje posameznikov.

Tabela 3: Monokrona in polikrona kultura

Značilnost	Monokrona kultura	Polikrona kultura
Medosebni odnosi	Medosebni odnosi so podrejeni časovnemu načrtu.	Časovni načrt je podrejen medosebnim odnosom.
Usklajevanje aktivnosti	Urn timer usklajuje dejavnosti.	Medosebni odnosi usklajujejo dejavnost.
Obravnavanje zadolžitvev	Ena naloga naenkrat.	Številne naloge so obravnavane hkrati.
Časovna struktura	Čas je neprilagodljiv, čas je otipljiv.	Čas je prilagodljiv in tekoč.
Odmori in osebni čas	Odmori in osebni čas so nedotakljivi, ne glede na osebne vezi.	Odmori in osebni čas so podrejeni osebnim vezam.
Ločenost dela od osebnega časa	Delovni čas je jasno ločen od osebnega časa.	Delovni čas ni jasno ločen od zasebnega.
Organizacijsko dojetje	Dejavnosti so izolirane od organizacije kot celote, naloge so merjene v količini, ki je bila proizvedena v določenem času.	Dejavnosti so vključene v organizacijo kot celoto, naloge se merijo kot del skupnega organizacijskega cilja.

Vir: S. Dahl, Intercultural Research: The Current State of Knowledge, 2004, str. 11.

Tretji koncept, katerega pionir je bil Edward T. Hall, je **proksemika** oziroma **osebni prostor**. Hall je ugotovil, da je v zahodnih družbah osebna razdalja med družbenimi interakcijami odvisna od odnosa med ljudmi. Po Hallu se osebni prostor razdeli na štiri ravni, kar je prikazano v tabeli 4. Hall je tudi ugotovil, da narava socialnega položaja določa, kako oddaljeni so ljudje drug od drugega. Ljudje poskušajo ohraniti ravnovesje tako, da niso preveč blizu ali nerodno oddaljeni od ljudi, s katerimi so v stiku. Prijatelji si po navadi stojijo bližje drug drugemu. Ljudje, ki se privlačijo, si tudi po navadi stojijo bližje. Prav tako stojijo bližje ljudje, ki hočejo biti prijazni do sogovornika.

Med kulturami obstajajo velike razlike v tem, kaj se šteje za primerno razdaljo za opravljanje različnih vrst družbenih interakcij. Te razlike postanejo opazne šele, ko se med seboj srečajo člani različnih kultur (Sammons, 2013, str. 1-2).

Tabela 4: Štiri ravni osebne prostora

Območje medosebne interakcije	Približna razdalja v m	Primeri
Intimna razdalja	0–0,45	Spolni odnos, dojenje dojenčka
Osebna razdalja	0,45–1,2	Pogovor s prijateljem
Družbeno-posvetovalna razdalja	1,2–3–6	Pogovor z neznancem, poslovni sestanek
Javna razdalja	3,6–7,6	Predavanje za skupino ljudi

Vir: A. Sammons, *Personal space*, 2013, str. 1

2 STRATEGIJE ZA REŠEVANJE KULTURNIH RAZLIK

V tem poglavju predstavljam glavne strategije za reševanje kulturnih razlik. Te so dobro poznavanje tuje kulture, spoštovanje tuje kulture, koristni koraki v odnosu do tuje kulture, ignoriranje kulturnih razlik, minimiziranje in obvladovanje razlik. Te strategije se uporabljajo v odnosih med nadrejenimi in podrejenimi na različnih stopnjah internacionalizacije poslovanja.

Če razumemo, na kakšni ravni delujejo multinacionalne organizacije, lažje razumemo strategije, za katere se odločajo pri reševanju problemov kulturnih razlik. Kultura lahko organizacijam predstavlja problem ali grožnjo, možnost za učenje in inovacije, lahko jo vidijo tudi kot primerjalno prednost ali pa jo preprosto ignorirajo.

Veliko organizacij uporablja več strategij simultano, zato je določeno organizacijo težko uvrstiti samo v eno skupino (Schneider & Barsoux, 1997, str. 209-235).

2.1 Dobro poznavanje tuje kulture

Prva strategija je priznavanje in sprejem obstoja razlik med kulturami. Ta vključuje predvsem razlike v dojetanju, interpretaciji in presoji družbenih situacij ter ljudi, ki so jih ustvarili in delujejo v njih. Razlike morajo biti imenovane, opisane, obrazložene in razumljene. Priznavanje kulture partnerja je prvi pogoj za medsebojno razumevanje in dobro sodelovanje. Ta korak vsekakor ni niti pogost niti lahek (Dalabhanja, 2012).

2.2 Spoštovanje tuje kulture

Spoštovanje tuje kulture pomeni predvsem sprejemanje razlik in drugačnosti tuje kulture brez kakršnih koli predsodkov. Za neko kulturo ni mogoče trditi, da je bolj popolna kot druga kultura. Kulture se razlikujejo in za svoje člane predstavljajo optimalno

obvladovanje življenjskih situacij v razmerah, v katerih živijo že dalj časa (Dalabhanja, 2012).

2.3 Koristni koraki v odnosu do tuje kulture

Naslednja strategija je prizadevanje, da se najde skupna rešitev, medsebojno razumevanje ter poenostavitev zakompliciranega procesa obnašanja v različnih kulturnih razmerah. Ti koristni koraki ne pomenijo, da bi se morali sodelujoči partnerji odreči svojemu kulturnemu ozadju, vendar pa nakazujejo, da bi si s pomočjo znanja o lastni kulturi pridobili znanje o partnerjevi kulturi. Pogosto se je treba žrtvovati za nekaj, kar nam ni pomembno, za druge kulture pa je to zelo pomembno. Glavni pogoj za to je zelo dobro poznavanje partnerjev in njihovega kulturnega okolja (Dalabhanja, 2012).

2.4 Ignoriranje kulturnih razlik

V tej strategiji nastopi faza, ko managerji ignorirajo kulturne razlike. Ko se managerji in zaposleni naučijo razumevati druge kulture in prakse ter jih spoštovati, ta faza postane brezpredmetna. Zaposleni in managerji menijo, da je »njihova pot edina pot«, kar je tudi praksa parohijskih organizacij. Ignoriranje raznolikosti nasprotuje učinkovitemu upravljanju kulturnih razlik in tudi izključuje možnost zmanjšanja negativnih vplivov in povečanja pozitivnih vplivov raznolikosti (Dalabhanja, 2012).

Schneider et al. (1997, str. 209-235) menijo, če se organizacija odloči, da bo ignorirala kulturne razlike, razume posel kot le posel in se oprijema dejstva, da managerji vsega sveta mislijo enako. Za te organizacije je značilno, da sta politika in praksa delovanja prenosljivi le v domači državi. Po mnenju glavne organizacije je to nujno, da obdržijo kakovost izdelkov, ki ustrezajo tehnološkemu standardom, in da so prepričani, da se vsi zaposleni držijo kulture podjetja. Takšne organizacije lahko celo ustanovijo svoje lastne učne centre ali univerze, da posameznike naučijo, kar je treba vedeti o managementu, obnašanju in vrednotah njihovega podjetja. S tem učenjem podajo osnovne vzorce obnašanja in vrednot, vendar ni nujno, da se jih bodo ti ljudje resnično držali.

Takšna podjetja se držijo enega univerzalnega načela. Držijo se ideje, da obstaja samo ena najboljša rešitev, in to izvajajo. Držijo se etnocentrizma, ki pravi, da če je bilo preizkušeno v domači državi in je bilo uspešno, je to tudi najboljša rešitev za državo, kjer je podružnica.

2.5 Minimiziranje kulturnih razlik

Pri tej strategiji managerji priznavajo kulturne razlike, vendar le kot vir težav. Ta strategija je večinoma sprejeta s strani etnocentričnih organizacij. V takih organizacijah skušajo

managerji zmanjšati težave s kulturnimi razlikami, tako da zmanjšajo kulturno raznolikost. Managerji takih organizacij ne razmišljajo o prednostih raznolikosti. Trudijo se, da zberejo kulturno homogeno delovno silo ali pa poskusijo združiti vse zaposlene v vedenjske vzorce dominantne kulture (Dalabhanja, 2012).

Schneider et al. (1997, str. 209-235) menijo, da pomeni minimizirati kulturne razlike, da jih skušamo homogenizirati, izolirati, oddaljiti, in sicer vse z namenom, da bi zmanjšali potencialno tveganje. To se lahko doseže tako, da organizacije razvijejo »globalno« orientacijsko kulturo ali pa dovoljujejo avtonomijo, s tem da se držijo religioznih norm. Menijo tudi, da lahko svojim podružnicam dovolijo, da delajo, kar želijo, tako dolgo, dokler dosežajo pozitivne rezultate. Treba je vedeti, da je težko standardizirati sisteme in procedure in ustvariti takšno kulturo podjetja, ki ne bi odsevala nacionalne kulture vodilnih. Zaradi tega je skoraj nemogoče, da bi se globalna praksa, sistemi in vrednote v celoti uveljavili. Poskus, da bi ustvarili tako močno kulturo podjetja, ki bi izbrisala kulturne razlike, pogosto naleti na neuspeh, kajti kultura matične organizacije je največkrat dominantna. To lahko povzroči, da se lokalni managerji v lastni državi počutijo kot manjšina.

Drug način minimiziranja vpliva kulturnih razlik je, da se izogibajo konfliktom. To je policentričen pristop. Vsaka lokalna podružnica ima avtonomijo pri odločitvah, skratka ima možnost, da stori tako, kot ji odgovarja. Vodilno podjetje določi, kaj mora biti storjeno, podružnice pa so proste pri odločitvah, kako to narediti. Res je, da policentrični pristop upošteva kulturne razlike in dovoljuje lokalnim podjetjem, da delajo, kot sami mislijo, da je najboljše, vendar je veliko podjetij ugotovilo, da je ta pristop drag in zato potrebuje regionalno integracijo in racionalizacijo.

2.6 Obvladovanje razlik

Ta strategija je sprejeta s strani sinergijskih organizacij. Te organizacije prepoznajo vpliv kulturnih razlik, ki vodijo do prednosti in slabosti. Managerji sinergijskih organizacij menijo, »da se naš in njihov način prepričanja in upravljanja razlikuje, vendar ni noben boljši od drugega«. V tem primeru managerji in zaposleni minimizirajo potencialne probleme z obvladovanjem vplivov kulturnih razlik, ne pa z minimiziranjem kulturnih razlik. Podobno managerji maksimizirajo potencialne prednosti z obvladovanjem vplivov kulturnih razlik, namesto da bi jih ignorirali. Organizacije, ki uporabljajo strategije obvladovanja kulturnih razlik, usposablajo svoje managerje in zaposlene, da prepoznajo kulturne razlike in jih uporabijo, da ustvarijo korist za svoje podjetje (Dalabhanja, 2012).

Kundu (2001, str. 5) navaja, da sinergične organizacije predpostavljajo, da:

- se skupine v družbi razlikujejo med kulturami in da vsaka ohranja svojo kulturno raznolikost;

- so podobnosti in raznolikosti enako pomembne;
- obstaja veliko kulturno raznolikih načinov, kako živeti, delati in doseči končni cilj;
- obstaja veliko dobrih različnih poti za doseg končnega cilja. Najboljši način je odvisen od kulture vpletenih oseb.

3 PEST-ANALIZA INDIJSKEGA TRGA

»Indija je ena najstarejših civilizacij na svetu, ki je pred skoraj 5.000 leti razvila prve trgovinske poti proti zahodu, predvsem na območje Bližnjega in Srednjega vzhoda, kjer je tradicionalno prisotna tudi v današnjih časih. Še vedno so opazne sledi vladavine Britancev in še pred tem dominacije britanske vzhodnoindijske družbe, ki je imela pomembno vlogo pri vzpostavitvi britanske vladavine v Indiji« (Turk, 2011, str. 11).

V nadaljevanju predstavim PEST analizo indijskega trga, ki je ena izmed poslovnih analiz, ki jo podjetje običajno opravi pred vstopom na tuje trge, kjer ne pozna makroekonomskih razmer. Sama analiza pa je premalo za vstop na trg, treba je biti dejansko prisoten na trgu in nameniti veliko časa praktičnemu spoznavanju trga in spoznavanju določenih kulturnih norm.

3.1 Politično okolje

Indija se je osamosvojila leta 1947. Prvi predsednik vlade je bil Jawaharlal Nehru, ki je vpeljal petletne načrte razvoja gospodarstva in si prizadeval za napredek v znanosti in politiki. Kasneje so državo vodili še Lal Shastri, Glizarial Nanda, Indira Gandhi in Rajiv Gandhi (Turk, 2011, str. 11).

Indija je zvezna republika, ki je sestavljena iz 28 držav in 7 zveznih teritorijev. Na zadnjih predsedniških volitvah v letu 2012 je zmagal nekdanji finančni minister Pranab Mukherjee. Kot trinajsti indijski predsednik je nasledil Pratibho Patil.

Vrhovno zakonodajno telo je dvodomni parlament. Izvršna oblast pa je v rokah predsednika vlade Manmohana Singha, ki je leta 2009 ponovno dobil petletni mandat.

Na ravni federalnih držav predstavljata zakonodajno in izvršno oblast na splošnih volitvah izvoljeni eno ali dvodomni parlament ter od predsednika države imenovan guverner (Predstavitev države – Indija, 2013).

Turk (2011, str. 11-12) navaja, da globalna finančno-gospodarska kriza indijskega gospodarstva ni prizadela tako močno kot gospodarstva drugih držav. Aktualna vlada pa mora kljub temu pospešeno izvajati gospodarske reforme in spodbujati gospodarsko rast.

Indija ima dobro razvito davčno strukturo s tristopenjsko zvezno strukturo, ki vključuje sindikalno vlado, deželne vlade ter mestne in podeželske lokalne organe. Pooblastila za pobiranje davkov in dajatev so v skladu z določbami indijske ustave razdeljena na tri ravni vlade. Glavni davki oz. dajatve, za katere je pooblaščen sindikalna vlada, so davek na dohodek, carine, trošarine, prometni davek in davek na storitve. Glavni davki, obračunani s strani deželne vlade, so davki od prodaje, davki na dokumente, državna trošarina, prihodki od zemljišč in davek na poklice. Lokalni organi so pooblaščen za pobiranje davka na posestev, davkov na trge in davkov za uporabo komunalnih storitev (Suman, 2012, str. 12-13).

V nadaljevanju predstavljam SWOT-analizo političnega okolja indijskega trga (tabela 5).

Tabela 5: SWOT-analiza političnega okolja indijskega trga

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tradicija demokratičnosti vladanja; • stabilna makroekonomska politika; • krepitev odnosov z Evropo, ZDA in s Kanado; • dobri odnosi z državami v razvoju v Aziji in Afriki, ki vodijo do vsestranskega razvoja gospodarstva. 	<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uvedba ekonomskih reform s strani vladajoče INC; • večja neposredna odgovornost politikov in nadzor porabe proračunskega denarja; • zakon o dostopu do informacij javnega značaja; • od novega finančnega ministra P. Chidambarama se pričakuje reforme, ki bodo oživile rast.
<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pogajanja o Kašmirju s sosednjim, z jedrskim orožjem bogatim Pakistanom so zastala zaradi terorističnih napadov; • teroristične grožnje separatističnih skupin iz Kašmirja; • korupcija. 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • krepitev moči regionalnih političnih strank bi lahko omajala politično stabilnost države; • razslojenost prebivalstva po kastah in nadalje po regionalnih in religijskih skupinah se odraža v rastoči nestrpnosti in napetosti med skupinami.

Vir: C. Vital, D. Alves, D. Oliveira, P. Vaz & Y. Liang, The case of India, 2010, str. 7; Datamonitor, India: In-depth PESTLE insights, 2011, str. 13; Marketline, PESTLE country analysis report: India, 2012, str. 15.

3.2 Ekonomsko okolje

Suman (2012, str. 16) navaja, da je indijsko gospodarstvo od leta 1991 v nenehnem vzponu, saj je indijska vlada takrat napovedala nove industrijske politike, ki so:

- dezinvestiranje, ki je bilo izvedeno v primeru številnih industrijskih podjetij v javnem sektorju;

- politika tujega kapitala je bila liberalizirana. Delež udeležbe tujega kapitala se je povečal, v številnih dejavnostih je bilo dovoljeno do 100 % tujih neposrednih naložb;
- dovoljenja za tehnološke sporazume s tujimi podjetji so postala avtomatska;
- vzpostavitev FIPB (Odbora za spodbujanje tujih naložb), ki je spodbujal in usmerjal tuje naložbe v Indiji.

Turk (2011, str. 15) navaja, da je Indija od leta 1994 članica Svetovne trgovinske organizacije (v nadaljevanju STO) in se v tem tranzicijskem obdobju prilagaja zakonom STO. Predpisi in zakonodaja, ki se nanašajo na uvoz blaga v Indijo, so zelo obsežni. Indijska vlada že od leta 2001 stremi k nižanju carinskih dajatev na raven držav v ASEAN. OECD (2012, str. 12) navaja, da znaša povprečna carinska stopnja za nekmetske proizvode 9 %. Za kmetijske proizvode pa je bistveno višja in znaša 33,3 %.

Indijski finančni sektor zastopajo številne bančne institucije. Za reguliranje finančnega in bančnega sistema ter oblikovanje monetarne politike in menjalnega sistema je zadolžena indijska centralna banka. Komercialne, kooperativne banke in regionalne podeželske banke delujejo pod nadzorom centralne banke. Kapitalski trgi so pod nadzorom indijskega sveta za vrednostne papirje, zavarovalni sektor pa je pod nadzorom zavarovalniškega regulativnega in razvojnega organa (Turk, 2011, str. 15).

Goold (2010, str. 11) navaja, da so Indijo že desetletja zasmehovali zaradi njene tako imenovane »hindujske stopnje rasti« od 3 do 3,5 %. Gospodarska rast se je leta 1980 pod vodstvom Rajiva Gandhija izboljšala. V času najgloblje svetovne gospodarske krize v letu 2008 je rast znašala kar 6,7 %, v letu 2009 pa 5,7 %. Indijski BDP je v letu 2012 znašal 1,842 mrd. ameriških dolarjev. Kot je razvidno iz tabele 6, ima indijsko gospodarstvo najnižji BDP, ki pa minimalno zaostaja za Rusijo in Brazilijo.

Tabela 6: BDP držav BRIC za leto 2012

Država	BDP (mrd \$)	BDP na prebivalca (tisoč \$)
Kitajska	8,227	6,19
Brazilija	2,253	11,34
Rusija	2,015	14,03
Indija	1,842	1,48

Vir: World Bank, India, 2013.

Goold (2010, str. 11) navaja tudi, da je bila hitra rast indijskega gospodarstva možna zato, ker ima veliko domačega trga in se manj zanaša na izvoz in svetovno gospodarstvo kot druge države. Obstajajo pa še drugi dejavniki. Namestnik guvernerja je poudaril, da ima Indija bolj konservativne prakse posojanja, manj finančno inovativnih izdelkov in kot rezultat tega finančne institucije v Indiji niso imele nobenih toksičnih sredstev v svojih

poslovnih knjigah. Še en razlog za hitro rast je ta, da je v Indiji prisotnih malo mednarodnih bank.

V tabeli 7 prikazujem gospodarske kazalnike Indije za leta 2010–2012. Indijski BDP se je od leta 2010 do 2012 povečal iz 1,684 mrd na 1,947 mrd ameriških dolarjev. Rast BDP se je v istem obdobju znižala z 9,6 % na 5,4 %, inflacija pa se je povišala z 8,5 % na 9,2 %. Indijska nezaposlenost se je od leta 2010 do 2012 znižala z 10,8 % na 8,5 %. V istem obdobju so se znižale denarne rezerve s 300 mrd na 270 mrd ameriških dolarjev. Javni dolg je v tem obdobju padel s 55,9 % na 51,9 %. Fiskalni deficit pa je od leta 2010 do 2012 zrastel s 4,9 % na 5,2 %.

Tabela 7: Prikaz gospodarskih kazalnikov Indije za leta 2010-2012

	2010	2011	2012
BDP v \$ (mrd)	1.684,00	1.847,00	1.947,00
Nezaposlenost %	10,80	9,80	8,50
Rast BDP %	9,60	6,80	5,40
Inflacija %	8,50	8,80	9,20
Javni dolg (% BDP)	55,90	50,50	51,90
Fiskalni deficit (% BDP)	4,90	5,80	5,20

Vir: World Bank, India, 2013; The world factbook, India, 2012; Planning commission government of India, Central government: Revenue, expenditure and fiscal deficit, 2013a.

V nadaljevanju predstavljam SWOT-analizo ekonomskega okolja indijskega trga.

Tabela 8: SWOT-analiza ekonomskega okolja indijskega trga

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stabilna letna gospodarska rast; • rast obsega najštevilčnejše delovne populacije; • širitev domačega potrošniškega trga; • velik vpliv WTO je v zadnjih letih dobro vplival na širitev trgovine in gospodarsko rast. 	<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rast industrijskega sektorja bo odvisna od vlaganj v razvoj cestne, energetske in pomorske infrastrukture; • Indija je podvojila obseg zunanje trgovine in začela izvažati proizvode z višjo dodano vrednostjo. • zmanjšanje brezposelnosti.
<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • neuravnotežen in nesorazmeren razvoj; • inflacija. 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utrditi gibanje vrednosti BDP; • rešiti vprašanje pomanjkanje energije in velike odvisnosti od nafte in plina;

se nadaljuje

nadaljevanje

Slabosti:	Nevarnosti: <ul style="list-style-type: none">• slaba cestna, železniška in pristaniška infrastruktura;• visok fiskalni deficit in javni dolg.
------------------	--

Vir: C. Vital, D. Alves, D. Oliveira, P. Vaz & Y. Liang, The case of India, 2010, str. 7, Datamonitor, India: In-depth PESTLE insights, 2011, str. 18; Marketline, PESTLE country analysis report: India, 2012, str. 19.

3.3 Socio-kulturno okolje

The World Factbook (2012) navaja, da je Indija po številu prebivalcev druga največja država na svetu. Indija ima približno 1.205.073.612 prebivalcev, od tega 29,3 % starih od 0 do 14 let, 18,2 % starih od 15 do 24 let, 40,2 % starih od 25 do 54 let, 6,8 % starih od 55 do 64 let in 5,6 % starih 65 let in več.

Po zadnjem popisu prebivalcev (iz leta 2011) je 68,7 % prebivalcev živel na podeželju, 31,3 % pa v mestih. Hitra urbanizacija z 2,47 % letno stopnjo rasti in mlada populacija pomembno vplivata na ekonomski razvoj države in na večje razslojevanje prebivalstva. Med ekonomsko in socialno manj razvite države sodijo Bihar, Rajastan, Uttar Pradesh, Madhya, Pradesh, Jharkhand in Chhattisgarh. Potencialni vlagatelji se zaradi slabih socialnih in ekonomskih razmer izogibajo omenjenim državam, kar zmanjšuje možnost njihovega razvoja (Turk, 2011, str. 21; The World Factbook, 2013).

Šolski sistem je v pristojnosti Ministrstva za razvoj človeških virov. Obvezno šolanje v Indiji traja 12 let, sledi tri ali štiriletno dodiplomsko izobraževanje in nadalje dveletni študij na univerzi. Obvezen sistem osnovnošolskega izobraževanja je uspelo uveljaviti samo v državi Kerala. Tudi ostale države si prizadevajo obdržati revne otroke v šoli in zagotoviti kakovostno izobraževanje na podeželju.

Javna zdravstvena oskrba skrbi za izvajanje nacionalne zdravstvene politike, ki si prizadeva za zmanjšanje umrljivosti in iztrebljanje najbolj razširjenih bolezni. Zasebna zdravstvena oskrba v Indiji je v svetovnem merilu ena največjih in skrbi za lokalno prebivalstvo in medicinski turizem. Indija nima urejenega sistema socialnega varstva. Zdravstveno varstvo ni obvezno za celotno populacijo (Turk, 2011, str. 21).

Iz indeksa človeškega razvoja za leto 2012 je razvidna slaba uspešnost Indije v socialnih kazalcih. Indija je na področju človeškega razvoja zaradi slabe zdravstvene in izobraževalne strukture uvrščena na 136. mesto izmed 186 držav. Veliko indijskih otrok je podhranjenih in ima zakrnelo rast (Datamonitor, 2011, str. 26; Human development reports, 2013). V nadaljevanju predstavljam SWOT-analizo socio-kulturnega okolja indijskega trga.

Tabela 9: SWOT-analiza socio-kulturnega okolja indijskega trga

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • izboljševanje razmerja med spoloma; • rast deleža populacije, mlajše od 15 let, ki predstavlja perspektivno delovno populacijo; • hitra urbanizacija. 	<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pričakovana življenjska doba se je dvignila s 50 na 70 let; • reševanje brezposelnosti na podeželju preko državne garantne sheme zaposlovanja.
<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • stopnja pismenosti se povečuje, vendar je še vedno nizka; • slabo zdravstveno varstvo; • šibek sistem socialnega varstva; • številne neenakosti v indijski družbi (kaste); • socialno okolje ni ugodno, saj manjkajo regulacije in ukrepi, ki bi Indiji prinesli dober življenjski standard; • nizka uvrščenost na indeksu človeškega razvoja. 	<p>Nevarnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • vladna avtoriteta je pred izzivi omejevanja nasilja upornikov Naxalites, ki napadajo policijo in vladno strukturo; • z rastjo števila prebivalcev posledično raste gostota prebivalcev, ki znaša 324 prebivalcev na km²; • nesposobnost uvajanja nadzora rodnosti in rojstev.

Vir: C. Vital, D. Alves, D. Oliveira, P. Vaz & Y. Liang, *The case of India*, 2010, str. 8, Datamonitor, India: *In-depth PESTLE insights*, 2011, str. 26; Marketline, *PESTLE country analysis report: India*, 2012, str. 16.

3.4 Tehnološko okolje

Indija je v tehnološkem sektorju dosegla velik napredek. To je razvidno iz znatnega povečanja števila tehnoloških inštitucij in patentov, ki so bili odobreni v državi. Močan napredek je bil dosežen na področju telekomunikacij, informacijske tehnologije in računalniško podprtih storitev. Prav tako je vzpostavila močan svetovni ugled v biotehnološkem sektorju. Hitro rast dosega tudi na področjih podatkovnega rudarjenja, modeliranja in raziskav trga ter kapitala.

Močne baze znanj in nizki stroški v Indiji ustvarijo zelo privlačno R&D destinacijo za tuje vlagatelje. Vlada zelo spodbuja rast v tehnološkem sektorju. Največ državnih sredstev je namenila razvoju baze znanj in industrije (Marketline, 2012, str. 31).

Za spodbujanje raziskovalnih in razvojnih dejavnosti v podjetniškem sektorju je pristojno Ministrstvo za znanost in tehnologijo. Kot prioritete naloge je v aktualnem petletnem načrtu (2012–2017) načrtalo vizijo, da postane globalni vodja v naprednih znanostih, skrbi za reševanje glavnih razvojnih potreb države in spodbuja svetovne raziskovalne centre multinacionalnk, preko katerih bi pridobili globalno konkurenčnost. Ministrstvo je od leta 1996 podpisnik sporazumov o sodelovanju s partnerskimi ministrstvi tudi s Slovenijo.

Sporazumi so temelj znanstvenega in tehnološkega sodelovanja ter sodelovanja v kulturi, umetnosti, športu in javnih obćilih (Turk, 2011, str. 24; Planning commission government of India, 2013b, str. 20).

Nekdanji slovenski minister za gospodarski razvoj in tehnologijo Radovan Źerjav je 28. 1. 2013 na povabilo tamkajšnjega ministra za trgovino, industrijo in tekstil Ananda Sharme obiskal Indijo. V okviru vrha z naslovom Globalno partnerstvo za vzdržno rast, ki je potekal v Agriji, so gospodarstveniki podpisali nekaj sporazumov o sodelovanju. Kolektor Group in Letrika sta podpisali dve različni pismi o nameri o ustanovitvi podjetja o skupnem vlaganju s sedeŹem v Indiji, Gospodarska zbornica Slovenije pa je podpisala memorandum o sodelovanju s Konfederacijo indijske industrije (STA, 2013).

Indijskim poslovnem je nekdanji minister Radovan Źerjav v nagovoru poudaril strateŹke prednosti Slovenije in slovenskega gospodarstva ter izpostavil ključna področja, kjer bi državi lahko sodelovali: energetika, avtomobilska industrija, logistika, zelene tehnologije, IKT in turizem. Minister Partha Chatterjee je Radovanu Źerjavu predstavil investicijsko okolje Zahodne Bengalije. V zadnjem času so v tej zvezni državi poenostavili veliko postopkov, s katerimi so olajšali vstop tujim podjetjem na ta trg. Vzpostavili so sisteme e-davkov, e-pisarn in e-uprave. Za podjetja, ki se odločijo za vlaganje na področja IKT, inženiringa, Źeleza in jekla ter prehrane, so pripravili spodbujevalne ukrepe (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2013).

V nadaljevanju predstavljam SWOT-analizo tehnološkega okolja indijskega trga.

Tabela 10: SWOT-analiza tehnološkega okolja

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ogromna baza znanja in delovne sile; • stroškovna prednost; • znanje angleŹine; • veliki izvoznik storitev, povezanih s tehnologijo in informacijami. 	<p>PriloŹnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • politika države, ki vzpodbuja raziskave in razvoj. • nizki stroški dela izobraŹenih strokovnjakov. • konkurenčna prednost v biotehnoloŹkih raziskavah.
<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bruto izdatki za raziskave in razvoj so Źe vedno pod 1 % BDP; • fakultetno izobraŹeni kadri Źe vedno potrebujejo dodatno poklicno izobraŹevanje. 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Źtevilo patentov se povečuje, vendar je Źtevilo patentov v Indiji manjŹe od teh v drugih državah; • nizek deleŹ izvoza visoke tehnologije.

Vir: C. Vital, D. Alves, D. Oliveira, P. Vaz & Y. Liang, The case of India, 2010, str. 8, Datamonitor, India: In-depth PESTLE insights, 2011, str. 33; Marketline, PESTLE country analysis report: India, 2012, str. 31.

4 KULTURA INDIJE IN POSLOVNA KULTURA

Indija je sestavljena iz mešanice verskih, etničnih, kastnih in jezikovnih skupin, ki so zgodovinsko in družbeno različne. Indija ima kot eden izmed najstarejših narodov na svetu bogato zgodovino s tradicionalnimi vrednotami, normami in verskimi prepričanji (Branine, 2011, str. 477).

4.1 Norme in vrednote

4.1.1 Individualnost in družina

V Indiji družina igra ključno vlogo. Družina je prevladujoča skrb za večino Indijcev. Ta trend velja tudi med azijskimi Indijci in med indijskimi priseljenci. Pri Indijcih prinese lastnina večji ugled družini kot posamezniku. Vloga patriarha je zelo pomembna. Družinski člani so primorani biti del svojih staršev. Tudi duševno so si zelo blizu. V Indiji iščejo ljudje varnost in prestiž v svoji bližini. Individualna odgovornost glav družine je velika, in sicer naj bi družini prinašali varnost in identiteto. Vzorec lastništva gre iz generacije v generacijo. Vrednote se prenašajo preko starejših članov od ust do ust ali tako, da se te določi za vzornike. Prizadevanje za individualni prostor ni prednostna naloga. V Indiji se ljudje zanašajo na ravnovesje med neodvisnim jazom in soodvisno samopodobo (Banerjee, 2008, str. 373).

Tudi Branine (2011, str. 478) navaja, da indijska družba temelji na močnih vezeh v družini ter da so v Indiji člani družine odvisni drug od drugega v moralni in finančni podpori.

4.1.2 Enotnost in povezanost indijske družbe

Indijska družba v primerjavi z drugimi kulturami ni konkurenčna po značaju. Je bolj harmonična, ljudje verjamejo v delovanje skupine. Delovanje s soglasjem jim je zelo pomembno. Ljudje si prizadevajo za uspeh posameznika, vendar so ga tudi pripravljeni deliti z drugimi. Družbena hierarhična struktura je zelo močna. Družba ne podpira upornikov, kljub temu pa so spremembe dobrodošle. Bolj sprejemljive so postopne spremembe s pravim ravnovesjem med starimi in novimi idejami. Človek in družba sta medsebojno povezana, tako da ni možno ustvariti neodvisne identitete (Banerjee, 2008, str. 373-374).

4.1.3 Uspeh in rast osebnosti

Med strokovnjaki obstaja splošno soglasje, da je v Indiji zelo močan socialno-kulturni vpliv na splošno vedenje ljudi. V indijski družbi ima priznanje oziroma družbena sprejemljivost večjo vrednost kot osebni dosežek. »Od kje sem?« je veliko bolj pomembno kot »Kdo ali kaj sem?«. Uspeh se v jedru sistema indijskih vrednot uživa s stališča skupine

in ne posameznika. Skrb za dobro počutje skupine se šteje kot temeljna podlaga za vse razrede ljudi v družbi. Prava pot do uspeha za doseg končnega cilja pa je zavezanost k služenju drugim, saj je v indijski družbi zelo pomembna skrb za druge (Banerjee, 2008, str. 374).

4.1.4 Starost in mladost

Indija je edina država na svetu, kjer sivi lasje nimajo odtenkov sive. Indijska kultura spoštuje modrost in izkušnje starejših generacij. V Indiji so starejše generacije še vedno družbeno angažirane in odprte za spremembe. Uživajo vsako sekundo svojega življenja. Takšen način življenja jim prinaša dolgo in srečno življenje. Družinske starešine prenesejo preko zgodb vrednote v naslednjo generacijo (Banerjee, 2008, str. 374).

4.1.5 Sreča in prilagodljivost

Vrednote so ključnega pomena za srečo posameznika. Osnovna vrednota indijske družbe je, da se indijska mati žrtvuje udobju in ambicioznosti za srečo svoje družine. Vrednote ne zagotavljajo le posebnega sklopa predstav o sreči, ampak tudi gradijo posebne poti za doseg ciljev. Materialne dobrine ne predstavljajo primarnega načina za zagotavljanje sreče. Povprečen Indijec je po naravi »varni igralec«. Sprejema izračunana tveganja v zvezi z naložbami, odhodki in napredkom. Iskanje višjih ravni življenja je sestavni del indijske kulture (Banerjee, 2008, str. 374-375).

4.1.6 Religija in duhovnost

V Indiji so ljudje močno vključeni v iskanje odgovorov na neodgovorjena vprašanja življenja. Indija je po značaju nagnjena h globoki duhovnosti. Ne glede na družbeno hierarhijo so ljudje duhovno zavestni in zelo religiozni. Zaupanje v lastno vero je zelo visoko, napake se racionalizirajo tako, da nihče ne more spreminjati dogodkov in da so ti vnaprej določeni. Ljudje so zadovoljni s tem, da so odvisni od višje moči. Lahko bi se reklo, da je osnovna indijska vrednota funkcionalna soodvisnost z vesoljem. Rast v tehnologiji ne predstavlja tako močne vloge, da bi se spremenilo prepričanje, da se svet vrti zaradi višje moči, ki je nad vsem ostalim v vesolju (Banerjee, 2008, str. 375).

4.2 Religija

Indija je rojstni kraj številnih religij, kot so: hinduizem, budizem, jainizem ter sikhizem. Prav tako je bila sposobna sprejeti in absorbirati vpliv številnih tujih religij. Indija je redno sprejemala, nastanila in absorbirala religijo tuje kulture, kot so Parsi, Judje in »sirski« Kristjani (privrženci svetega Tomaža, ki so v Indijo prišli že v 2. stoletju in tako je krščanstvo prej doseglo Indijo kot Evropo). V tem procesu so se pojavile združene ali

pluralistične oblike kulture, ki so temeljile na kulturnem sprejemanju in dajanju med različnimi skupnostmi.

Religija in jezik ne opredeljujeta Indije. Pluralizem vere je opredeljen v zakonu in je prakticiran po vsej državi, vendar pa kljub temu pogosto pride do kontradiktornih sporov med sekularnimi in hindujskimi nacionalisti (Kobayashi, 2007, str. 8-9).

4.2.1 Hinduizem

Hinduizem je religija, ki je ključnega pomena za življenje večine Indijcev, vendar pa je lahko odstotek razčlenitve zavajajoč. Zaradi velike indijske populacije je število ljudi, ki verujejo v druge vere, kar precejšnje (Kobayashi, 2007, str. 8-9).

Hinduizem je najstarejša religija na svetu in tretja največja religija za krščanstvom in islamom. Hinduizem je prevladujoča religija v Indiji in predstavlja 84 % vse populacije. Hinduizem je znan kot »Sanatan dharma« ali večna vera. Hindujska religija temelji na konceptu, da se človeški in živalski duhovi vrnejo na Zemljo in živijo večkrat v različnih oblikah. Hinduji verjamejo, da se duša premika na podlagi vedenja iz prejšnjega življenja gor in dol po hierarhični lestvici.

Hinduistična vera pravi, da je oseba, ki se je rodila v višjem hierarhičnem razredu, v prejšnjem življenju storila dobra dejanja, nasprotno pa je oseba, ki se je rodila v revščini in sramoti, v prejšnjem življenju storila hudodelstva. Osrednji koncepti hinduizma so reinkarnacija, kastni sistem, združitev z Brahmanom, iskanje moralnosti in doseči nirvano (miren izhod iz kroga reinkarnacije). Hinduistične poti do odrešenja so rituali, predanost in znanje (realizacija realnosti in samorefleksija) (Cultural India, 2013).

Kovačič (2012) navaja, da so bile pri hinduistih nekoč v veljavi velike družine, o porokah pa so odločali starši. Ti so svoje otroke pogosto zaročili že pri štirih letih, kar je danes prepovedano. Še vedno pa so poroke v Indiji sorazmerno zgodnje, saj so dekleta pogosto mladoletna. V preteklosti so bile vdove v težkem položaju, saj se niso smele ponovno poročiti. Ostareli moški pa so po predaji posesti dedičem odšli na poslednje romanje in so se pripravljali na smrt.

Sadar (2012) pa navaja, da je pri hinduizmu pomemben koncept fatalizma, ki govori o tem, da je večina stvari vnaprej določenih s karmo ter da se vsaka stvar, ki se zgodi, zgodi z razlogom. Vendar pa se tega ne sme razumeti kot usode, temveč kot višjo silo, ki daje priložnost skozi različne preizkuse, da se nekaj naučimo in da nam usoda pripelje prave ljudi v pravem času. To nam tako omogoči, da skozi lastne sposobnosti realiziramo svoj potencial in izboljšamo svojo karmo za naslednje življenje. Karma namreč določa, kje in kako se bo človek rodil v naslednjem življenju, kakšne pogoje bo imel in katere priložnosti za izboljšanje bo dobil.

4.2.1.1 Kaste

Williamson (2012, str. 110) meni, da je kastni sistem tema, ki že dolgo fascinira Zahodnjake in je pogosto napačno razumljen. Kastni sistem ima hierarhične funkcije, vendar pa je njegovo delovanje v indijski družbi bolj zapleteno, saj ima za opraviti z ločenimi skupnostmi, z ločenimi tradicijami in samostojnimi sklopi vrednot.

Hindujska družba je razdeljena na štiri kaste oziroma skupine. Najvišji v kasti je brahmin (duhovnik, učitelj), sledijo mu kshatriya (lastnik zemljišča, bojevnik), vaishya ali bania (poslovnež) in nazadnje shudra (delavec). Pod temi štirimi glavnimi kastami so plemenski ljudje in »nedotakljivi«, znani kot dalit, kar pomeni »zatirani«.

Zunaj tega sistema je več sto plemen z zelo različnimi vzorci kulture in bivanja. Celoten sistem je zaznamovan z ekstremnimi razlikami v statusu, moči ter z relativnimi stopnjami duhovne čistosti ali onesnaženja (Kobayashi, 2007, str. 10).

V tabeli 11 predstavljam razdelitev indijskega kastnega sistema.

Tabela 11: Indijski kastni sistem

	Kaste	Funkcija	Delež v %
1	Brahmin	duhovnik, učitelj	15
2	Kshatriya	bojevnik, vladar, lastnik zemljišča	
3	Vaishya	poslovnež	
4	Shudra	delavec	50
	brez kaste	nedotakljivi, plemenski ljudje	20
	druge religije	muslimani, sikhi, kristjani	15

Vir: W. Messner, Working with India, 2009, str. 51.

Ta klasifikacijski sistem štirih kast (varnas) ima okoli 300 lokalnih skupnosti (jatis). Izraz varna pomeni barvo, jati pa pomeni rojstvo. Jatis je pomemben njihovim članom, da se v veliki meri poistovetijo z varnasi antičnih literarnih in verskih besedil. Ljudje ene skupnosti imajo skupne verske obrede in prehranjevalne navade (Messner, 2009, str. 52).

Everyculture (2012) navaja, da obstaja veliko simbolov razlikovanja v razredih, saj ima vsaka kasta svojo vztrajno subkulturo. Položaj ljudi v tem stratifikacijskem sistemu se da torej natančno oceniti z oblačili, osebnimi imeni, načinom, kako govorijo lokalno narečje, božanstvi, ki jih častijo, s kom so pripravljene jesti javno, krajem njihovega stanovanja in še posebej njihovim poklicem. Kombinacija vseh teh subkulturnih funkcij je zanesljiv znak, kje se posamezniki in njihove družine nahajajo v kastni hierarhiji.

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

Kovačič (2012) navaja, da je prehod iz ene v drugo kasto nemogoč, zato so tudi poroke možne le znotraj kaste. In čeprav je kaste odpravil že prvi indijski predsednik Gandhi, so te zlasti na podeželju še močno žive.

Tudi Sadar (2012) v reviji Kapital navaja, da ne glede na to, da so bile kaste formalno odpravljene, imajo še vedno močan vpliv na ljudi, kar je izjemno pomembno za podjetja, ki izbirajo sodelavce. Če posameznik pripada kasti, ki tradicionalno nima stika s tem poslom, bo ta posameznik kljub svojim sposobnostim kmalu naletel na težave.

Med ogledom mesta in multinacionalnih podjetij v Indiji je verjetno, da tuji opazovalec ne bo opazil vpliva kast na indijsko družbo. Indijska vlada in velika podjetja zaposlujejo ljudi glede na njihov prispevek k poslovnemu uspehu. Managersko ekipo sestavljajo v večini indijskih multinacionalnih podjetjih ljudje različnih ver, ki govorijo različne jezike in pripadajo različnim kastam (Kobayashi, 2007, str. 10).

4.2.2 Islam

Ena izmed pomembnih religij v Indiji je tudi islam, ki predstavlja okoli 12 % indijskega prebivalstva. Čeprav se je Indija soočila z islamom že veliko prej, se je prvi pravi zagon začel v 8. stoletju z osvojitvijo province Sindh. Čeprav muslimani predstavljajo le 12 % celotnega prebivalstva Indije, je vpliv islama na indijsko družbo zelo močan. Glavni razlog za to je, da so muslimanski vladarji vladali daljše časovno obdobje v različnih delih Indije.

Privrženci islamske vere, muslimani, predstavljajo največjo versko manjšino Indije. Teh je približno 105 milijonov. Indija je ena izmed največjih islamskih držav na svetu. Od samostojnosti naprej je imela dva muslimanska predsednika in številne muslimanske državne ministre.

V Indiji so muslimani razdeljeni na dve glavni sekti, in sicer sunite in šiite. Vsaka od teh dveh sekt ima veliko različnih podskupin z različnimi poimenovanji. Muslimanski skupnosti Bohra in Khoja sta pomembna v zahodni Indiji. Nawaiti pravijo, da so potomci arabskih in perzijskih priseljencev. V južni Indiji, v državi Kerala, živi slavna mopillaška skupnost, ki naj bi izvirala iz arabskih potomcev. Še ena dobro znana indijska

muslimanska skupnost je Pathan. Pathani so muslimani, ki so prišli v Indijo iz Afganistana (Cultural India, 2013).

4.2.3 Sikhizem

Sikhizem predstavlja približno 2 % indijskega prebivalstva. V primerjavi z drugimi religijami je sikhizem mlajša religija. Beseda sikh pomeni učenec in sikhizem pomeni pot učenca. Pravim sikhom zemeljske stvari ne pomenijo veliko. Sikh mora opraviti svojo dolžnost do družine in skupnosti. Sikhizem je ustanovil guru Nanak. Sikhizem govori o obstoja enega boga in uči splošno sprejemljive ideale poštenosti, sočutja, skromnosti, pobožnosti, socialne angažiranosti in strpnosti do drugih religij.

Guru Nanak je vključil dobra prepričanja drugih religij v sikhizem. V sikhistični veri imajo vsi enake pravice ne glede na kasto, prepričanje, barvo, raso, spol ali vero. Sikhizem zavrača nepotrebne obrede.

Gurdwara je kraj sikhovskega čaščenja. Sikhizem pravi, da je bog povsod, in tako ne podpira romanja na svete kraje. Hari Mandir (Zlati tempelj) velja za najsvetejše svetišče sikhizma (Cultural India, 2013).

Rao (2012, str. 235) navaja, da je za moške v sikhovski veri poraščenost obraza simbol njihove vere. Sikhi, cenjeni bojevniki, so se spopadli s številnimi državnimi in organizacijskimi varnostnimi zakoni glede pokrival in dobili bitko, ki jim dovoljuje, da so obdržali svoje turbane. Znak njihove vere so pokrivala za glavo, kot so šali, turbani in yarmulke.

Kolanad (2008, str. 34) pravi, da sikhe simbolno označuje pet K-jev, ki jih lahko opazimo še danes:

- kesa so dolgi lasje;
- kangha je glavnik;
- kara je zapestnica iz jekla;
- kachh so kratke hlače kot simbol čistoče;
- kirpan je simbol za meč.

4.2.4 Budizem

Budizem je ena od glavnih svetovnih religij. Filozofija budizma temelji na naukih gospoda Bude, Siddharte Gautame, kraljevega princa iz Kapilvasta v Indiji.

Temeljno načelo budizma je slediti srednji poti. Budizem uči svoje privrženice, da opravljajo dobre in celostne stvari ter čistijo in usposabljujejo svoj um. Te prakse so

usmerjene v odpravo trpljenja cikličnega obstoja. Budizem poudarja načela neškodljivosti in zmernosti. Ne verjame v obstoj nadnaravnih bitij in si ne pripisuje moči za ustvarjanje, odrešitev in sodbo samemu sebi. Budisti so prepričani, da imajo nadnaravna bitja le moč, da vplivajo na zemeljske dogodke (Cultural India, 2013).

Štiri plemenite resnice budizma:

- življenje je trpljenje;
- trpljenje je zaradi navezanosti;
- navezanost je mogoče premagati;
- obstaja pot za doseganje tega.

4.2.5 Jainizem

Jainisti predstavljajo manj kot 1 % indijskega prebivalstva. Jainisti so že stoletja znani kot skupnost trgovcev. Državi Gujarat in Rajsthan imata največ jainističnih prebivalcev v Indiji.

Jainizem temelji na resničnem razumevanju delovanja karme in njenem učinku na žive duše ter pogojih za izpustitev duš. Jainizem meni, da je duša živa snov, ki je sestavljena iz različnih neživih snovi. Jainistična religija temelji na popolni neaktivnosti in nenasilju proti vsem živim bitjem. To se kaže pri jainističnih menihih in nunah, ki nosijo maske za obraz, ki jim preprečujejo vdihavanje majhnih organizmov. Zaradi tega prepričanja je večina jainistov vegetarijancev.

Jainistična skupnost se je razdelila v dve glavne skupini, in sicer digambara ali menihe, ki ne nosijo oblek, ter svetambara oziroma menihe in nune, ki nosijo bele obleke in sklede za zbiranje hrane.

Dnevni obredi za jainiste lahko vključujejo meditacijo, ponujanje hrane, rož in svetilk za slike. Zanimivo je omeniti, da jainisti častijo tudi lokalne bogove in sodelujejo v hindujskih in muslimanskih praznovanjih, kar jim ne ogrozi njihove temeljne poti. Jainisti praznujejo pet glavnih dogodkov v življenju, in sicer spočetje, rojstvo, odpovedovanje, razsvetljenje in smrt (Cultural India, 2013).

4.3 Spol

Ženske v Indiji predstavljajo približno 50 % prebivalstva. Na vsakih 1.000 moških pride približno 929 žensk (Preserve article, 2012).

V indijski kulturi imajo ženske pogosto podrejeno vlogo moškim, ki je v stari in sveti literaturi opredeljena kot tradicionalna vloga. Od žensk se pričakuje, da opravljajo vlogo

skrbne in vestne žene, matere, hčere, snahe in da bodo moralno krepostne stale za svojimi moškimi, ko gre za družinsko harmonijo. Indijski moški veljajo za izvajalce ekonomske varnosti. Razmerje med spoloma je še posebej ugodno za moške. Starši zaradi številnih varnostnih razlogov dajejo prednost sinovom.

Več zakonodajnih intervencij, zakoni iz 18. stoletja, sprejeti pod britansko vlado, indijska ustava, napisana leta 1948, današnji indijski zakoni in več ženskih ter drugih gibanj si je prizadevalo za izboljšanje statusa žensk s širjenjem njihovih pravic in svobode ter z zagotovitvijo določene ustavne zaščite. V praksi po navadi niso deležne privilegijev, do katerih so upravičene. Vzpon hindujskega nacionalizma v letu 1990, ki je pozival, da ženske ostanejo »tradicionalne« gospodinje, ni pripomogel k izboljšanju statusa žensk (Khairullah & Khairullah, 2009, str. 61).

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

World business culture (2012) navaja, da indijski poslovni svet normalno sprejema ženske iz drugih kultur. Hierarhična uvrstitev posameznika nadomešča vse pojme neenakosti med spoloma, ki so prisotni v Indiji. Če ima ženska položaj managerja, bodo Indijci sledili njenim navodilom enako kot moškemu managerju. Kljub temu, da je večina vodilnih managerjev v Indiji moških, je v Indiji prisoten trend rasti ženskega kadra, ki si utrjuje svojo pot do višjih položajev. Ta trend se bo povečeval z izboljšanjem izobrazbene strukture in vplivom zahodnih multinacionalk v Indiji. Pomembno je, da se ženske managerke z moškimi na podrejenih položajih obnašajo formalno, saj se lahko preveč očiten znak prijateljstva ali naklonjenosti razume narobe.

4.4 Izobrazba

Pismenost Indijcev se je začela v 20. stoletju močno povečevati. Leta 1901 je znašala samo 5,3 %, v letu 1981 pa je narasla že na 36,13 %. Ta trend se je povečeval in je leta 1991 znašal 52 % in leta 2001 65,38 %. V letu 2011 pa se je stopnja pismenosti povečala na 73 %. Moški imajo v primerjavi z ženskami (64,6 %) večjo stopnjo pismenosti (80,9 %) (Familyrank, 2013; Daily mail, 2013).

4.4.1 Osnovno in nadaljevalno izobraževanje

V zadnjem desetletju je Indija zelo napredovala pri krepitvi osnovnega sistema izobraževanja. V letu 2012 je 95 % indijskega podeželskega prebivalstva imelo osnovno šolo oddaljeno le en kilometer od doma. Kljub temu pa je število učencev, ki so zaključili osnovno šolo z neustreznim znanjem računanja in pisanja, presenetljivo visoko (Knowledge Wharton, 2013).

Enotna struktura šolskega izobraževanja, imenovana sistem 10+2, je sprejeta v vseh zveznih državah Indije. Znotraj zveznih držav pa prihaja do sprememb pri številu razredov, ki sestavljajo osnovne, višje osnovne, sekundarne in višje sekundarne šole. Do sprememb prihaja tudi pri starosti za sprejem v prvi razred, javnih pregledih, poučevanju hindujščine in angleščine, številu delovnih dni v letu, akademskih zasedanj, času počitnic, obveznemu izobraževanju itd. (Bhatt & Bhargava, 2005, str. 143).

4.4.2 Višja izobrazba

Indija ima največji visokošolski sistem na svetu s 25,9 milijona študentov, ki so vpisani v približno 45.000 institucij v državi. V zadnjem desetletju se je trend vpisa v visokošolski sistem zelo povečal, in sicer z 10,8 % letno stopnjo rasti. Rast institucij pa je v istem obdobju znašala 9 %. Pri tej rasti je imel ključno vlogo zasebni sektor. Zasebne institucije predstavljajo 64 % celotnega števila institucij in 59 % vpisa vseh študentov (Planning commission government of India, 2012b, str. 6).

Visokošolski sistem je sestavljen iz 299 univerz, 140 zasebnih univerz, 130 predvidenih univerz in 44 centralnih univerz. Indija ima poleg univerz še 39 inštitutov nacionalnega pomena. Vse skupaj je v Indiji 652 univerz in ustanov, ki nudijo višjo in tehnično izobraževanje. Poleg tega pa zagotavljajo pripadnost še več kot 33.000 šolam in institutom (Planning commission government of India, 2012a, str. 4).

4.5 Jezik

Indija ima 15 uradno priznanih jezikov in več kot 1.600 maternih jezikov in dialektov. Večino otrok so starši naučili več kot enega od teh jezikov. Hindi je nacionalni jezik za približno 30 % ljudi, vendar se večinoma govori le na severu. V južnih državah, kjer je bila uporaba hindija omejena, je razširjena tamilščina. Problem pomanjkanja skupnega jezika je bil rešen z uporabo angleščine v poslovnem svetu, zato angleščina uživa pridružen status. Pomembno je omeniti, da so se nekatere regionalne vlade v Indiji v zadnjem času začele upirati uporabi angleščine kot sredstva izobraževanja. Ker Indijci nimajo skupnega materinega jezika, se nam je za sporazumevanje z njimi brez pomena naučiti enega od njihovih jezikov. Na drugi strani pa se bo Indijec, ki poleg angleščine obvlada še kak drug jezik zahodnih držav, lažje vključil v kulturo poslovnega partnerja. V medkulturnih

srečanjih z Indijo je verjetno, da bodo vse stranke uporabljale angleščino. Večina Indijcev doma ne govori angleško, ampak svoj lokalni jezik. Njihova angleščina je tekoča, s presenetljivo velikim besediščem, ima pa tudi precej pomanjkljivosti. Indijci imajo navado, da govorijo zelo hitro in v enakomernem tempu, skoraj brez intonacije, zaradi česar jih je težko razumeti. Nekatere besede v indijski angleščini imajo drugačen pomen (Messner, 2009, str. 115-116).

Williamson (2012, str. 108-109) meni, da angleščina postavi Indijo v še večjo skupnost z glavnimi intelektualnimi in gospodarskimi tokovi v sodobnem svetu, vendar ne pripomore k poglobitvi indijske skupnosti s svojimi starimi civilizacijami. Lewis (1999, str. 100) navaja, da se v Indiji jezik managementa govori v mnogih jezikih, vendar se na višji ravni pogosto uporablja angleščina. Indijska angleščina je velikodušna v pohvalah, vendar nenaklonjena kritikam, saj lahko neuspeh v indijskem poslu hitro pripišejo slabi karmi. Jezik indijskega managementa poudarja kolektivno naravo nalog in izzivov.

Banerjee (2008, str. 371) pa navaja, da ima tudi nebesedna komunikacija pomembno vlogo v indijski kulturi. Država ima veliko slavnostnih pozdravov, vsaka gesta je smiselna in ima svoje ime.

4.5.1 Indijska beseda »da«

V kolektivistični kulturi, kot je Indija, je ohranjanje harmonije in obraza v komunikaciji zelo pomembna vrednota. Beseda »da« je postala nepogrešljiva beseda za doseg te vrednot. Ne glede na to, kaj v resnici govornik misli, pa z besedo »da« ne more razočarati, vznemiriti, spraviti v zadrego ali užaliti svojih nadrejenih ali poslovnega partnerja. Zato ima beseda »da« več pomenov, vendar se nobeden od teh pomenov ni približal zahodnemu pomenu besede »da«. V zahodnem svetu pomeni »da« pritrden odgovor na vprašanje oziroma, da se strinjaš in razumeš, kar ti je bilo povedano. Ko Zahodnjaki slišijo besedo »da«, domnevajo, da jim je sogovornik odgovoril na vprašanje pritrdilno. V Indiji pa so besede »da«, »OK«, »ni problema« in »super« le vljudna fraza in potrditev, da so poslušali. Fraza »Slišal sem, kaj si rekel« se ne šteje za pozitiven odgovor. Besedi »da« lahko sledi negativen odgovor. Zahodnjaki lahko zlahka premagajo to oviro v komunikaciji, tako da se ne ozirajo na besedo »da« in samo poslušajo vsebino odgovora. V primeru, ko Indijec med dogovarjanjem pravi »ni problema«, lahko vseeno pričakujemo velike težave pri sklepanju posla (Messner, 2009, str. 126-127).

4.5.2 Zakaj Indijci ne uporabljajo besede »ne«

Winkler, Dibbern in Heinzl (2009, str. 481) navajajo, da Indijci težko izrečejo besedo »ne«. Ko so bili vprašani, če so razumeli problem oziroma navodila, ki so jih dobili, so pokazali nagnjenost k besedi »da«. Indijci so zelo težko komunicirali, kadar niso v celoti

razumeli določene naloge nadrejenih. To vedenje se lahko interpretira kot posledica visoke razlike v moči med nadrejenimi in podrejenimi v Indiji.

V Indiji ljudje ne smejo žaliti oziroma razočarati managerjev in tako je skoraj nemogoče komu reči »ne«. Indijci se izogibajo sogovorniku sporočati negativne odgovore, saj ta povzroča popačenja v odnosu. Ko se Indijci pogovarjajo s svojimi podrejenimi, strankami ali zahodnjaki, skoraj nikoli ne rečejo »ne« ali katere koli druge besede, ki ima očiten negativen pomen. Hierarhična narava indijske družbe in organizacije pa nadrejenim omogoča, da so zelo odprti in nesramni do podrejenih, sprejem »ne-ja« od šefa je skoraj pričakovan in ne zmoti harmonije tega odnosa. Indijci ne rečejo ničesar negativnega, da ne bi porušil harmonije. Kljub temu je vsem, ki poznajo indijsko kulturo, znano, da ni bilo izraženo nič pozitivnega. V nadaljevanju navajam načine izogibanja besedi »ne«, ki jih je navedel Messner (2009, str. 127-128).

- Brez odgovora

Zelo pogosto na povpraševanje, elektronsko pošto ali pismo namesto besede »ne« ne dobimo odgovora. Npr. če ena oseba pošlje elektronsko pošto indijskim IT-razvijalcem, kjer sprašuje, ali imajo znanje na nekem specializiranem področju, potrebnem za projektno nalogo, in če ta ne dobi odgovora, lahko to pomeni, da nimajo tega znanja. Ker niso imeli za povedati ničesar pozitivnega, so se odločili prezreti elektronsko sporočilo in niso odgovorili na vprašanje.

- Spreminjanje teme

Drugi priljubljen način, da ne rečejo »ne«, je ta, da se izognejo temi ali vprašanju v celoti. Gledano z njihove perspektive, je nekaj narobe s vprašanjem, zato ne morejo pozitivno odgovoriti nanj.

- Preložitev odgovora

Če Indijci poskušajo odložiti odgovor na vprašanje, pomeni predvsem to, da nanj ne morejo odgovoriti pritrdilno. Ključne besede za to so: »Moram preveriti s svojim šefom«, »Moram natančno pregledati« in »Bom preveril in sporočil kasneje«.

- Vrnitev na vprašanje

Ponavljjanje vprašanja in ga s tem vrniti nazaj k sogovorniku je priljubljen način izogibanju neposrednega odgovora. Če Indijci mislijo, da je nekaj mogoče, bodo to takoj povedali, ko so vprašani. Izogibanje vprašanju pa nakazuje na to, da ne morejo pozitivno odgovoriti na vprašanje. Prav tako je obračanje vprašanja in spraševati za mnenje sogovornika ena izmed oblik posrednega negativnega odgovora. Pogoste fraze za to so: »Ali mislite, da je to mogoče?«, »Ali je to dobro za vas?«, »Bo vaša ekipa pripravljena?« ali enostavno »Kaj misliš?«.

- **Tehtanje odgovora**
Ko sogovornik pričakuje odgovor, se rahlo oklevanje Indijca šteje kot negativen odgovor. To oklevanje se izraža v obliki kratkega molka, živčnega smeha, poglobljenega dihanja in fraze »a tako«.
- **Uporaba kvalifikatorjev**
Kvalifikatorji za Indijce nimajo posebnega pomena, čeprav odgovor po navadi pomeni »ne«. Poslovneži, ki komunicirajo z Indijci, morajo biti še posebej pozorni na naslednje stavke: »To bi bilo mogoče«, »Verjetno bo v redu«, »Imamo dobre možnosti, da to storimo«, »Bomo poskusili«, »Mogoče«, »Verjetno, da« in »Potrudili se bomo po naših najboljših močeh«.

4.6 Poslovne navade in običaji

Pri poslovanju na indijskem trgu se je treba zavedati dejstva, da smo kulturno zelo različni in da se moramo pri stikih z Indijci zavedati glavnih točk, ki so osnova njihovega poslovanja (Sadar, 2012).

Indijo se razume kot celoto, ki je sestavljena iz več različnih kultur in jezikov. Vedenje, bonton in pristop je treba prilagoditi osebi, s katero poslujemo (Ellis, 2012, str. 15).

4.6.1 Sestanki

Indijci cenijo točnost, vendar pa to ne pomeni, da bodo tudi sami vedno točni. Kadar se z njimi dogovarjamo za sestanek, je pomembno, da se dogovorimo kakšen mesec vnaprej in termin tik pred odhodom potrdimo. Dobro je, da imamo prilagodljiv načrt, kajti pri njih se načrti radi spreminjajo. Indijci cenijo potrpežljivost in si vzamejo čas za pomembne odločitve, zato ne smemo pritiskati na njih, da se čim prej odločijo. V indijski kulturi je nepotrpežljivost nespoštljiva in agresivna gesta. Najboljši čas za sestanke je med 11. in 16. uro (Sadar, 2012).

Med Indijci je dobro sprejeta šala o IST (indijskem standardnem času). V primeru, da je sestanek opoldne, se lahko pričakuje, da bodo stranke prišle na srečanje več kot 30 minut kasneje. Najbolje je predvideti vsaj eno uro zamude, čeprav je treba biti še vedno točen v okviru 15 minut. Indijci gledajo na čas kot na večnost. Imajo »chalta hain« oziroma sproščen odnos do časa. V Indiji zamujanja ne štejejo kot nevljudnost (Culture crossing, 2012).

Tudi Ellis (2012, str. 16) navaja, da je za sestanke pri Indijcih normalno, da se zamuja oziroma da so med sestanki prekinitve. Indijci to ne štejejo kot nespoštljivo. V Indiji vse zahteva svoj čas in stvari ne grejo vedno po načrtu. Indijska kultura ima v poslovnem odnosu počasnejši, neformalni tempo dela. Mnogi Indijci menijo, da morajo biti načrti

prilagodljivi, da se lahko prilagodijo urnikom različnih ljudi. Treba je tudi vedeti, da si islamski podjetniki vzamejo med sestanki majhne odmore za molitve.

4.6.2 Pozdravi

Tradicionalni pozdrav Indijcev je »namaste«, ki se naredi tako, da se stisne roke skupaj, dlani so s prsti obrnjene navzgor v višini prsnega koša, z glavo pa se rahlo prikima oziroma prikloni. V poslovnem okolju je običajno, da se moškemu stisne roko. Stiskanje rok z ženskami je manj pogosto. Bolje je, da se počaka na pobudo ženske za stisk roke. V Indiji ljudi iz spoštovanja naslavlajo »gospod« ali »gospa«, še posebej, če so indijski partnerji mlajši. Mnoge tujce zmede neverbalni signal tresenja glave od ene strani do druge. V Indiji ta gesta pomeni vizualni način komuniciranja z nekom, ki ga razumete, kaj govori oziroma se strinjate z njim (Ellis, 2012, str. 16).

4.6.3 Pogajanja

Dobro je vedeti, da naš sogovornik pri pogajanjih in dogovorih velikokrat nima moči odločanja in mora predlog predstaviti svojim nadrejenim, zato je treba čim prej navezati in ohraniti močan prijateljski odnos z ljudmi, ki odločajo o našem predlogu ali projektu. V Indiji se je treba izogibati neposredni kritiki posameznika pred skupino, kajti to pomeni izgubo vpliva in ponosa, kar je najhitrejši način za sabotazo posla (Sadar, 2012).

Winkler et al. (2009, str. 482) menijo, da se da odnos do kritike razložiti z različnimi stopnjami razlike v moči. V zahodnih državah z nizko razliko v moči je izražanje kritike sestavni del razprav med nadrejenimi in podrejenimi, v državah z visoko razliko v moči pa je značilen manj odprt način razprav in reševanja problemov. Indijski strokovnjaki osebne odnose uvrščajo visoko. Indijci se rajši prilagodijo sogovorniku, kot da bi se soočili z njim.

4.6.4 Poslovna obleka

Za moške je v indijskem poslovnem svetu običajno, da imajo oblečeno srajco z gumbi, hlače, jakno in kravato, kar je odvisno od formalnosti sestanka. Sprejemljiva je tudi srajca z dolgimi rokavi in kravato. V sektorju informacijske tehnologije pa so pravila oblačenja bolj neformalna. Tam so ljudje pogosto oblečeni v majice in kavbojke ter imajo obute »superge«.

V zadnjih letih so pravila oblačenja za ženske v indijskem poslovnem svetu doživela veliko preobrazbo. Pred tem je večina žensk v pisarni nosila tradicionalna indijska oblačila, kot so salwar kameez (dolga tunika in ohlapne hlače) ali preproste saris. Zdaj večina žensk nosi daljša krila, ki pokrivajo kolena. Dekolte pa mora biti visoko zaprt. Kavbojke z majico oziroma majica s kratkimi rokavi so sprejemljivi kot oblačila v neformalnih situacijah tako za moške kot ženske (Ellis, 2012, str. 19-20).

4.6.5 Hierarhija

Ellis (2012, str. 19) navaja, da so Indijci navajeni na stare britanske navade, zato je v Indiji značilna višja stopnja formalnosti med sodelavci kot na Zahodu. V Indiji je normalno, da se reče ljudem, ki so višje na hierarhični lestvici, »gospod«. Ko se prvič srečamo z indijskim poslovnim partnerjem, je priporočljivo uporabljati njegov priimek oziroma druge morebitne akademske nazive.

Indijska kultura s tradicionalno kastno družbo, ki ima korenine v hinduizmu, daje velik pomen oblasti in statusu. Komunikacija med hierarhičnimi ravnmi je relativno zaprta, tako da se dragoceni vpogledi ali predlogi s strani zaposlenih v nižjih položajih le redko delijo z nadrejenimi. Organizacije, ki poslujejo v Indiji, se bodo brez razumevanja kompleksnosti indijskih odnosov in vpliva teh na poslovanje borile za implementacijo sprememb in ne bodo izkoristile izkušenj in vrednosti svojih zaposlenih (Communicaid, 2012).

Rugholt (2005, str. 39) navaja, da bo oseba, ki je višje v funkcionalni hierarhiji podjetja, prejela več osebnega spoštovanja. Posameznik dobi več spoštovanja na delovnem mestu z višjo plačo in starostjo. V indijski kulturi imajo starejši in ljudje na višjih hierarhičnih ravneh vedno zadnjo besedo, mlajši in nižji v rangi pa se v poslovni hierarhiji lahko odzovejo šele za njimi.

Rugholt (2005, str. 40) tudi navaja, da večina indijskih podjetij otežuje delo nadzornikom, ki bi radi ustrezno prenesli odgovornost navzdol po hierarhiji. Managerji v indijski družbi se bojijo, da bi tako izgubili del svoje oblasti, njihovi podrejeni pa se bojijo prevzeti pobudo oziroma pokazati iniciativo.

4.6.6 Upoštevanje pravil

Indija ima visoko toleranco do negotovosti in je ustvarila družbo, ki deluje na podlagi te predpostavke. V Indiji namesto pravil in predpisov upoštevajo poslovni bonton in norme. Tujim poslovnem povzročitelju nespoštovanje pravil velik problem za ustanovitev podjetja v Indiji, saj morajo zaposleni upoštevati pravila matičnega podjetja (Communicaid, 2012).

4.6.7 Gradnja odnosov

Indijska poslovna kultura daje poudarek na odnose in gradnjo zaupanja namesto na trdo in hitro delo ter specifične poslovne cilje (Communicaid, 2012).

Tudi Vital et al. (2010, str. 12) menijo, da poslovanje v Indiji vključuje gradnjo odnosov. Odločanje ni le vprašanje ene osebe, saj se odločitve nanašajo na skupine ali druge sisteme, ki jim posameznik pripada. Odločitev posameznika mora ustrezati njegovi družini, skupini oziroma drugim sistemom, ki jim pripada.

4.6.8 Kot znotraj družine

Kljub temu da v Indiji obstaja zelo strog hierarhičen odnos znotraj organizacij, pa se je treba zavedati, da v praksi ta odnos deluje na podoben način kot znotraj družine, kjer podrejeni poslušajo in spoštujejo nadrejene, ti pa jih v zameno usmerjajo ter ščitijo tako, kot starši varujejo otroke. To se odraža tudi v poslovnem svetu, ko njihov zaposleni naredi napako. V pogovoru z njegovim šefom se je treba zavedati tega odnosa in našo kritiko ali pripombo prilagoditi temu. Neposredno kritiziranje zaposlenega ustvari slab vtis. Pri srečanju z Indijci je pomembno, da ustvarimo dober medsebojni odnos in zaupanje, še preden se začnemo pogovarjati o poslu. Pogost način prebijanja ledu je pogovor o družini, pri čemer je pomembno, da pokažemo naš interes za njihovo družino ter da smo do nje vedno spoštljivi (Sadar, 2012).

Messner (2009, str. 54) navaja, da sta družina in dogajanje v družini na vrhu prednostnega seznama vsakega Indijca. Zaposleni v Indiji po navadi zahtevajo dopust, ko ima bratranec poroko. Če je starejša oseba v družini bolna, delavec ne bo prišel delati in bo zavrnil vsa poslovna potovanja, tako da bo lahko ustrezno poskrbel za sorodnika. Manager v indijskem podjetju mora poiskati kompromis, v nasprotnem primeru lahko zaposleni da odpoved in s tem tvega svojo profesionalno kariero za družinske zadeve. V Indiji je družina na prvem mestu, poklicne obveznosti pa so na drugem.

4.7 Korupcija

Indija se izmed 176 držav uvršča na 94. mesto, in sicer s 36 točkami od 100 možnih. To pomeni, da je država z zmerno visoko stopnjo korupcije (Transparency international, 2012).

India online (2012) navaja, da predstavlja korupcija velik problem v Indiji. Pojavlja se v obliki podkupnin, goljufij, utaje davkov in deviznih kontrol.

Za širjenje korupcije v državi obstaja veliko vzrokov, kot so:

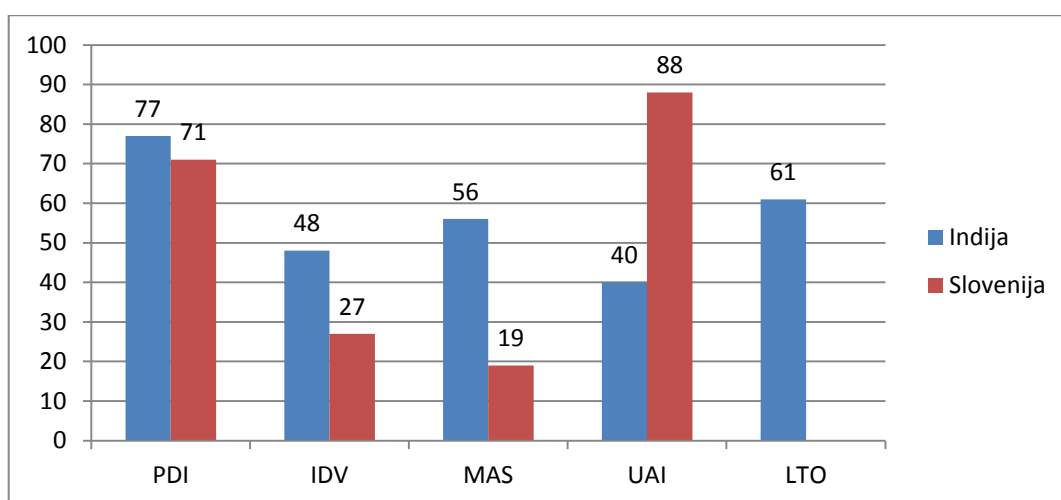
- poslabšanje etičnih in moralnih vrednot ljudi, ki delajo kot državni upravitelji;
- visoka inflacija gospodarstva in nizke plače uradnikov te prisilijo v korupcijo;
- kompleksni zakoni in postopki odvrtaajo ljudstvo, da bi vlado zaprosili za kakršno koli pomoč;
- veliki problemi slabe gospodarske infrastrukture in nepismenost povzročijo, da se večina ljudi odloči za nepošten življenjski stil;
- toleranca ljudi do korupcije in pomanjkanje protestov proti korupciji.

4.8 Primerjava indijske in slovenske kulture po teoretikih kultur

V nadaljevanju prikazujem primerjavo indijske in slovenske kulture po Hofstedeju in Hallu. Kulturne dimenzije po Trompenaarsu pa zaradi pomanjkanja literature za slovensko kulturo prikazujem samo za indijsko kulturo. Na koncu poglavja v tabelah 12 in 13 naredim povzetek značilnosti indijske kulture po omenjenih teoretikih kulture in jo primerjam s slovensko.

4.8.1 Primerjava indijske in slovenske kulture po Hofstedeju

Slika 2: Hofstedejeve kulturne dimenzije indijske in slovenske kulture



Vir: G. Hofstede, *National cultural dimensions*, 2012.

Kot je razvidno iz slike 2, se Indija uvršča visoko v dimenziji razlike v moči. Ima 77 točk, kar kaže na spoštovanje hierarhije. Moč v indijski hierarhiji je centralizirana in managerji računajo na poslušnost ljudi v svojih skupinah. Zaposleni pričakujejo, da bodo jasno usmerjeni k svojim ciljem, in želijo vedeti, kaj se od njih pričakuje. Odnosi do managerjev so uradni. Komunikacija se odvija od zgoraj navzdol (Hofstede, 2012).

Slovenija kot kultura pa ima v dimenziji razlika v moči 71 točk. Slovenci sprejemajo hierarhični red, v katerega so postavljeni (Hofstede, 2012). Jazbec (2005, str. 52-53) pa se s tem ne strinja, saj je svojem delu ugotovila, da imajo Slovenci z 28 točkami majhno nagnjenost k neenakosti v družbi.

Na dimenziji individualizem/kolektivizem se Indija z 48 točkami uvršča v družbo z jasnimi kolektivističnimi lastnostmi. To pomeni, da so Indijci naklonjeni delovanju v skupini in da se od posameznikov pričakuje, da bodo ravnali v skladu z dobrobitjo skupine. V razmerju med delodajalcem in zaposlenim se pričakuje, da so zaposleni zvesti in da delodajalec zagotovi varnost zaposlenih. Zaposlovanje in napredovanje pogosto temelji na odnosih, ki

so ključ vsega v kolektivistični družbi (Hofstede, 2012). Sadar (2012) meni, da indijski kolektivism postavlja dobrobit skupnosti pred posameznika, iz česar izhaja, da razširjene družine v glavnem živijo skupaj. Ljudje so navajeni na močnejši medosebni stik. Razvijejo pa tudi sposobnost izogibanja sporov, ki vodi v posreden način komuniciranja. V zadnjem času pa se zaradi dejstva, da se je večina indijske elite izobraževala v Veliki Britaniji in ZDA, pojavlja tudi zmes anglosaške kulture s poudarjenim individualizmom.

Slovenija se s 27 točkami prav tako klasificira kot kolektivistična družba, vendar pa je Jazbec (2005, str. 59) ugotovila, da znaša indeks vrednot za individualizem/ kolektivism 107,72 točke, kar pomeni, da so slovenski managerji močni individualisti.

Indija se s 56 točkami na dimenziji moškost/ženskost klasificira kot družba s prevladujočimi moškimi vrednotami. Po uspešnosti in moči je zelo moška kultura. Je tudi duhovna država z veliko božanstev in različnih verskih filozofij. Ta starodavna dežela z najdaljšo preživelo kulturo daje poudarek na vrednote skromnosti in vzdržnosti (Hofstede, 2012).

Slovenija se z 19 točkami na dimenziji moškost/ženskost klasificira kot kultura s prevladujočimi ženskimi vrednotami. Managerji si prizadevajo za soglasje med podrejenimi in cenijo enakost, solidarnost in kakovost. Spori se rešujejo s kompromisi in pogajanjem (Hofstede, 2012).

Indija se na dimenziji izogibanja negotovosti s 40 točkami uvrsti v srednje nizko naklonjenost k izogibanju negotovosti. V Indiji sprejemajo nepopolnost, ni potrebno, da je vse popolno in da gre vse, kot je bilo načrtovano. Je tradicionalno potrpežljiva država, kjer je toleranca do nepričakovanih stvari visoka. Beseda, ki se pogosto uporablja, je »prilagodljivost« in pomeni vse od zatiskanja oči pravilom do ugotavljanja edinstvene in iznajdljive rešitve nerešljivih problemov. V Indiji obstaja rek, da ni nič nemogoče, če se človek prilagodi (Hofstede, 2012). Hrastelj (2008, str. 208) pravi, da so Indijci bolj nagnjeni k tveganju in na napake ne gledajo tako strogo.

Slovenija se z 88 točkami na dimenziji izogibanja negotovosti uvršča kot kultura z visoko nagnjenostjo k izogibanju negotovosti. Prisotne so toge kode prepričanja in vedenja ter nestrpnost do nekonvencionalnega vedenja. Prisotna je tudi čustvena potreba po pravilih. Ljudje imajo tudi potrebo po trdem delu, so natančni in točni. Pomemben element motivacije posameznika je varnost (Hofstede, 2012). Gregorčič in Hanžek (2001, str. 17) navajata, da so Slovenci nagnjeni k nestrpnosti. Za Slovence ni značilna le nastrojenost proti tujemu, temveč tudi proti svojemu, če je drugačno. Nestrpni ljudje težko obvladujejo vsakdanje okolje, usmerjeni so sami vase in v svoje probleme.

Indija se na dimenziji usmerjenost v čas z 61 točkami klasificira kot dolgoročna kultura. Pojem »karma« prevladuje v Indiji v religioznem in filozofskem mišljenju. Čas ni linearen

in zato ni tako pomemben kot v zahodnih družbah (Hofstede, 2012). Rao (2012, str. 234) meni, da je koncept časa v hinduizmu in tako tudi v Indiji zelo ciklični. Svet gre skozi več ciklov stvarjenja in uničenja. Življenje samo je ciklično, saj se duše reinkarnirajo, dokler ne dosežejo odrešitve. To skupaj s prepričanjem, da je svet iluzija oziroma »maya«, spodbuja ljudi, da imajo prilagodljiv odnos do časa. Čas zaradi tega postane nenatančen, saj ima človek vedno še kakšno priložnost (Rao, 2012, str. 234).

Jazbec (2005, str. 66) je v svojem delu ugotovila, da se Slovenija s 33 točkami uvršča med relativno kratkoročno usmerjene države.

Singh, Srinivasan, Sista & Parashar (2008, str. 254-255) navajajo, da je Singh ugotovil, da se Hofstedejeve dimenzije v Indiji razlikujejo glede na starost, izobrazbo, velikost organizacije, položaj v organizaciji, industrijski sektor, gospodarski sektor, naravo dela, lokacijo itd. Ena izmed ključnih ugotovitev je, da je nižja razlika v moči v industrializiranih lokacijah. Druga ključna ugotovitev v njegovi študiji je povezana s vplivom gospodarskega sektorja. V dimenziji razlika v moči so ocene za javne, zasebne indijske in mednarodne zasebne sektorje 9, 22 in 0 točk. V dimenziji izogibanje negotovosti so ocene za javni, zasebni in mednarodni zasebni sektor 27, 57 in 39 točk. Za individualizem so ocene za javne, zasebne in mednarodne zasebne sektorje 19, 6 in 31 točk. V zadnji dimenziji moškost pa so ocene za zgoraj naveden sektorje 33, 31 in 77 točk. Odločitve na podlagi teh ugotovitev lahko torej različno vplivajo na kulturo regij.

Raziskave na temo indijske kulture kažejo, da so velike kulturne vrednote indijskih managerjev velika razlika v moči, kolektivizem in čustvena vzajemnost. Politična enakost, ki so jo pridobili z osamosvojitvijo, je povzročila željo po zmanjšanju razlike v moči.

V študiji Sinha et al. (v Kumar & Sankaran, 2007, str. 179) se je Hofstedejeva dimenzija razlika v moči pojavila kot prevladujoča dimenzija, medtem ko kolektivizem, moškost in izogibanje negotovosti managerjem niso bile tako pomembne. Indijci so prav tako izrazili željo do znižanja kolektivistične usmerjenosti. Pearson in Chatterjee (v Kumar & Sankaran, 2007, str. 179) sta zato sklenila, da lahko Indijci v okviru organizacije sprejmejo globalne vrednote in hkrati še vedno ohranijo globoko povezavo s svojo kulturo. Sinha in Kanungo (v Kumar & Sankaran, 2007, str. 179-180) sta pripravila sociološko razlago sobivanja »globalnega« in »lokalnega« na področju organizacijskega vedenja Indijcev. Na podlagi tega sta poimenovala novi vrednoti »kontekstna občutljivost« in »uravnoveženje«. Kontekstna občutljivost je mišljenje, ki je kognitivno po značaju in ugotavlja prilagajanje ideji ali vedenju v okviru konteksta. Uravnoveženje je vedenjsko nagnjenje k temu, da bi se izognili skrajnostim in se prilagodili različnim vidikom.

4.8.2 Primerjava indijske in slovenske kulture po Hallu

Indijci imajo naklonjenost do posredne, visoko kontekstne komunikacije, kar pomeni, da raje vidijo celotno sliko, dajo velik poudarek na odnose, govorico telesa in čustva (Communicaid, 2012).

Nishimura, Nevgi in Tella (2008, str. 792-793) navajajo, da je tradicionalna indijska komunikacija visoko kontekstna. V večini indijskih jezikov ljudje med pogovorom s starejšo osebo uporabljajo spoštljiv jezik. Za Indijce je namen sporočila ohraniti harmonijo in vzpostaviti odnose. V njihovi kulturi so značilne vrednote za pogovor vljudnost, potrpežljivost, harmonija in pragmatičnost.

Clem in Mujtaba (2011, str. 84) navajata, da je ohranjanje obraza običajno med diskusijo. Indijci gledajo na izgubo »obraza« kot uničujoče za odnos in to interpretirajo kot agresivno in nestrpno.

Tanova in Nadira (2010, str. 188) klasificirata slovensko kulturo kot srednje kontekstno. Culture crossing (2013) navaja, da Slovenci v svojem komunikacijskem slogu niso niti neposredni niti posredni. Običajno so nekje vmes. Kwintessential (2013) pa navaja, da so pogajanja v Sloveniji zelo vljudna. Posel lahko poteka zelo počasi ali pa zelo hitro, kar je odvisno od kulture organizacije. Pomembno je tudi, da tuji managerji upoštevajo naš protokol.

Executive planet (2013) navaja, da so Indijci polikroni ljudje, ki po navadi obravnavajo več nalog hkrati. V Indiji mora biti tuji manager pripravljen na motnje med sestankom, kot so pogovori, ki se ne nanašajo na obravnavano temo.

Staff training (2012) pa navaja, da se Indijci raje osredotočijo na vsebino kot na hitrost. Pogosto se dogaja, da se ljudje med sestanki pogovarjajo po telefonu, pišejo SMS in vedno delajo več stvari hkrati. Indijci med sestankom hitro spremenijo temo oziroma prekličejo načrte, ne da bi na to opozorili sogovornika. Želijo si prijateljskih odnosov in se nagibajo k vseživljenjskemu prijateljstvu s tujimi partnerji.

Kwintessential (2013) navaja, da je Slovenija monokrona kultura, v kateri se nadzoruje čas in upošteva načrt dela. V Sloveniji se prekoračitev roka šteje kot znak slabega vodenja in neučinkovitosti. Slovenci imajo svoj čas načrtovan in pametno je, da se spoštuje mejnike uspešnosti. Culture crossing (2013) pa navaja, da Slovenci cenijo čas in si ga želijo čim več. Zamujanje je tako lahko za določene ljudi zelo žaljivo.

Osebni prostor je koncept, ki se ni razvil v Indiji. Kaže se na različne načine, dva najbolj očitna pokazatelja sta strmenje v ljudi in začenjanje pogovora (Globe aware, 2013). Turk (2001, str. 67) navaja, da je osebni prostor Indijcev zelo ozek. Indijci običajno v dvoranah ali na javnih prevozi sedijo na sedežih poleg tistih, ki so že zasedeni..

Culture crossing (2013) navaja, da so Slovenci med pogovorom za dolžino roke proč od sogovornika. Pogovori z osebo, ki jo dobro poznate, pa lahko potekajo tudi bližje. Pri pogovorih z dobrimi prijatelji in družino je dotikanje po navadi sprejemljivo. Med pogovori s poslovnimi partnerji pa se je bolje izogniti dotikanju sogovornika.

4.8.3 Indijska kultura po Trompernaarsu

Indija je partikularna kultura, kar se v odraža v njihovem poudarku v odnosih. Pri komunikaciji s kulturo, ki je usmerjena v odnos, je pomembno, da poznamo, kako pomembno je zaupanje v poslovni situaciji. V Indiji se pogodba ne šteje kot zavezujoč sporazum, medtem ko so dobri odnosi s poslovnim partnerjem zavezujoč sporazum (Overgaard, 2010, str. 17-18).

Indija je nevtralna kultura. Večina Indijcev želi ohraniti svoja čustva pod nadzorom in ne prikaže naklonjenosti odkrito ter javno. Tradicionalni pokazatelj naklonjenosti in skrbi ni objemanje, temveč se odraža v tem, da se naredi nekaj dobrega za drugega (Parrish, 2007). Clem in Mujtaba (2011, str. 84) navajata, da je indijska kultura hkrati ekspresivna in čustveno zadržana, kot celota pa bolj čustveno zadržana. Indija je ekspresivna zaradi načina, kako se Indijci odprejo do drugih ljudi, ter njihovega zanimanja za osebne akademske kroge, prijatelje in družino. Splošno vzdušje pri grajenju odnosov, poslovnih razpravah o partnerstvu in pogajanjih je pozitivno.

Indija je relativno prepletena kultura. Pri poslovanju je zelo pomembno, da vzpostavimo dober odnos. Ko se pogajamo z Indijci, je priporočljivo, da si vzamemo čas, da jih spoznamo in se spoprijateljimo z njimi. Pomembno je tudi, da smo posredni in se zavedamo dejstva, da Indijci redko rečejo »ne«. Prepletenost je v Indiji povezana z vero in karmo. Indijci verjamejo, da morajo narediti veliko stvari, da se lahko znova rodijo in da je vse povezano (Overgaard, 2010, str. 22, 23, 25).

Vprašanje statusa je v Indiji zaradi kastnega sistema precej zapleteno. Kljub vsemu je Indija kultura, v kateri prevladuje status. Večina Indijcev spoštuje status zaradi njihove odvisnosti od kastnega sistema. Strokovni naziv, starost, diploma in kastna raven so kazalci statusa. Prijateljstvo in sorodstvo sta bolj pomembna kot strokovno znanje. V Indiji je globoko zakoreninjeno mišljenje, da se mora nekoga, ki je višje ravni kast ali ima boljši naziv delovnega mesta, obravnavati bolje kot nekoga iz nižje ravni kast ali z nižjega delovnega mesta (Overgaard, 2010, str. 26, 28).

Indija je sočasna kultura. Pri sodelovanju z Indijci je pomembno »prilagajanje« ali pa vsaj, da se zavedamo njihovega načina upravljanja s časom. Ko Zahodnjaki sodelujejo z Indijci, pride pogosto do poznih dobav in pomanjkanja točnosti. Pomembno je, da se zavedamo dejstva, da imajo popolnoma drugačno dožemanje časa (Overgaard, 2010, str. 32).

Indija je tudi mehanska kultura. Večina Indijcev pravi, da upravljajo svojo usodo. To se lahko zdi presenetljivo, če upoštevamo dejstvo, da se Indijci rodijo v kastnem sistemu. Indijci krivijo same sebe, da so se rodili v nižjem kastnem rangu. Verjamejo, da so se v njem rodili zato, ker jim v prejšnjem življenju ni uspelo izpolniti pričakovanj kaste (Overgaard, 2010, str. 29, 31).

V tabeli 12 prikažem primerjavo med slovensko in indijsko kulturo po Hofstedeju in Hallu. Ker imata oba nekaj podobnih kulturnih dimenzij, sem opis teh v tabeli izpustil. V tabeli 13 pa prikažem kulturne dimenzije po Trompenaarsu samo za Indijo zaradi pomanjkanja podatkov za Slovenijo.

Tabela 12: Primerjava slovenske in indijske kulture po Hofstedeju in Hallu

Avtor in dimenzije	Indija	Slovenija
Hofstede		
Razlika v moči	Visoka razlika v moči, hierarhija ima velik pomen	Nizka razlika v moči
Individualizem/kolektivizem	Kolektivistična kultura, naklonjenost k delovanju v skupini	Individualistična kultura
Moškost/ženskost	Moške in ženske vrednote, cenijo uspešnost, moč, skromnost in vzdržnost	Ženske vrednote, ljudje cenijo enakost, solidarnost in kakovost življenja
Izogibanje negotovosti	Srednje-nizka naklonjenost k izogibanju negotovosti	Visoka nagnjenost k izogibanju negotovosti
Usmerjenost v čas	Dolgoročna kultura, čas ni linearen	Kratkoročna kultura
Hall		
Visoka/nizko kontekstna kultura	Visoko kontekstna kultura, poudarek je na odnosih, govoricni telesa in čustvih	Srednje kontekstna kultura, komunikacijski slog ni niti posreden niti neposreden
Monokrona/polikrona časovna usmerjenost	Polikrona časovna usmerjenost, več nalog se obravnava hkrati, medosebni odnosi so pomembni	Monokrona časovna usmerjenost, čas se nadzoruje, upošteva se načrt dela
Osebni prostor	Osebni prostor je ožji	Osebni prostor je večji

Tabela 13: Kulturne dimenzije Indije po Trompenaarsu

Avtor in dimenzije	Indija
Trompenaars	
Univerzalizem/partikularizem	partikularna kultura, pogodba se ne šteje kot zavezujoč sporazum, dobri odnosi so zavezujoči
Nevtralnost/čustvenost	nevtralna, čustveno zadržana kultura
Specifičnost/prepletenost	prepletena kultura
Dosežek/status	spoštovanje statusa zaradi odvisnosti od kastnega sistema
Mehanska/organska kultura	mehanska kultura

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PODJETJI, PRISOTNIMI NA INDIJSKEM TRGU

5.1 Metodologija raziskave

Pri zbiranju podatkov se lahko odločimo za **primarne** ali **sekundarne** vire podatkov. Sekundarni viri so podatki, ki so bili že zbrani za nek namen. Najdemo jih v podatkovnih bazah podjetij, organizacij, komercialnih spletnih strani, internetnih iskalnikov, vlade. Sekundarni viri zagotovijo dobro izhodišče za raziskavo in pomagajo opredeliti raziskovalne probleme in cilje. V večini primerov pa je treba zbrati še primarne vire podatkov. Najbolj pogoste metode za zbiranje primarnih virov podatkov so opazovanje, delno strukturirani, globinski in skupinski intervjuji ter anketni vprašalniki (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012, str. 304, 306, 340, 372, 416; Kotler & Armstrong, 2012, str. 128, 130). Prav tako se pri zbiranju podatkov lahko odločimo za **kvantitativni** ali **kvalitativni** pristop. Kvantitativni pristop je osredotočen na pridobivanje podatkov za merjenje in analiziranje povezav med spremenljivkami. Pri kvalitativnem pristopu pa interpretiramo podatke ter jih z induktivnim razmišljanjem zagovarjamo in ponudimo kot alternativo dosedanjemu znanstvenemu modelu (Sayre, 2001, str. 6–7).

V tabeli 14 predstavljam razlike med **kvantitativnim** in **kvalitativnim** pristopom.

Tabela 14: Razlike med kvantitativnim in kvalitativnim pristopom

Kvantitativen pristop	Kvalitativen pristop
Temelji na pomenu, ki izhaja iz števil.	Temelji na pomenu, izraženim z besedami.
Rezultati zbiranja so numerični in standardizirani podatki.	Rezultati zbiranja so nestandardizirani podatki, ki jih je treba klasificirati v skupine.
Analiza se izvede z uporabo diagramov in statistike.	Analiza se izvede z uporabo konceptualizacije.

Vir: M. Saunders, P. Lewis & A. Thornhill, *Research methods for business students*, 2012, str. 547.

Globinski intervju je koristen kvalitativni način zbiranja podatkov, ki se uporablja za različne namene. Primeren je v razmerah, v katerih je treba vprašati odprta vprašanja, da pridobimo čim več informacij od relativno malo ljudi. Uporablja odprto, v odkritje usmerjeno metodo, ki spraševalcu omogoča raziskovanje čustev in perspektive intervjuvanca o določeni temi. Zaradi tega se pridobi bogate osnovne informacije, ki pomagajo k oblikovanju dodatnih vprašanj, ki so pomembna za to temo (Guion, Diehl & McDonald, 2011, str. 1).

Zaradi omejenega števila podjetij, delujočih na indijskem trgu, sem v magistrskem delu izbral kvalitativno metodo pridobivanja podatkov, in sicer delno strukturirani intervju. Pri delno strukturiranemu intervjuju ima spraševalec seznam tem in nekaj ključnih vprašanj, ki se lahko razlikujejo od intervjuja do intervjuja. Poleg raziskovalnih vprašanj pa je treba zastaviti tudi nekaj dodatnih vprašanj, s katerimi se podrobno razišče raziskovalna vprašanja in cilj (Saunders et al., 2012, str. 374-375). Na ta način dobimo širši in globlji vpogled v aktivnosti in vedenje intervjuvancev, kot bi jih (ob tem omejenem številu potencialnih spraševancev) v primeru kvantitativnega raziskovanja.

5.2 Izvedba raziskave

Izhajajoč iz predhodnih analiz in spoznanj o indijski kulturi in trgu, podanih v uvodnih poglavjih, sem pripravil opomnik/vodnik za spraševance, ki sem ga razdelil na tri vsebinske sklope, in sicer:

- A) vstop na trg,
- B) kulturološke posebnosti Indije,
- C) nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg.

Prvi del (A) je bil sestavljen iz 11 vprašanj, drugi del (B) iz 15 vprašanj ter tretji del (C) iz 5 vprašanj. Za lažje razumevanje namena magistrskega dela sem svojim sogovornikom poleg prošnje za opravljanje intervjuja pripravil tudi opomnik, ki predstavi temo in glavna vprašanja iz posameznih delov.

V **prvem vsebinskem sklopu** sem od intervjuvancev pridobil odgovore za njihov razlog oziroma motiv za vstop na indijski trg, čas, ki so ga namenili za pripravo ter iskanje pomoči pred vstopom, način vstopa, navezovanje stika s partnerjem, pogostost poslovnega stika, prilagoditev in ovire pri poslovanju in delež izvoza na indijski trg. S temi odgovori sem pridobil podatke o vstopu in poslovanju izbranih podjetij na indijskem trgu in hkrati vzpostavil osnovo za bolj temeljita in obsežna vprašanja, ki sem jih uporabil v drugih dveh delih.

V **drugem vsebinskem sklopu** sem intervjuvancem zastavil vprašanja glede indijskega znanja tujih jezikov in neverbalne komunikacije, vpliva religije, hierarhije, nagnjenosti k

tveganju, vrednot, dožemanja časa, vloge spola, osebnega prostora, korupcije in drugih sestavin indijske kulture. Odgovore, pridobljene iz tega dela, sem primerjal s teorijo, navedeno v prejšnjih poglavjih, in jih glede na izkušnje slovenskih podjetij v Indiji potrdil oziroma zavrnil.

V **tretjem vsebinskem sklopu** pa sem intervjuvance vprašal o njihovih strategijah za reševanje kulturnih razlik, spreminjanju strategije podjetja po vstopu, dostopnosti zakonodaje in informacij ter njihovih nasvetih slovenskim podjetjem, ki želijo vstopiti na indijski trg. Izkušnje in nasveti slovenskih podjetij, prisotnih na indijskem trgu, so lahko za podjetja, ki prvič vstopajo na indijski trg, zelo koristni, zaradi tega sem si prizadeval dobiti čim bolj izčrpne in podrobne informacije in spoznanja.

Vse intervjuje sem opravil z osebnim spraševanjem z delno strukturiran intervjujem v obdobju 3 mesecev (od 22. aprila do 17. junija 2013). Intervjuje z izbranimi podjetji sem opravil v pisarnah intervjuvancev, tri podjetja so mi poslala odgovore pisno prek e-pošte. Vsi intervjuji razen enega so potekali med delovnim časom. Zaradi lažjega zapisa sem intervjuje posnel na digitalni snemalnik in jih po pogovoru zapisal. Pred začetkom intervjuja sem sogovornike prosil za odobritev snemanja intervjuja. Vsi intervjuvanci so se s tem strinjali. Najkrajši intervju je trajal dvajset minut, najdaljši pa sto minut. Povprečje je znašalo približno petdeset minut.

Intervjuvance sem vprašal tudi, ali lahko objavim imena njihovih podjetij in sogovornikov, s čimer so se vsi razen enega strinjali. Zato v nadaljevanju naštejem po abecedi devet podjetij in dva strokovnjaka za indijski trg, pri katerih sem opravil intervju. To so: Arahne, CCE, Cosylab, Fotona, Infotehna, Iskraemeco, Melamin, Petra Stroji, Sensum, Nataša Turk iz GZS ter Vojko Kercan iz Dhimahija. V prilogah ne operiram z imeni podjetji, ampak jih označujem s številkami z razlogom, da ne bo razvidno, za katero podjetje gre.

Tri izmed intervjuvanih podjetij se ukvarjajo z dejavnostjo računalništva in informatike, druga podjetja pa se ukvarjajo z dejavnostjo zdravstva in farmacije, proizvodnje merilnih sistemov in naprav, orodjarstva in kovinostrugarstva, projektiranja, proizvodnje medicinske in laboratorijske opreme ter mehanike in finomehanike ter s proizvodnjo kemičnih in plastičnih izdelkov.

Večina intervjuvancev zaseda višje položaje v podjetju, kot so manager, produktni manager, ustanovitelj podjetja, glavni direktor podjetja, projektno-produktni vodja in skrbnik za tuje trge.

5.3 Analiza rezultatov raziskave

V nadaljevanju predstavljam in analiziram odgovore intervjuvancev na zastavljena vprašanja. Odgovori, podani v opravljenih intervjujih, so prikaz posebnosti indijske

kulture, vendar zaradi omejenega števila intervjuvancev ne morem sklepati, da to drži za vsa podjetja, ki nastopajo na indijskem trgu. Omejitve magistrskega dela predstavljajo tudi stališča intervjuvancev, ki izhajajo iz slovenskega okolja, razen enega, ki izhaja iz arabskega sveta.

5.3.1 Razlog in motiv za vstop na trg

Osnovni razlog poslovanja podjetja je ustvarjanje dobička. Ta osnovni razlog pa ne more pojasniti vseh motivov, ki podjetja vodijo v mednarodno poslovanje. Te motive najpogosteje razdelimo na **proaktivne** in **reagibilne** (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 21). V tabeli 15 prikažem glavne proaktivne in reagibilne motive za podjetja.

Tabela 15: Proaktivni in reagibilni motivi za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reagibilni motivi
Dobiček	Konkurenčni pritiski
Nagnjenost managementa k med. Posl.	Domači trg zasičen
Edinstven proizvod	Nenadejana tuja naročila
Tehnološke sposobnosti	Presežna proizvodnja
Tržne priložnosti na tujih trgih	Bližina kupcev
Ekonomija obsega	Spremembe prej restriktivnih predpisov
Ekskluzivne informacije o tujih trgih	

Vir: M. Makovec Brenčič et al., Mednarodno poslovanje, 2006, str. 22.

Proaktivni motivi predstavljajo vnaprejšnjo spodbudo za spremembo strategije podjetja in izvirajo iz lastne motivacije podjetja, da izkoristi posebne sposobnosti in prednosti, ki jih poseduje. Reagibilni motivi pomenijo odziv na zunanje pritiske, grožnje domačega ali tujih trgov, ki se jim podjetja postopoma prilagajajo (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 22).

Kaj so bili motivi za vstop intervjuvanih podjetij na indijski trg?

Večina intervjuvanih podjetij je proaktivno nastopila na indijskem trgu. Le eno podjetje se je širilo zaradi reagibilnih motivov.

Za podjetje 1 je širitev na indijski trg sovpadala s splošno širitvijo poslovanja po vsem svetu. V podjetju 2 so se za indijski trg odločili, ker so iskali nove trge in eden izmed njih, ki se je pokazal kot zanimiv, je bil Indija. Motiv za vstop na indijski trg je bil rast proizvodnje zdravil. To je bil njihov glavni razlog, saj so ocenili, da bi lahko s svojimi izdelki in storitvami uspeli indijskim farmacevtskim podjetjem ponuditi svojo programsko opremo.

Podjetje 3, ki je dejavno na področju merjenja električne energije, se je odločilo za indijski trg, ker je ta dejavnost in potencial indijskega trga v porastu, in sicer se na področju energetike pričakuje visoko rast. Je multinacionalka, ki je imela v svoji strategiji kot enega ključnih ciljev načrtano rast na mednarodnih trgih in se jim je indijski trg pokazal kot primerna priložnost. Podjetje 4 se je odločilo za globalno prisotnost. Vsekakor pa je bilo pri tem odločilno dejstvo, da je indijski trg velik in v vzponu. Tudi sicer so tam prisotni vsi glavni konkurenti, tudi indijska proizvodnja je obsežna, zato je bil vstop logičen.

Podjetje 6 je podjetje, ki je v celoti mednarodno usmerjeno, zato jim Indija ne predstavlja posebnega trga, ampak je le še ena v vrsti držav oz. trgov, na katerih delujejo. Podjetje 7 je prav tako globalno usmerjeno, glavni motiv za prisotnost na obravnavanem trgu je velikost indijskega trga. Za podjetje 9 pa je bil glavni motiv funkcionalno boljši, kakovostnejši in bolj inovativen izdelek, ki ga proizvaja izključno za indijski trg.

Kot omenim zgoraj, pa je bil za podjetje 5 osnovni motiv za vstop reagibilen in je nastopil v času, ko so že razmišljali o zapiranju določenih proizvodnih programov.

5.3.2 Priprave za vstop na trg

Ugotovitve glede priprave vstopa na trg kažejo, da je pet izmed vseh intervjuvanih podjetij vstopilo na indijski trg brez kakršne koli priprave.

Podjetje 2 je najprej naredilo tržno analizo in analizo tržnih priložnosti in možnosti, poiskalo njihove obstoječe kontakte iz podjetij, ki so že bila v stiku z indijskim trgom. Pol leta zatem so se vstopili na indijski trg. Izobraževanj o poznavanju indijske kulture se niso udeležili, dva sodelavca iz podjetja pa sta bila že velikokrat v Indiji.

V enem od intervjuvanih podjetij so bili na trgu najprej prisotni z izvozom. Do odločitve za neposredno naložbo pa je trajalo približno štiri leta. Neposrednega izobraževanja pred vstopom niso imeli, imeli pa so stike z njihovimi agenti, predstavniki in trgovci. Prav tako se še v enem intervjuvanem podjetju niso udeležili izobraževanj, so pa nekaj časa posvetili individualnemu izobraževanju o zgodovini in posebnosti države. V podjetju 9 pa so našli dobrega partnerja, ki je trg poznal, in so si tako olajšali formalni postopek za vstop.

Večina intervjuvanih podjetij je vstopilo na indijski trg brez predhodnih priprav in izobraževanj. Nekatera izmed njih so pred vstopom namenila čas tržnim analizam in iskanju kontaktov na indijskem trgu, samostojnemu izobraževanju o zgodovini in posebnosti, imela predhodne stike z agenti, predstavniki, trgovci in imela dobre partnerje, ki so jim olajšali vstop.

5.3.3 Način vstopa, prvi stik in pogostost stika

Makovec Brenčič et al. (2006, str. 51, 56, 60, 73, 74, 75) navaja, da podjetja lahko pri vstopu na trg izbirajo med različnimi načini vstopa, in sicer:

- izvozne oblike (neposredne, posredne in kooperativne);
- pogodbene oblike (licenčno poslovanje, franšizing, pogodbeni proizvodnja, skupna vlaganja);
- investicijske (prodajni zastopniki, lastna prodajna in proizvodna enota, sestavljalnice, regionalni centri, prevzemi in naložbe).

Večina intervjuvanih podjetij je vstopilo na indijski trg preko izvoza, ki ima najmanjše tveganje, nizko stopnjo nadzora ter visoko prilagodljivost. Večina jih tudi pove, da nimajo namena imeti domicila na indijskem trgu, saj je obseg njihovega prometa premajhen. V dveh podjetjih so se odločili za vstop na trg z ustanovitvijo svoje podružnice oziroma preko skupnega vlaganja. Skupno vlaganje ima deljeno tveganje in nadzor ter deljeno lastništvo, pri ustanovitvi lastne podružnice pa gre za 100 % internalizacijo virov, kar predstavlja visoko stopnjo nadzora, visoko tveganje ter nizko prilagodljivost (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 51).

Intervjuvana podjetja so za pomoč pri vstopu uporabila različne pristope, in sicer posrednike, prisotnost na sejmih, bila so v stiku z agenti, predstavniki in trgovci, že z uveljavljenimi podjetji na indijskem trgu in preko podpogodbenikov.

Prvi stiki so za podjetja, ki vstopajo na nov trg, zelo pomembna, zato jih navajam v nadaljevanju. Intervjuvana podjetja so prišla v prvi stik z indijskim trgom preko sejmov, posrednikov in znancev, poslovnih partnerjev oziroma drugih podjetij in preko osebnih poznanstev. Večina intervjuvancev je navedla, da so dnevno oziroma tedensko v stikih z indijskimi partnerji. Za fizično prisotnost v Indiji se po navadi odločijo manjkrat oziroma po potrebi. V Indijo po navadi ne odpotujejo samo zaradi enega stika, temveč združijo potovanje za več poslovnih obiskov po različnih podjetjih, ker potovanje predstavlja velik strošek. Prek telefona, interneta (Skype, Google) oziroma e-pošte pa so podjetja v stikih dnevno oziroma vsak drugi dan.

5.3.4 Prilagoditev in ovire pri poslovanju na indijskem trgu

Glede na spraševance in njihova izkustva se v treh podjetjih niso posebej prilagajali poslovanju na indijskem trgu.

Intervjuvanci so navedli, da so se morali prilagoditi in privaditi njihove »angleščine«, saj imajo Indijci poseben dialekt, zven, način komuniciranja in hitrost govorjenja. Problem jim je predstavljal njihov način pogajanja. Ker so Indijci močni pogajalci, so se morali z njimi

za isto stvar večkrat pogajati. Tudi pošiljanje izdelkov so morali prilagoditi njihovim carinskim in finančnim predpisom ter zavarovati svoj posel preko akreditivov in bančnih garancij. Intervjuvanec iz podjetja 5 je povedal, da je moralo njihovo podjetje za prilagoditev izdelati še kakovostnejše izdelke, kot jih zahteva evropski trg.

Izpostavili pa so tudi, da so se morali prilagoditi zaradi časovne razlike in poiskati način, da so partnerjem na razpolago tudi zunaj svojega delovnega časa. Z njimi so velikokrat prišli v stik v zgodnjih jutranjih urah. Seveda pa so se tudi Indijci pripravljani prilagoditi in poklicati ob primernem času.

Intervjuvance sem vprašal tudi, na katere ovire so naleteli pri poslovanju na indijskem trgu. Štirje izmed intervjuvancev so mi povedali, da niso naleteli na velike ovire, saj so omejili tveganje preko pogodbenih določil in ga prenesli na distributerja. Povedali so tudi, da ima Indija zelo živahno poslovno okolje, uporablja vsa sodobna sredstva komunikacije, so zelo ambiciozni, zagnani, razgledani in so se vedno pripravljani izobraževati.

Preostali intervjuvanci pa so mi povedali, da so se soočili z nekaterimi ovirami, kot sta indijska angleščina in vztrajnost pri pogajanjih. Naslednjo oviro jim je predstavljala nezanesljivost ljudi, ki vse jemljejo z lahkoto. Ena izmed ovir za Indijce in posledično za nas je dolg in zakompliciran postopek za pridobitev vize. Intervjuvancem predstavljajo ovire tudi indijska mentaliteta in njihov način razmišljanja ter nepoznavanje razlik v kastah. Kot ovire so navedli še zapletene uvozne postopke, spreminjajoče se carinske stopnje in asimetrične cene za pošto in mobilno telefonijo med Slovenijo in Indijo.

5.3.5 Prisotnost na indijskem trgu in delež izvoza

V tabeli 16 prikazujem, koliko časa so intervjuvana podjetja prisotna na indijskem trgu in kakšen delež izvoza oziroma prodaje jim ta predstavlja.

Tabela 16: Prisotnost in delež izvoza na indijski trg intervjuvanih podjetij

	Prisotnost (v letih)	Delež izvoza
Podjetje 1	18	1–1,5
Podjetje 2	7	5–6
Podjetje 3	7	10
Podjetje 4	4	15
Podjetje 5	20	3
Podjetje 6	4	1-2
Podjetje 7	10	10–20
Podjetje 8	23	1
Podjetje 9	4	30

Kot je razvidno iz tabele 16, je večina intervjuvanih podjetij prisotnih na indijskem trgu že dalj časa in imajo zaradi tega veliko izkušenj s poslovanjem z indijskim trgom. Res pa je, da za večino podjetij indijski trg še vedno predstavlja manjši delež v mednarodnem trženju in prodaji, saj le pri treh podjetjih znaša več kot 10 %.

Večina predstavnikov intervjuvanih podjetij je povedalo, da se njihov izvoz oziroma prodaja na indijskem trgu vsako leto povečuje. Le dva predstavnika podjetij sta navedla, da je izvoz večinoma konstanten oziroma ga nimajo namena povečati.

5.3.6 Jezik in neverbalna komunikacija

Kot izpostavim že v poglavju 1.4.5, je jezik najbolj očitna in neposredna karakteristika kulture in tako prva ovira, ki jo je treba preseči na poti do razumevanja določene kulture.

Iz opravljenih intervjujev je razvidno, da se intervjuvanci z zgornjo trditvijo niso strinjali, saj so navedli, da jim pri poslovanju z Indijci jezik ne predstavlja velike ovire. Nadalje so vsi intervjuvanci menili, da zaradi kolonialne preteklosti Indije govorijo v poslovnem svetu angleški jezik, ki je tudi uradni jezik države. Vsaka država ima svojo izvedenko in med seboj komunicirajo v angleščini. Navedli so tudi, da Indijci zelo redko znajo še kateri drugi tuji jezik in da v pisni obliki pogosto uporabljajo arhaične in nenavadne besede, ki jih v standardni angleščini redko srečamo. Omenjena dejstva, ki jih navedem v poglavju 5.3.6, potrjuje tudi Lewis, ki navaja, da se v Indiji jezik managementa govori v mnogih jezikih, vendar se na višji ravni pogosto uporablja angleščina.

Tudi navedbo v poglavju 4.5, da imajo Indijci navado, da govorijo zelo hitro in v enakomernem tempu, skoraj brez intonacije, zaradi česar jih je bolj težko razumeti, ter da imajo nekatere besede v indijski angleščini drugačen pomen, so potrdili vsi intervjuvanci. Povedali so, da jim je »indijska angleščina« od začetka predstavljala problem, zato so se morali nanjo privaditi. Indijci uporabljajo drugačen naglas, intonacijo in tempo govorjenja. Poleg tega so poudarili še, da znajo tuje jezike samo izobraženi ljudje, ljudje na nižjih položajih pa ne znajo drugih jezikov.

Kot navajajo Morschett et al. (glej poglavje 1.4.5), je poleg verbalne komunikacije pomemben element tudi neverbalna komunikacija. Nepoznavanje te lahko privede do nesporazumov v medkulturni komunikaciji. Intervjuvanci so potrdili, da je neverbalna komunikacija pri Indijcih zelo opazna. Večina mi je potrdila, da Indijec s prikimavanjem pokaže svoje nestrinjanje. Eden izmed intervjuvancev mi je povedal, da običajno poteka neverbalna komunikacija med pogajanci z Indijci po indijskem vzorcu, čez čas pa postopoma prevzamejo evropski način potrjevanja in zanikanja.

Winkler et al. menijo, da Indijci težko izrečejo besedo »ne«. Ko so bili vprašani, ali so razumeli problem oziroma navodila, ki so jih dobili, so Indijci pokazali nagnjenost k

besedi »da«. Omenjeno dejstvo predhodno navedem v poglavju 4.5.2. Tudi intervjuvanci iz treh podjetij so potrdili, da Indijci že nagonsko odgovorijo na vprašanje pritrdilno, da ne bi koga užalili. Poslovneži ne smejo tega vzeti kot pritrdilen odgovor.

5.3.7 Religija

Kot navedem v poglavju 1.4.2, avtorji navajajo, da religija predstavlja tisto sestavino kulture, ki ponazori in pojasni najgloblja obnašanja ljudi, ki pripadajo različnim kulturam. Poznavanje religiozne usmerjenosti prebivalcev države, v katero prihajamo in želimo aktivneje delovati, je izjemno pomembno za uspeh. Treba je vedeti, kaj je in kaj ni sprejemljivo.

Intervjuvanci so navedli, da indijske religije ne vplivajo na mednarodno poslovanje, kljub temu pa je treba poznati vrste in posebnosti religij. Indijci trdijo, da religija vpliva na posel, vendar se do tujcev obnašajo profesionalno. Večina Indijcev je hindujcev, so pa prisotne tudi druge vere. Med poslovnimi sestanki lahko pride do prekinitve dela zaradi molitve oziroma čaščenja bogov. To je treba vzeti kot način življenja, ki se ne prakticira samo v templju, ampak tudi na delovnem mestu. Treba je biti pripravljen tudi na številne praznike, ki jim jih zapovedujejo verstva in jih praznujejo. Zelo pomembno je, da se vsak poslovnež zaveda, da je Indija izjemno versko prepletena, in pokaže neko širšo razgledanost o poznavanju norm posameznih večjih verstev. Intervjuvanci so navedli tudi, da je pomembno, da se med sestanki izogibamo vprašanjem o religiji.

Večina intervjuvancev je na vprašanje o zaznavanju kastnega sistema v Indiji potrdila dejstvo, ki ga navedem v poglavju 4.2.1.1, in sicer da ima kastni sistem hierarhične funkcije, vendar pa je njegovo delovanje v indijski družbi bolj zapleteno, saj ima za opraviti z ločenimi skupnostmi, z ločenimi tradicijami in samostojnimi sklopi vrednot. Intervjuvanci so navedli, da se tudi v poslovnem svetu opazi kastni sistem, še bolj pa je to očitno na ulici v mestu. Pripadniki različnih kast na sestankih ne sedijo za isto mizo. Intervjuvanec iz podjetja 5 je navedel primer o razlikah med kastami. Ko ga je indijski šofer peljal do New Delhija, ga je v restavraciji peljal k mizi, sam in njegov pomočnik pa sta se usedla za drugo mizo. Ko ju je intervjuvanec želel »povabiti na pijačo«, se mu nista upala pridružiti, ker sta se bala, da bi užalila svojega nadrejenega. Prav tako so intervjuvanci potrdili dejstvo Kovačiča (glej poglavje 4.2.1.1), ki navaja, da so poroke možne le znotraj kaste. Dva intervjuvanca pa sta navedla, da pri poslovanju z Indijci niso zaznali vpliva kastnega sistema.

5.3.8 Hierarhija

Kot navedem v poglavju 4.6.5, indijska kultura s tradicionalno kastno družbo, ki ima korenine v hinduizmu, daje velik pomen oblasti in statusu. Komunikacija med hierarhičnimi ravnmi je relativno zaprta, tako da se dragoceni vpogledi ali predlogi s strani

zaposlenih v nižjih položajih le redko delijo z nadrejenimi. Intervjuvanci so prav tako mnenja, da ima hierarhija v indijskem poslovnem svetu močan vpliv, saj so hierarhična razmerja določena. Hierarhija je zelo stroga, ljudje pa jo sprejemajo takšno, kakršna je, saj so tako vzgojeni. Podrejeni vedno izkazujejo vdanost nadrejenim. Med »nedotakljivimi« in trgovci se najlažje spozna neenakost. Za olajšanje prepoznavanja neenakosti in uvrščanje sogovornika na pravilno mesto je po mnenju intervjuvanca iz podjetja 1 zelo pomembna čustvena inteligentnost. Položaji, geste in drža človeka so zelo očitni znaki izražanja položaja v hierarhiji.

Prav tako je iz opravljenih intervjujev razvidno, da se intervjuvanci strinjajo z navedbo Rugholta (glej poglavje 4.6.5), ki navaja, da višje kot je oseba v funkcionalni hierarhiji podjetja, več osebnega spoštovanja bo ta prejela. Starejši in ljudje na višjih hierarhičnih ravneh imajo vedno zadnjo besedo, mlajši in nižji v rangu pa se v poslovni hierarhiji lahko odzovejo šele za njimi. Intervjuvanci so navedli, da se pri odnosih med podrejenimi in nadrejenimi v Indiji ne pričakuje enakosti. Poslovna komunikacija poteka od vrha proti dnu. Podrejeni niso odločevalci, ampak samo prenesejo sporočilo, zato je podrejenim treba dati zelo natančna navodila za delo.

5.3.9 Nagnjenost k tveganju

Hofstede navaja (glej poglavje 4.8.1), da v Indiji sprejemajo nepopolnost. Indija je tradicionalno potrpežljiva kultura, kjer je toleranca do nepričakovanih dogodkov visoka. Večina intervjuvancev se strinja s tem in pravi, da so Indijci zelo samozavestni in nagnjeni k tveganju, saj že zrastejo kot zelo podjetni ljudje, poslovno orientirani in večji posla. Z njimi se hitro dogovori za posel. Poslovni neuspeh jim predstavlja nove izzive. So tudi zelo inovativni, podjetni in iščejo nove načine za prodajo in vstop na nove trge. Eden izmed intervjuvancev pa je mnenja, da so Indijci nagnjeni k tveganju, saj je v Indiji veliko globalno uspešnih podjetij, vsako leto pa nastane še veliko novih podjetij, ki so pripravljena vlagati.

Štirje intervjuvanci se z gornjo trditvijo niso strinjali. Navedli so, da so Indijci previdni pri poslovanju. Eden izmed intervjuvancev je navedel, da so med Indijci ljudje, ki so nagnjeni k tveganju, in ljudje, ki so bolj previdni. Ker imajo Indijci veliko časa, jih označujejo kot manj tvegan narod. Indijci izkoristijo čas in se pred sprejemom odločitve posvetujejo o vseh najmanjših podrobnostih. Intervjuvanec jim je pripisal lastnost preračunljivosti. Primerjal je tudi pogajanja v ZDA ter Indiji in izpostavil dva ekstrema, in sicer »Time is money« za ZDA in »Time is mine« za Indijo. Intervjuvanec iz podjetja 9 pa je mnenja, da se v poslovnem svetu hitro odzivajo in so paranoični. Vsi razmišljajo ekonomsko in mislijo le na svoje koristi.

5.3.10 Moške in ženske vrednote

Kot predstavim v četrtem delu (glej poglavje 4.8.1), je Indija družba s prevladujočimi moškimi vrednotami. Po uspešnosti in moči je zelo moška kultura. Je tudi duhovna država z veliko božanstev in različnih verskih filozofij. Ta starodavna dežela z najdaljšo preživelo kulturo daje poudarek na vrednote skromnosti in vzdržnosti.

Intervjuvanci se strinjajo z zgornjo navedbo in so navedli, da je Indija mešanica obeh vrednot. V nekaterih delih Indije živijo ljudje s popolnoma zahodnimi vrednotami, v ostalih delih pa še vedno tako kot v preteklosti. Indijci cenijo dobro plačilo, družino, kakovost življenja, vzdrževanje osebnih odnosov, uspeh, blaginjo, upanje in uspešnost. Družinske vezi so močne, saj jim družina pomeni veliko več kot posel.

5.3.11 Indijski individualizem in kolektivizem

Štirje izmed intervjuvancev se strinjajo z navedbo iz poglavja 4.8.1, kjer Hofstede navaja, da se Indija uvršča v družbo z jasnimi kolektivističnimi lastnostmi. To pomeni, da so Indijci naklonjeni delovanju v skupini in da se od posameznikov pričakuje, da bodo ravnali v skladu z dobrobitjo skupine. Intervjuvanci so še izpostavili, da so pri njihovih poslih na indijskih trgih opazili, da dajo Indijci prednost ciljem skupine pred cilji posameznika. Na sestankih je vedno prisotna skupina ljudi, ki med sabo razpravlja. Vse to izhaja iz odnosov v družini, ki so na prvem mestu. Tudi zgodovinsko in filozofsko gledano daje Indija prednost ciljem skupine.

Kot navajam v poglavju 4.8.1, se v zadnjem času zaradi dejstva, da je bila večina indijske elite šolana v Veliki Britaniji in ZDA, pojavlja tudi zmes anglosaške kulture s poudarjenim individualizmom. Tudi sedem izmed intervjuvancev je potrdilo, da dajo Indijci prednost ciljem posameznika. To je velik izziv lastnikom družb, kako voditi cilje posameznikov v skupek uspešnega uresničevanja ciljev podjetja. Menijo tudi, da odnos do zaposlenih ni dober, saj nadrejeni hitro odpustijo zaposlene, če niso dobri pri delu, in podjetjem ni cilj, da zaposlijo reveže. Njihov osnovni cilj je dobiček. Intervjuvanec iz podjetja 4 je navedel, da Indijci delujejo v dobrobit podjetja, istočasno pa iščejo tudi osebne koristi. Delavci bodo zamenjali službo, če bodo drugje dobili boljšo plačo. Eden izmed intervjuvancev je poudaril, da so med Indijci tudi vodje, ki razmišljajo bolj individualno. Glavni manager pa se o problematiki dela posvetuje tudi s svojimi sodelavci, iz česar intervjuvanec sklepa, da v praksi obstaja tudi timsko delo.

5.3.12 Dosežek in status v Indiji

Iz opravljenih intervjujev je razvidno, da se večina intervjuvancev strinja z navedbo Overgaard (glej poglavje 4.8.3), ki pravi, da je Indija kultura, v kateri prevladuje status. Večina Indijcev spoštuje status zaradi njihove odvisnosti od kastnega sistema. Strokovni

naziv, starost, diploma in kastna raven so kazalci statusa. Indijcem je status zelo pomemben in cenjen.

Po mnenju intervjuvancev je večina bogatih ljudi na višjih položajih zaradi statusa. Od ljudi z višjim statusom se pričakuje več, zato je status podlaga pričakovanim dosežkom. Povedali so tudi, da Indijec že z rojstvom v pravem okolju doseže vse. Prehodnost med kastami je zelo majhna. Kdor je rojen v revni družini, bo ostal reven, kdor pa je rojen v bogati družini, bo ostal bogat. Družina in kasta dajeta Indijcem dobro odsokočno desko za kariero. Usmerjeni so k pridobitvi visoke izobrazbe. Tudi v poslu imajo velik vpliv družinske zveze in vezi.

Dva izmed intervjuvancev se z zgoraj navedenimi dejstvi nista strinjala. V nadaljevanju navajam njuna mnenja. Intervjuvanec iz podjetja 1 je menil, da Indijci izjemno poudarjajo dosežke, ki jih pridobijo skozi izobraževalno obdobje in udejstvovanje v poslovnem svetu, kjer dosežki oblikujejo status znotraj posamezne družbe. Dokazovanje je tako ključno, to pa je možno le z doseganjem novih znanj. Drugi intervjuvanec pa je navedel, da tradicionalne družine držijo med seboj. Premožnejši ljudje pa dajejo velik poudarek tudi na dosežke.

5.3.13 Usmerjenost v čas

Kot navajam v poglavju 4.8.1, se Indija klasificira kot dolgoročna, pragmatična kultura. V Indiji pojem »karma« prevladuje v religioznem in filozofskem mišljenju. Čas ni linearen in zato ni tako pomemben kot v zahodnih družbah. Trije intervjuvanci so se strinjali, da so Indijci zaradi religije usmerjeni v dolgi rok. Obstajajo tudi podjetniki, ki hočejo uspeli čez noč in razmišljajo na kratek rok, vendar še vedno razmišljajo na dolgi rok. Ta usmerjenost izhaja že iz družine, kjer otroke dobro izobrazijo, da potem vzdržujejo starejše družinske člane. Intervjuvanci so navedli, da so Indijci v svojih poslih zelo vztrajni.

Preostali intervjuvanci pa so bili mnenja, da so Indijci bolj usmerjeni v sedanost oziroma da jim je pomembno oboje. Sedanost jim nudi dosti možnosti za razvoj in doseganje ciljev. Poslovneži so zelo izobraženi. Takrat, ko vidijo kratkoročne priložnosti, jih izkoristijo, tako da zaslužijo. Seveda pa si skušajo dolgoročne zadeve enostavno načrtovati. Eden izmed intervjuvancev je navedel, da ljudje na višjih položajih mislijo na korist v daljšem časovnem obdobju, ljudje v eksistenčni krizi pa mislijo bolj na sedanost in preživetje.

5.3.14 Prepletenost osebnih in poslovnih odnosov

Kot navaja Overgaard (glej poglavje 4.8.3), je Indija relativno prepletena kultura. V Indiji je pri poslovanju zelo pomembno, da vzpostavimo dober odnos. Ko se pogajamo z Indijci, je priporočljivo, da si vzamemo čas, da jih spoznamo in se spoprijateljimo z njimi. To je

potrdila večina intervjuvancev, saj so mnenja, da so v Indiji osebni in poslovni odnosi medsebojno povezani in prepleteni. Indijski partnerji vpletajo svojo družino tudi v poslovnem svetu, zato je pri pridobivanju zaupanja treba imeti dobre osebne odnose z njimi. Tako se lažje prosperira, saj odnosi igrajo veliko vlogo v poslu. Pri večjih poslih se naši poslovneži vedno srečajo z lastnikom. Indijski partnerji so zelo prijazni in odprti. Večina intervjuvancev je tudi navedla, da so jih Indijci povabili na dom in vzpostavili prijateljski odnos z njimi.

Intervjuvanci iz štirih podjetij niso bili takšnega mnenja. Eden izmed intervjuvancev je izpostavil, da ločuje osebne in poslovne odnose, saj kot tujec ni navezal osebnih vezi z njimi. Kljub temu so ga lepo sprejeli. Je pa mnenja, da so družinske vezi med Indijci močne. Tudi intervjuvanec iz podjetja 1 je enakega mnenja. Dodal je še, da sta z indijskim partnerjem osebna prijatelja in mu lahko kadar koli pove, da bodo zaradi slabih rezultatov prenehali poslovati z njimi.

5.3.15 Dojemanje časa

Kot navedeno v poglavjih 4.8.2 in 4.8.3, je Indija sočasna kultura. Pri sodelovanju z Indijci je pomembno »prilagajanje« ali pa vsaj, da se zavedamo njihovega načina upravljanja s časom. Pomembno je, da se zavedamo dejstva, da imajo v Indiji popolnoma drugačno dojemanje časa. Indijci so polikroni ljudje, ki po navadi obravnavajo več kot eno nalogo hkrati. V Indiji mora biti manager pripravljen na motnje med sestankom.

Tudi intervjuvanci iz vseh podjetij so potrdili, da je Indija sočasna kultura, v kateri so prisotni polikroni ljudje. Indijci čas dojemajo drugače, saj je ura oz. čas za njih relativen pojem. Indijci opravljajo po več opravil hkrati, so paralelni in precej obremenjeni, a kljub temu dobro organizirani. Med sestanki se velikokrat pogovarjajo med seboj, vendar niso nespoštljivi, npr. da bi ignorirali sogovornika. Veliko zamujajo, vendar je to del njihove poslovne in siceršnje kulture. Čas za sestanke ni natančno določen in se s tem ne obremenjujejo.

Eden izmed intervjuvancev je ilustriral izkušnjo glede točnosti prihoda na sestanke. Velikokrat je moral namreč dolgo čakati sogovornike. Indijci niso nikoli prišli točno na sestanek. V času sestankov so prišli do indijskega partnerja njegovi sodelavci iz kontrolne službe in želeli, da jim takoj reši nastali problem v proizvodnji. Intervjuvanec ga je tako moral čakati tudi eno uro ali več, da se je vrnil.

Vsi intervjuvanci pa so navedli, da jim to ni predstavljalo problema, saj so bili Indijci kljub vsemu zelo osredotočeni na dogovor in delo. Njihovo dojemanje časa je treba sprejeti kot del kulture, biti bolj prilagodljiv in si vzeti čas za sestanke.

5.3.16 Vloga spola in status žensk v Indiji

Iz teoretičnega dela, navedenega v poglavju 1.4.3, je razvidno, da se vloga spola v družbi razlikuje od kulture do kulture. Vloga moških je v vseh kulturah dokaj enaka, zelo različna pa je vloga žensk v posameznih kulturah. V nekaterih kulturah ženske ne smejo sodelovati v poslovnem svetu in so omejene na skrb za svojo družino.

Na vprašanje o vlogi spola in statusa žensk v Indiji so intervjuvanci navedli, da so med poslovnimi obiski opazili, da so ženske večinoma podrejene moškim. Povedali so, da je Indija definitivno patriarhalna in mačistična družba. Služb je tako več za moške, pa tudi boljše so za njih. Ženske ne dosegajo enakega statusa kot moški, vendar pa igrajo pomembno vlogo in steber v družini. V Indiji je rojstvo deklice nezaželeno, zaradi tega je tudi veliko splavov. Ko se ženske poročijo, večinoma ostanejo doma in ne hodijo več v službo. Vloga ženske je v Indiji pomembna za napredek družine, skupnosti in države.

Omenjene ugotovitve intervjuvancev potrjujejo navedbo Khairullah in Khairullah (glej poglavje 4.3), da imajo ženske v indijski kulturi pogosto podrejeno vlogo moškim. Od žensk se pričakuje, da opravljajo vlogo skrbne in vestne žene, matere, hčere, snahe in da bodo moralno krepostne stale za svojimi moškimi, ko gre za družinsko harmonijo. Indijski moški veljajo za izvajalce ekonomske varnosti. Razmerje med spoloma je še posebej ugodno za moške.

Intervjuvanci so tudi navedli, da ženske v poslovnem svetu prevzemajo določene odgovorne položaje, najvišja mesta pa zasedajo moški. So zelo delavne, prijetne sodelavke, skrbne, proaktivne, agilne in ažurne. Močno se trudijo, da se dokažejo. V poslovnem svetu Indije pa je žensk še vedno bistveno manj kot moških.

5.3.17 Medosebni prostor pri komuniciranju

Kot predstavim v prvem delu (glej poglavje 1.5.3), med kulturami obstajajo velike razlike v tem, kaj se šteje za primerno razdaljo za opravljanje različnih vrst družbenih interakcij. Te razlike postanejo opazne šele, ko se med seboj srečajo člani različnih kultur. Večina intervjuvancev je navedla, da imajo Indijci med pogovorom ožji medosebni prostor kot drugi narodi. Tudi med poslovnimi sestanki je ta prostor majhen. Še posebno majhen medosebni prostor pa imajo Indijci na ulicah. Enako ugotovitev je navedla tudi Nataša Turk (glej poglavje 4.8.2), ki pravi, da je osebni prostor Indijcev zelo ozek.

Ostali intervjuvanci pa so mnenja, da Indijci spoštujejo osebni prostor med poslovnimi sestanki. Intervjuvanec iz podjetja 4 je še navedel, da je na sestanku osebni prostor določen, saj komunikacija poteka enako kot pri nas. Razlika je opazna le pri stoječi komunikaciji, kjer je razdalja manjša. Tudi v proizvodnji so si delavci bližje.

5.3.18 Izobrazba

Kot navajam v poglavju 1.4.4, ima izobrazba v industrializiranih državah poleg družine, prijateljev in interesnih skupin pomembno vlogo pri posredovanju kulturnih vrednot posameznikom. Po mnenju intervjuvancev iz dveh podjetij je v Indiji stopnja izobrazbe v povprečju zelo slaba. Glede na število prebivalcev je delež izobraženih zelo majhen. Kljub vsemu imajo Indijci v poslovnem svetu zelo visoko izobrazbo. Indijci prisegajo na inženirske poklice in tehnične vede ter se veliko izobražujejo v tujini.

Indija ima pri vpisu na univerze veliko stopnjo selekcije, a kljub temu se veliko ljudi izobražuje. Študentje, ki končajo univerze, imajo veliko znanja. Želja po izobrazbi je pri Indijcih zelo velika, saj menijo, da bodo s pridobljeno izobrazbo uspeli v življenju. Tudi iz pridobljene teorije v poglavju 4.4.2 je razvidno, da se je trend vpisa v visokošolski sistem v zadnjem desetletju zelo povečal. Letna stopnja rasti je znašala 10,8 %.

Na vprašanje, ali so bili njihovi sogovorniki dobro izobraženi, so bili intervjuvanci mnenja, da so njihovi sogovorniki dobro oziroma vrhunsko izobraženi. Večina indijskih partnerjev ima izkušnje s poslovanjem z zahodnimi podjetji. Veliko jih je uspešno končalo študij v tujini.

5.3.19 Sprejemanje drugih kultur

V sklopu intervjuja sem intervjuvance vprašal, ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo slovensko oziroma tujo kulturo. Večina intervjuvancev je potrdila, da so Indijci pripravljeni sprejeti našo kulturo. Povedali so, da je Indija multikulturna država, v kateri prebiva mnogo svetovnih religij in praznujejo vse možne praznike. Indijci so izredno diplomatski, prilagodljivi, odprti in tolerantni in zaradi tega so se pripravljani prilagajati naši kulturi. Veliko Indijcev je opravilo visoko izobrazbo v Evropi in drugih predelih sveta. Evropsko kulturo poznajo zelo dobro, saj so bili včasih del britanskega imperija. Dva izmed intervjuvancev pa sta izpostavila, da se nam prilagajajo le na tistih področjih, kjer imamo nekaj skupnega, oziroma na področjih, kjer jim to dovoljujeta vera in kultura. Eden izmed intervjuvancev pa je povedal, da se Indijci težko prilagajajo tuji kulturi, ker ta izhaja iz tisočletne tradicije in jim pomeni način življenja.

5.3.20 Korupcija

Intervjuvance sem vprašal, kakšne so njihove izkušnje s korupcijo in kako vpliva na posel. Večina intervjuvancev je navedla, da niso prišli neposredno v stik s korupcijo, vendar pa so potrdili obstoj korupcije v Indiji.

Iz navedene teorije v poglavju 4.7 izhaja, da je Indija država z zmerno visoko stopnjo korupcije in izmed 176 držav uvrščena na 94. mesto. Intervjuvanci so navedli, da je

korupcija prisotna znotraj poslovnih subjektov v Indiji. Iz izkušenj nekaterih intervjuvancev obstaja v indijskih podjetjih v te namene »črni fond«, ki v primerjavi s celotnim poslom predstavlja majhen delež. Nekateri intervjuvanci pa so navedli, da s korupcijo po navadi opravi že njihov posrednik.

Dva intervjuvanca pa sta izjavila, da je korupcija v Indiji zelo razširjena. V nadaljevanju podajam njuno mnenje. Prvi intervjuvanec je menil, da je korupcija tako razširjena, da je postala že način poslovanja. Za vsak posel je treba plačati določen delež, ki predstavlja dodaten strošek poslovanja. Intervjuvanka pa je poudarila, da je korupcija del običajnega poslovanja z Indijci. Predlagala je, naj se slovenska podjetja ne ukvarjajo s tem in ta problem prepustijo lokalnemu agentu.

5.3.21 Strategije za obvladovanje kulturnih razlik

Kot navaja Dalabhanja (glej poglavje 2), so glavne strategije za obvladovanje kulturnih razlik dobro poznavanje tuje kulture, spoštovanje tuje kulture, koristni koraki v odnosu do tuje kulture, ignoriranje kulturnih razlik, minimiziranje razlik in obvladovanje razlik. Podjetjem, ki so prisotna na tujih trgih, predstavljajo strategije za obvladovanje kulturnih razlik način, kako se bodo soočila s kulturnimi razlikami.

Intervjuvance sem vprašal, kako se soočajo s tujo kulturo in kako obvladujejo kulturne razlike. Večina intervjuvancev je navedla, da je kulturne razlike treba spoštovati. O njih se je treba poučiti, se jim prilagajati, biti odprt, prijazen in spoštljiv do njihove kulture. Ne sme se jim vsiljevati mnenja in dokazovati, kdo ima prav. Intervjuvanci so mnenja, da se lahko brez poznavanja teh kulturnih razlik naredi velike in nedopustne napake. Obnašanje, ki je za nas sprejemljivo in normalno, lahko sogovornika užali. Eden izmed intervjuvancev je navedel, da so se indijski kulturi prilagodili, vendar pa pri ključnih zadevah, kjer je treba končni rezultat nadzorovati, niso popustili.

Intervjuvanec iz podjetja 1 pa je navedel, da se tudi Indija izjemno prilagaja zahodnemu svetu, zato je posluh za reševanje in učenje kulturnih razlik obojestranski. Nataša Turk pa je v intervjuju izpostavila, da se je treba pred poslovnim potovanjem v Indijo dobro seznaniti z njenimi običaji in navadami. Treba je vedeti, da se sestanki začnejo šele po 10. uri. V Indiji vse zahteva svoj čas in stvari ne grejo vedno po načrtu. Indijska kultura ima v poslovnem odnosu počasnejši tempo dela, tudi komuniciranje je na začetku bolj zadržano.

5.3.22 Spreminjanje strategije podjetja in potencialni ponovni vstop

V tem poglavju prikažem, kako se je spreminjala strategija intervjuvanih podjetij od vstopa do danes in kaj bi intervjuvanci spremenili, če bi z izkušnjami, ki so si jih nabrali na indijskem trgu, zdaj prvič vstopili na ta trg.

Šest izmed intervjuvancev je navedlo, da se njihova strategija v času od vstopa do danes ni spreminjala. Eden izmed intervjuvancev je poudaril, da bo zaradi vse večjih zahtev glede kakovosti pristopa končnih kupcev in oblikovanja strategije za uspešnejše poslovanje potrebna še večja prisotnost na indijskem trgu. Intervjuvanec iz podjetja 2 pa je navedel, da od vsega začetka poslujejo z istim predstavnikom in se držijo preverjenih vzorcev poslovanja.

Trije intervjuvanci so navedli, da se je njihova strategija spremenila oziroma je v fazi spreminjanja. Eden izmed teh intervjuvancev je navedel, da so na začetku proizvajali vse elemente proizvoda v Indiji. Kasneje pa so zaradi slabe kakovosti izdelkov začeli proizvajati ključne elemente proizvoda v Sloveniji. Zaradi visoke cene izdelka jim je problem predstavljala tudi prodajna strategija, saj je bilo Indijce težko prepričati za nakup njihovega izdelka.

Pri vprašanju, kaj bi intervjuvanci spremenili, če bi z izkušnjami, ki so si jih nabrali na indijskem trgu, zdaj prvič vstopili na ta trg, so navedli različne odgovore. Nekateri so menili, da ne bi ničesar spremenili.

Intervjuvanci iz petih podjetij so navedli, da bi spremenili način dela in dali večji poudarek na pomembnost *business development managerja* in resnost spremljanja načrtov. Nekateri intervjuvanci bi zdaj posvetili več časa pripravam za vstop in vložili več denarja v marketing. Pred vstopom bi bolj analizirali izkušnje partnerja oz. posrednika in njegov način dela v Indiji. Eden izmed intervjuvancev je poudaril, da bi za sklenjene posle zahteval 100 % vnaprejšnje plačilo. Nekateri intervjuvanci pa bi vložili več denarja v izobraževanje kadra za indijski trg.

Intervjuvanci iz treh podjetij pa so menili, da strategije ne bi spreminjali, ker je obstoječa strategija po njihovem mnenju dobra. Eden izmed intervjuvancev je dodal, da se bi zdaj, s pridobljenimi izkušnjami, hitreje odzival na nastale probleme.

5.3.23 Zakonodaja in informacije

Pridobivanje informacij oziroma zakonodaje o novem trgu je zelo pomembno za podjetja, ki vstopajo oziroma hočejo boljše nastopiti na trgu, zato sem intervjuvance vprašal, ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne ter kako so oni dostopali do njih.

Večina intervjuvancev je navedlo, da so podatke poiskali na internetu oziroma prek javnih dostopnih portalov, indijskega veleposlaništva, konzulata, služb za zunanje zadeve in GZS. Intervjuvanci iz štirih podjetij so povedali, da za zakonodajo in zbiranje informacij poskrbi njihov distributer oziroma partner. Eden izmed intervjuvancev pa je mnenja, da so

informacije in zakonodaja dostopne, vendar so zelo obsežne, zato priporoča pomoč strokovnjaka.

5.4 Nasveti podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

Z intervjuji sem hotel dobiti nasvete za slovenska podjetja, ki vstopajo na indijski trg oziroma za boljše delovanje na tem trgu. Ker imajo intervjuvanci veliko izkušenj s poslovanjem na indijskem trgu, menim, da bodo nasveti koristni za marsikatero podjetje, ki vstopa na indijski trg. V nadaljevanju predstavljam glavne nasvete intervjuvancev za vstop na indijski trg:

- pred vstopom na indijski trg je treba preveriti bonitete podjetja, ki bo zastopalo interese slovenskega podjetja v Indiji, in dobiti indijskega strokovnjaka;
- preko veleposlaništva oziroma strokovnjakov iz podjetij, ki poznajo indijski trg, je treba zbrati potrebne informacije;
- treba je predhodno spoznati kulturne razlike in se nanje pripraviti;
- treba je izpopolniti pogajalske veščine in biti vztrajen pri sklepanju poslov;
- vsak sklenjen posel je treba dobro zavarovati s pogodbo, še posebej je treba biti pozoren na zavarovanje plačila oziroma se dogovoriti za vnaprejšnje plačilo;
- pripraviti se je treba na časoven zamik.

SKLEP

Ime Indija izvira iz imena Ind, to pa izhaja iz staroperzijske besede Hindu, zgodovinskega poimenovanja reke Ind. Enakovredno uradno ime je po ustavi tudi Bharat. Občasno pa se uporablja stari perzijski izraz Hindustan, kar pomeni »dežela hindujcev«. Indija postaja vse močnejša gospodarska sila in vedno bolj privlačna za podjetja, ki si želijo prisotnosti na mednarodnih trgih. Delež slovenskega izvoza v Indijo je izredno majhen, trg pa je še vedno premalo raziskan, kar slovenskim podjetjem predstavlja neznanko. Kljub temu da se je obseg menjave med Slovenijo in Indijo v zadnjih sedmih letih povečal za skoraj šestkrat, je še vedno veliko neizkoriščenih priložnosti.

Podjetja se morajo pred vstopom na indijski trg seznaniti z indijsko kulturo in njenimi posebnostmi, da si olajšajo poslovanje. Ker se v Indiji srečujemo z drugačno kulturo, je osrednji namen magistrskega dela raziskati, kako kulturne razlike vplivajo na poslovanje in kako jih obvladovati. Na osnovi teh ugotovitev podajam nasvete podjetjem, ki se odločajo za osvojitve indijskega trga, in jih na ta način seznanim z izkušnjami že prisotnih podjetij.

Empirična raziskava prikaže zanimive ugotovitve o pripravah in vstopu na indijski trg, ki lahko koristijo slovenskim podjetjem, ki imajo namen vstopiti na indijski trg:

- podjetja so se za vstop na indijski trg odločila iz proaktivnih motivov, ki predstavljajo lastno pobudo podjetij za spremembo strategije podjetja. Glavni motivi so bili tržne priložnosti na tujih trgih, nagnjenost managementa k mednarodnem poslu in edinstven proizvod. Menim, da je odločitev za proaktivni nastop podjetij na indijskem trgu dobra, saj so podjetja tako bolj pripravljena na izzive tujega trga in se hitreje odzovejo na morebitne probleme;
- večina podjetij se ni pretirano posvečala pripravam na vstop. Nekatera podjetja so naredila tržne analize in imela dobre partnerje, ki so jim pomagali. Izobraževanja o poznavanju indijske kulture so se udeležila šele po vstopu. Iz opravljene analize izhaja, da je potrebno, da se podjetja predhodno pozanimajo o indijski kulturi ali navežejo stike s poslovneži iz podjetij, ki so že bili v Indiji;
- podjetja so na indijski trg večinoma vstopila preko izvoza, s čimer so znižala tveganje poslovanja. Le eno podjetje je ustanovilo podružnico, eno pa se je odločilo za skupno vlaganje v indijsko podjetje. Za pomoč pri vstopu so uporabila posrednike, sejme, agente, predstavnike, trgovce in uveljavljena podjetja na indijskem trgu. Podjetja so z indijskim partnerjem v dnevnem oziroma tedenskem stiku prek telefona in interneta, za fizično prisotnost pa se odločijo manjkrat;
- zakonodaja in informacije o indijskem trgu ne predstavljajo problema. Večina podatkov se najde internetu, javnih dostopnih portalih, indijskem veleposlaništvu, službah za zunanje zadeve in preko GZS. Podjetjem, ki vstopajo na indijski trg, bo v veliko pomoč, če za zakonodajo in informacije poskrbijo lokalni distributerji ali indijski partner oziroma strokovnjak.

Najpogostejše ovire, na katere so se morala intervjuvana podjetja prilagoditi, so bile: **časovna razlika, jezik, način pogajanja, indijska mentaliteta in uvozni postopki.**

V naslednjih alinejah prikažem kulturološke posebnosti in ovire, na katere lahko naletijo podjetja, ki poslujejo z indijskim partnerjem:

- jezik pri poslovanju z Indijci ne predstavlja velike ovire, saj indijski poslovni svet govori angleški jezik, ki je tudi uradni jezik. Problem lahko nastane samo zaradi njihovega drugačnega naglasa, intonacije in tempa govorjenja;
- religija nima močnega vpliva na poslovne odnose v Indiji. Kljub temu pa je treba vedeti, da je Indija izjemno versko prepletena, kjer vera igra pomembno vlogo v življenju Indijcev. Pokazati je treba širšo razgledanost glede poznavanja posameznih večjih verstev v Indiji;
- v Indiji je treba upoštevati kastni sistem, ki je kljub temu, da ga je prvi indijski predsednik Gandhi odpravil, še vedno prisoten v življenju Indijcev. V Indiji pripadniki različnih kast na sestankih ne sedijo za isto mizo, poroke so regulirane in na cestah se ljudje umikajo ljudem na višjem položaju;
- v Indiji je hierarhija zelo pomembna in ima močan vpliv v poslovnem svetu. Takoj se opazi, kdo je na višjem položaju, saj mu podrejeni izkazujejo vdanost. Očitni znaki

izražanja položaja v hierarhiji so položaji, geste in drža človeka. Med nadrejenimi in podrejenimi ni enakosti. Poslovna komunikacija med njimi poteka od vrha proti dnu;

- status je v Indiji zelo pomemben. Večina bogatih Indijcev je prišla na višje položaje zaradi statusa. Od ljudi s statusom se pričakuje več. Družina in kasta dajeta Indijcem dobro odskočno desko za kariero. Kljub temu pa so orientirani k pridobitvi izobrazbe in poudarjajo svoje dosežke v poslovnem svetu;
- Indijci pri poslu povezujejo osebne in poslovne odnose. Družino vpletajo v posel, ki se gradi prek osebnih odnosov. Indijci so zelo prijazni in odprti, saj partnerja z veseljem povabijo na dom. Med Indijci pa se najdejo tudi poslovneži, ki ločijo osebne in poslovne odnose;
- v Indiji prevladujeta patriarhalnost in mačizem. Ženske so podrejene moškim, predstavljajo pa močno vlogo in steber v družini. V poslovnem svetu se ženske pojavljajo na odgovornih položajih, vendar so najvišja mesta rezervirana za moške;
- medosebni prostor pri komunikaciji je v Indiji ožji, saj pridejo ljudje med pogovorom bližje sogovorniku, pa tudi na poslovnih sestankih imajo večinoma majhno razdaljo. Pri poslovanju s tujimi partnerji pa se skušajo prilagoditi in spoštujejo medosebni prostor;
- slovenskim podjetjem korupcija ne predstavlja problema. Prisotna je znotraj poslovnih subjektov v Indiji. Slovenska podjetja prenesejo tveganje na dobavitelja, lastnika oziroma lokalnega agenta v Indiji. Korupcija je del običajnega poslovanja z Indijci.

Indijska kultura je po Hallu klasificirana kot visoko kontekstna in polikrona. Na sestankih z indijskim partnerjem je treba biti pozoren na neverbalno komunikacijo, ki se močno razlikuje od naše. Indijci s prikimavanjem pokažejo svoje nestrinjanje. Na zastavljena vprašanja radi odgovorijo pritrdilno z namenom, da ne bi partnerja užalili. Indijci so navajeni opravljati po več opravil hkrati in so precej obremenjeni. Slovenski podjetniki se morajo navaditi, da Indijci zamujajo in da pri njih čas za sestanke ni natančno določen, ker ga dojemajo drugače.

Indija je mešanica moških in ženskih vrednot. V Indiji živijo ljudje s popolnoma zahodnimi vrednotami, na drugi strani pa so ljudje, ki še vedno spoštujejo stare vrednote. Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju, podpirajo pa tudi vrednote, ki prinašajo korist za sedanost. V sedanost so usmerjeni zato, ker jim ta nudi veliko možnosti za razvoj in doseganje ciljev. Zaradi religije in družine pa so usmerjeni v dolgi rok.

Med Indijci so ljudje, ki so nagnjeni k tveganju, in tisti, ki so bolj previdni. Večina Indijcev je samozavestnih in nagnjenih k tveganju, saj so poslovno usmerjeni in večji posla. Če jim kaj ne uspe, je to za njih le eden izmed poskusov, zato gredo naprej in se učijo iz napak. Obstajajo pa tudi takšni, ki si vzamejo čas, se posvetujejo o vseh najmanjših podrobnostih, preden sprejmejo odločitev, in so tako bolj previdni pri poslih.

Indija je večinoma kolektivistična družba, ki daje prednost ciljem skupine. To izhaja iz odnosov v družini, ki so na prvem mestu. Po drugi strani pa se v današnjem času, ko se mlajši izobražujejo zunaj države, vedno bolj pojavlja individualizem, ki daje prednost ciljem posameznika.

V empiričnem delu ugotovim, da morajo slovenska podjetja za poslovanje na indijskem trgu dobro poznati indijsko kulturo, jo spoštovati in biti odprti do nje. Kulturnih razlik ne smejo ignorirati. Pomembno je, da se Indijcem ne vsiljuje mnenja in da se ne teži k spreminjanju njihove kulture. Kljub vsemu pa se ne sme pričakovati, da bo posel hitro sklenjen, saj je pot do utrditve tržnega položaja dolgotrajen proces. Ugotovim tudi, da se Indija prilagaja zahodnemu svetu in ima velik posluš za reševanje kulturnih razlik. Indijci so zelo odprti, tolerantni in so se pripravljene poučiti o naši kulturi. Prilagajajo se predvsem na tistih področjih, kjer jim vera in kultura to dovoljujeta. Zaradi tega slovenska podjetja lažje obvladujejo kulturne razlike.

V nadaljevanju navajam glavne nasvete slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg:

- predhodno je treba spoznati kulturne razlike in se nanje pripraviti;
- za uspeh na indijskem trgu je treba imeti dobrega partnerja oziroma lokalnega agenta, ki ga je treba predhodno dobro preveriti;
- pred vstopom na indijski trg je treba zbrati informacije o indijskem trgu in dobro analizirati področje, na katero se vstopa;
- izpopolniti je treba pogajalske veščine, saj so Indijci pri poslu zelo močni pogajalci;
- treba je skleniti dobro pogodbo z vsemi potrebnimi klavzulami, zavarovati plačila oziroma zahtevati vnaprejšnje 100 % plačilo;
- za sklenitev posla ne zadoščajo samo stiki prek telefona in e-pošte, treba jih je tudi obiskati in se z njimi osebno dogovoriti.

Slovenska podjetja, ki želijo poslovati na indijskem trgu, morajo dobro poznati in spoštovati indijsko kulturo, mentaliteto in druge kulturne posebnosti, ki so zajete v njej. Prav tako morajo uspešno obvladovati medkulturne razlike. Indija slovenskim podjetjem predstavlja veliko poslovnih priložnosti, morajo pa se zavedati, da vstopajo v državo, ki ima veliko različnih religij, vrednot in norm. Z Indijci je treba poslovne odnose nadgraditi z osebnimi stiki na neformalnih srečanjih. Treba se je prilagoditi njihovem načinu govorjenja angleščine, neverbalni komunikaciji in dojetju časa. V poslovnem svetu ima močan vpliv tudi hierarhija, katero je treba spoštovati. Prav tako pa se je treba zavedati, da imajo Indijci pri komunikaciji ožji medosebni prostor. Neupoštevanje teh dejavnikov lahko privede do nesporazumov, napačnih odločitev in celo do prekinitve poslovnih odnosov.

Zaradi omejenega števila intervjujev ne morem posplošiti ugotovitev raziskave, so pa to pomembne usmeritve za vsa podjetja, ki vstopajo ali pa že delujejo na indijskem trgu. V empiričnem delu magistrskega dela, kljub zgoraj navedeni omejitvi, potrdim tezo, da se

morajo slovenska podjetja pred vstopom na indijski trg dobro seznaniti z indijskimi kulturnimi razlikami in posebnostmi ter jih spoštovati in se jim prilagajati. Intervjuvana podjetja so za svoje poslovanje na indijskem trgu večinoma dobro seznanjena s kulturnimi posebnostmi države in njihove izkušnje potrjujejo pridobljeno teorijo. Poudarjam pa, da si je večina intervjuvancev pridobila znanje šele po vstopu na indijski trg, kar ocenjujem kot slabo. Predhodnih izobraževanj o poznavanju indijske kulture niso imeli. Prav tako potrjujem drugi del postavljene teze, ki se glasi, da morajo podjetja upoštevati strategije za obvladovanje kulturnih razlik. Intervjuvana podjetja upoštevajo te strategije, prepoznajo kulturne razlike, jih ne ignorirajo, ampak jih uporabijo ter tako ustvarijo pogoj za dobro sodelovanje in korist za svoja podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Agourram, H., & Ingham, J. (2007). The impact of national culture on the meaning of information system success at the user level. *Journal of Enterprise Information management*, 20(6), 641-656.
2. Banerjee, S. (2008). Dimensions of Indian culture, core cultural values and marketing implications. *International Journal*, 15(4), 367-378.
3. Bhaskaran, S., & Sukumaran, N. (2007). National culture, business culture and management practices: consequential relationships? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(1), 54-67.
4. Bhatt, S. C., & Bhargava, K. G. (2005). *Land and people of Indian states and union territories*. Delhi: Kalpaz publications.
5. Branine, M. (2011). *Managing across cultures: concepts, policies and practices*. London: Sage publications LTD.
6. Clem, H. A., & Mujtaba, G. B. (2011). Focus factors: Exploring cross-cultural business dynamics of making deals and building relationships in India. *Journal of Business Case Studies*, 7(1), 81-88.
7. Communicaid. (2012). Challenges of doing business in India. Najdeno 17. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://blog.communicaid.com/cross-cultural-training/challenges-of-doing-business-in-india/>
8. Cultural India. (2013). Indian religions. Najdeno 5. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.culturalindia.net/indian-religions/index.html>
9. Culture Crossing. (2012). India. Najdeno 12. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=96
10. Culture Crossing. (2013). Slovenia. Najdeno 20. avgusta. 2013 na spletnem naslovu http://www.culturecrossing.net/basics_business_student.php?id=184
11. Dahl, S. (2004). *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*. London: Middlesex University Business School.
12. Dailymail. (2013). India's literacy rate rises to 73 per cent as population growth dips. Najdeno 23. avgust 2013 na spletnem naslovu <http://www.dailymail.co.uk/indiahome/indianews/article-2317341/Indias-literacy-rate-rises-73-cent-population-growth-dips.html>
13. Dalabhanjan, C. A. (2011). Managing cross cultural differences: Strategies to overcome differences. Najdeno 12. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.indianmba.com/Occasional_Papers/OP252/op252.html
14. Datamonitor. (2011). *India: In-depth PESTLE insights*. London: Datamonitor.
15. Ellis, D. C. (2001). *Doing business in India*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
16. Everyculture. (2012). Culture of India. Najdeno 13. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.everyculture.com/Ge-It/India.html#b>
17. Executive planet. (2012). India: Let's make a deal. Najdeno 20. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.executiveplanet.com/index.php?title=India:_Let's_Make_a_Deal!_-_Part_3

18. Familyjrank. (2013). India - Caste System, Family Life And Family Values. Najdeno 20. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://family.jrank.org/pages/864/India.html>
19. Gesteland, R. R. (2002). *Cross cultural business behavior* (3rd ed.). Copenhagen: Copenhagen business school press.
20. Glas gospodarstva (julij, avgust 2011). *Go international Slovenia*. Ljubljana: GZS.
21. Globe aware. (2013). Cultural content India. Najdeno 2. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.globeaware.org/>
22. Goold, D. (2010). Doing business in India: success, failure and the prospects for Canada. *Foreign policy for Canada's tomorrow*. (Št. 10, november 2010). Najdeno 15. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.opencanada.org/wp-content/uploads/2011/05/Doing-Business-in-India_-Success-Failure-and-the-Prospect-for-Canada-Douglas-Goold.pdf
23. Gregorčič, M., & Hanžek, M. (2001). *Poročilo o človekovem razvoju Slovenija 2000–2001*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj in UNDP.
24. Griffin, W. R., & Pustay, W. M. (2005). *International Business* (4th ed.). New Jersey: Pearson Education.
25. Guion, A. L., Diehl, C. D., & McDonald D. (2011). *Conducting an In-depth interview*. Florida cooperative extension service: University of Florida.
26. Halsall, R. (2008). From „business culture“ to „brand state“: conceptions of nation and culture in business literature on cultural difference. *Culture and Organization*, 14(1), 15-30.
27. Harrison, A., Dalkiran, E., & Elsey, E. (2000). *International business. Global competition from a European perspective*. New York: Oxford University press inc.
28. Hofstede, G. (2012). National cultural dimensions. Najdeno 9. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://geert-hofstede.com/>
29. Hollensen, S. (2004). *Global Marketing A decision – oriented approach* (3rd Ed.). New York: Financial Times.
30. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja* (1.natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrstincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
32. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Hrastelj, T., & Makovec Brenčič, M. (2005). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Human development reports. (2013). India human development report. Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://hdr.undp.org>
35. India Online. (2012). Corruption in India. Najdeno 15. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.indiaonline.in/about/Profile/Economy/EconomicIssues/Corruption.html>
36. Jazbec, M. (2005). *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja* (magistrsko delo). Fakulteta za družbene vede: Ljubljana.

37. Karahanna, E., Evaristo, J. R., & Srite, M. (2005). Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1-20.
38. Khairullah, H. Z. D., & Khairullah, Y. Z. (2009). Cross-cultural analysis of gender roles: Indian and US advertisements. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(1), 58-75.
39. Knowledge Wharton. (2013). Needs improvement: Despite progress, India's primary education system has a ways to go. Najdeno 23. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=3160>
40. Kobayashi, H. M. (2007). *Outsourcing to India*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
41. Kolanad, G. (2008). *Culture shock! India*. New York: Marshal Cavendish Corporation.
42. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Essex: Pearson.
43. Kovačič, T. (2012). Indija. *Združenje Manager*. Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/indija/#pisana>
44. Kumar, R. M., & Sankaran, S. (2007). Indian culture and the culture for TQM: a comparison. *The TQM Magazine*, 19(2), 176-188.
45. Kundu, C. S. (2001). Managing cross-cultural diversity a challenge for present and future organizations. *Delhi Business Review*, 2(2), 1-8.
46. Kwintessential. (2013). Intercultural management – Slovenia. Najdeno 20. avgusta 2013 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/slovenia.html?highlight=YToxOntpOjA7czo4OiJzbG92ZW5pYSI7fQ==>
47. Lewis, D. R. (1999). *Cross cultural communication: a visual approach*. Axis Europe Limited: London.
48. Makovec Brenčič, M., Lisjak, M., Pfajfar, G., & Ekar, A. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Marketline. (2012). *PESTLE country analysis report: India*. London: Marketline
50. Messner, W. (2009). *Working with India*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
51. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2013). Mag. Radovan Žerjav v Indiji izpostavil možna področja sodelovanja med državama in pri tem naletel na pozitiven odziv. Najdeno 6. marca 2013 na spletnem naslovu http://www.mgrt.gov.si/nc/si/medijsko_sredisce/novica/article//8915/
52. Morschett, D., Klein Schramm, H., & Zentes J. (2010). *Strategic International management: Text and cases*. Wiesbaden: Gabler.
53. Nishimura, S., Nevgi, A., & Tella S. (2008). *Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India*. Helsinki: University of Helsinki.
54. OECD (2012). *India sustaining high and inclusive growth*. Pariz: OECD.
55. Overgaard, L. (2010). *An analysis of Indian culture in an era of globalisation*. Aarhus: Aarhus university.

56. Parrish, N. (2007). Outsourcing: The cultural transformation of India and Ireland (powerpoint). Najdeno 15. februarja 2013 na spletnem naslovu www.neilparrish.com/ucam/ucam_ppt_final.ppt
57. Planning commission government of India (2012a). *Annual status of higher education of states and uts in India*. New Delhi: Planning commission.
58. Planning commission government of India (2012b). *Higher education in India: Twelfth five year plan (2012–2017) and beyond*. New Delhi: Ficci.
59. Planning commission government of India (2013a). *Central government: Revenue, expenditure and fiscal deficit*. New Delhi: Planning commission.
60. Planning commission government of India (2013b). *Twelfth Five Year Plan*. New Delhi: Sage publications.
61. Prašnikar, J., & Cirman, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna razsežnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
62. Predstavitev države – Indija. (2013). V *Izvozno okno* Najdeno 11. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Indija/Predstavitev_drzave_4287.aspx
63. Preserve articles. (2013). Essay on the role of women. Najdeno 18. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.preservearticles.com/201104105204/the-role-of-women-in-india.html>
64. Raimo, W. S. (2008). The Impact of Edward Hall on Cross-Cultural Leadership Communication. Najdeno 18. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.emergingleader.com/article41.shtml>
65. Rao, A. (2012). Managing diversity: Impact of religion in the Indian workplace. *Journal of World Business*, 47(2), 232-239.
66. Rugholt, M. L. (2005). Outsourcing Denmark – India. *Kontur*, 12, 38-48
67. Sadar, M. (2012). Indija, dežela nasprotij. *Revija Kapital*. Najdeno 13. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/aktualno.php?idclanka=7393&oznaci=indija>.
68. Salacuse, W. J. (1999). Intercultural negotiation in international business. *Group decision and negotiation*, 8(3), 217-236.
69. Sammons, A. (2013). Personal space. Najdeno 1. marca 2013 na spletnem naslovu www.psychotron.org.uk
70. Sayre, S. (2001). *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand oaks: Sage publications.
71. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill A. (2012). *Research methods for business students*. Essex: Pearson.
72. Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (1997). *Managing across cultures*. Essex: Pretence Hall Europe.
73. Singh, K. S., Srinivasan, V., Sista, S., & Parashar, M. (2008). Cross Cultural Conceptualisations: A Case for Multiple National Cultures in India. *IMB Management Review*, 30(3), 249-262.

74. STA. (2013, 28. januar). Ob obisku Žerjava v Indiji tudi podpis nekaterih sporazumov. *Dnevnik*. Najdeno 5. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/svet/ob-obisku-zerjava-v-indiji-tudi-podpis-nekaterih-sporazumov>
75. Staff training. (2013). Mono or polychrone. Najdeno 2. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.stafftraining.co.za/blog/mono-or-polychronic>
76. Suman, C. V. (2012). PESTLE analysis of India. Najdeno 14. januarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/29980456/PESTLE-Analysis-of-India>
77. Tanova, C., & Nadiri H. (2010). The role of cultural context in direct communication. *Baltic journal of management*, 5(2), 185-196.
78. Terpstra, V., & Sarathy R. (2000). *International marketing*. Mason: Thomson South Western.
79. Terpstra, V., & Russow, C. L. (2000). *International dimensions of marketing*. London: International Thomson Publishing Europe.
80. The World Factbook. (2012). India. Najdeno 8. septembra 2012 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>
81. Transparency International. (2012). Corruption perception index 2012- India. Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org>
82. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
83. Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.
84. Turk, N. (2011). *Indija - potrošniška Koromandija: priročnik o poslovanju z Indijo*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
85. Vital, C., Alves, D., Oliveira, D., Vaz, P., & Liang, Y. (2010). *The case of India*. Lisbon: ISCTE Business School.
86. Winkler, K. J., Dibbern, J., & Heinzl, A. (2009). *Information Systems Outsourcing*, Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
87. Williamson, D. K. (2012). The new leader of the free world. *Acad. Questions*, 25(1), 105-113.
88. World bank. (2013). India. Najdeno 20. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.worldbank.org/en/country/india>
89. World business culture. (2013). Women in Business in India. Najdeno 20. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.worldbusinessculture.com/Women-in-Business-in-India.html>
90. Zagoršek, H., & Štemberger, M. (2005). *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*. Ljubljana: Finance.
91. Zagoršek, H. (2007). *Poslovanje v mednarodnem poslovanju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
92. Završnik, B. (2008). *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna Fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Intervjuji s predstavniki slovenskih podjetij	3
Intervju 1: Podjetje 1	3
Intervju 2: Podjetje 2	8
Intervju 3: Podjetje 3	12
Intervju 4: Podjetje 4	17
Intervju 5: GZS – Nataša Turk	21
Intervju 6: Dhimahi - Vojko Kerčan.....	24
Intervju 7: Podjetje 5	26
Intervju 8: Podjetje 6	30
Intervju 9: Podjetje 7	32
Intervju 10: Podjetje 8	35
Intervju 11: Podjetje 9	38

Priloga 1: Vprašalnik

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg oziroma kakšni so bili motivi? (proaktivni kot so dobiček, edinstven proizvod, velik trg, priložnost za rast, ekonomija obsega ali reagibilni kot so konkurenčni pritiski, presežna proizvodnja, nezasedene zmogljivosti, zasičen domači trg, upadanje priložnosti na obstoječih trgih ter drugi kot so širitev indijskega potrošniškega trga, rast industrijskega sektorja)
2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg (izobraževanja, analiza trga, strategije nastopa na trgu, metode prodaje, PEST analiza)? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?
 - 2.1. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ali imate oziroma želite imeti domicil na indijskem trgu in zakaj?
 - 2.2. Ali ste se pred vstopom povezali s kakšnim podjetjem, ki je že vstopilo na indijski trg? Kaj so vam priporočali?
3. Kako ste navezali stik z indijskim poslovnim partnerjem?
 - 3.1. Kako pogosto ste v poslovnem stiku z njimi in koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti?
4. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu?
 - 4.1. Na kakšne ovire ste naleteli pri vstopu na indijski trg? (visoka tveganja in stroški, nepoznavanje tujih običajev in praks, drugačni proizvodni standardi, komunikacijske ovire, drugačna kultura in nakupne navade potrošnikov, korupcija, administrativne in zakonodajne ovire, močna tuja konkurenca)
 - 4.2. Kako dolgo ste prisotni na indijskem trgu?
 - 4.3. Kakšen delež v izvozu predstavlja Indija v vašem podjetju?
 - 4.4. Ali ste v tem času, ko ste prisotni na indijskem trgu, povečali delež izvoza?

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? V katerem jeziku se sporazumevate? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo (mimiko), način odgovarjanja (beseda »da«, beseda »ne«)?
2. Indija je rojstni kraj številnih religij kot so: hinduizem, budizem, jainizem ter sikhizem. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma (najstarejša in največja religija v Indiji) in kako se ta odraža?
3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji? Kako pomembna je hierarhija pri vzpostavljanju stikov in na sestankih?

4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju? Kakšne so vaše izkušnje s tem?
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? Ali so to »moške« vrednote kot so: uspeh, učinkovitost, konkurenca ali »ženske« vrednote kot so: skrb za druge, kakovost življenja, vzdrževanje osebnih odnosov?
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika?
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek (visok položaj pridobljen na podlagi znanja) ali status (visok položaj na podlagi družinskega izvora, spola, starosti)?
8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju (vztrajnost, varčnost) ali so bolj usmerjeni v sedanost (odločnost, stabilnost)? Kako se le-te vrednote odražajo v poslovnem svetu?
9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-te medsebojno povezani in prepleteni? Ali so z vami vzpostavili prijateljski odnos in vas povabili k sebi domov?
10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojetanja časa (ljudje opravljajo eno opravilo hkrati, prihajajo na sestanke pravočasno) ali s sočasnim načinom dojetanja časa (ljudje opravljajo več opravil hkrati, čas za sestanke ni natančno določen, medsebojni odnosi so bolj pomembni)? Ali ste imeli zaradi tega kakšne probleme in kako ste jih reševali?
11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?
12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem? Kakšne so vaše izkušnje glede osebnega prostora pri poslovanju z Indijci?
13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?
14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo? Ali so se pripravljani tudi prilagajati naši kulturi in na kakšen način?
15. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje problemov kulturnih razlik uporabljate (dobro poznavanje tuje kulture, spoštovanje tuje kulture, iskanje skupne rešitve ignoriranje kulturnih razlik, minimiziranje kulturnih razlik, obvladovanje razlik)?
2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način (kadri, tržno komuniciranje, prodaja)?
 - 2.1. Kaj bi spremenili pri ponovnem vstopu na indijski trg?
 - 2.2. Ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne? Kako ste vi dostopali do teh informacij?
3. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?

Priloga 2: Intervjuji s predstavniki slovenskih podjetij

Intervju 1: Podjetje 1

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg in kakšni so bili motivi?

Indijski trg ni bil pogojen z posebnimi strateškimi odločitvami, temveč je zgolj sovpadal s splošno širitvijo poslovanja po vsem svetu, kar je naše vodilo še danes.

2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?

Pravzaprav nismo imeli nobenih priprav. Imeli smo svoj program, izdelke, poznali smo svoje proizvodne kapacitete in vedeli smo kakšen profil podjetja je primeren za zastopanje blagovne znamke na indijskem trgu, ki bo omogočal tudi poprodajne aktivnosti, ki so nujne pri zastopanju medicinskih naprav.

3. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ali imate oziroma želite imeti domicil na indijskem trgu in zakaj

Na trg smo vstopili s taktiko, ki jo imamo še danes, in sicer da nas distributer sam najde in želi poslovati z nami. Smo izvozno usmerjeno podjetje z dobro poznano svetovno znamko, zato distributerji sami povprašujejo za zastopanje naše blagovne znamke po svetu. Z željo, biti prisotni po vsem svetu, smo zbirali različna področja po svetu. Da bi spoznali nove potencialne distributerje, smo hodili na sejme. Eden izmed teh je v Nemčiji, poimenovan Medica.

4. Ali ste se pred vstopom povezali s kakšnim podjetjem, ki je že vstopilo na indijski trg? Kaj so vam priporočali?

Ne, nismo se povezali z nobenim podjetjem. Dogovorjene smo že imeli okvirne pogoje poslovanja.

4. Kako ste navezali prve stike z indijskim poslovnim partnerjem?

Prvi stiki so bili na enem od sejmov, kjer smo se predstavili s svojimi proizvodi.

5. Kako pogosto ste v poslovnem stiku z njimi in koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti?

V poslovnem stiku smo z njimi tedensko.

6. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu? Prilagoditev ni bilo nobenih, saj pogodbeno v bistvenih členih ne razlikujemo področja po svetu. Pogojem v pogodbi se je moral prilagoditi/pristati poslovni partner v Indiji.

7. Na kakšne ovire ste naleteli pri vstopu na indijski trg?

Zaradi načina poslovanja (distribucija, pogodbeno) smo omejili tveganja, ki smo jih prenesli na distributerja. Distributer je Indijec, ki ve, da mora sam prevzeti tveganje. Tveganje smo omejili tudi preko pogodbenih določil.

8. Kako dolgo ste prisotni na indijskem trgu?

Od leta 1995-1996.

9. Kakšen delež v izvozu predstavlja Indija v vašem podjetju?

Delež izvoza v Indijo predstavlja približno 1-1,5%.

10. Ali ste v tem času, ko ste prisotni na indijskem trgu, povečali delež izvoza?

Ne, izvoz je večinoma kar konstanten. Seveda varira iz leta v leto, vendar pa večinoma ostaja na enakem nivoju.

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju?

Jezik ne predstavlja nikakršne ovire, saj zaradi kolonialne preteklosti Indije poslovni/izobražen svet govori angleški jezik. V Indiji je kultura taka, da določene stvari pri potrditvah še ne pomenijo, da je posel sklenjen, zato ker so dejansko zelo diplomatski narod. Njihove prioritete in čas so njihova izjemna prednost, ker imajo očitno veliko časa. Da se zadeva zaključi pozitivno, potrdijo tudi nekaj, kar v praksi ne vzdrži. Podjetje, ki posluje v Indiji, mora poznati svoje podjetje do potankosti in na podlagi tega pristopi v pogajanja oziroma v sestavo pogodbe z vsemi členi, podčleni, da sebe najbolj zavaruje, saj v nasprotnem primeru pride lahko do velike poslovne škode. Sami Indijci se tega zavedajo in ko dobijo dobro pripravljeno pogodbo, velikokrat odklonijo sklenitev posla. Indijci ovinkarijo toliko časa dokler ni zadeva do potankosti določena. Indijci zelo natančno preberejo člene in podčlene pogodbe in skušajo izpodbijati določene pogoje.

2. Indija je rojstni kraj številnih religij. Kako te vplivajo na poslovne odnose?

Dejstvo, da je Indija versko izjemno prepletena, mora biti vedno v zavesti vsakega poslovneža, ki posluje z Indijo. To je zelo pomembno zaradi vzpostavljanja človeških odnosov in izkazovanja spoštovanja. Spoštovanje ne pomeni samo poznavanja vseh religij in njihovih božanstev, temveč neko širšo razgledanost glede razmejevanj posameznih večjih verstev.

V praksi je potrebno biti pripravljen na številne praznike, ki jim jih zapovedujejo verstva in se jih držijo. Praznike zelo srčno praznujejo in o tem z veseljem seznanijo tudi poslovne partnerje.

3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema (hierarhija)?

Glede na svetovne trende enakosti si želijo tudi Indijo prikazati v tej luči, vendar je liberalizacija na tem področju glede spoštovanja na nivoju sočloveka daleč za zahodnim svetom. Tu govorim zgolj v bolj grobih razmejitvah, saj tudi zahodni svet predstavlja določene stvari lepše, kot so v praksi.

Kastni sistem je v Indiji še vedno globoko zakoreninjen, razlika je le v tem, da o tem ne želijo na glas govoriti oziroma, skušajo vse bolj zamegliti. Odražanje neenakosti je lažje spoznati/videti med »nedotakljivimi«(najnižja kasta) in trgovci, ki spadajo nekje na sredino kastnega sistema. Vsekakor pa je potrebna visoka stopnja čustvene inteligence, ki izjemno olajša prepoznavanje teh neenakosti in predvsem uvrščanje sogovornika na pravilno mesto, ki mu je dano v družbi. Že na enem samem sestanku je razvidno katero mesto je namenjeno komu. Na podlagi tega je odvisna nadaljnja komunikacija glede postavljanja mej o tem, koliko, s kom in o čem govoriti in se dogovarjati o poteku določenih aktivnosti. Osebnostno se mi zdi, da se preveč stereotipizira hierarhijo v Indiji z nekim pridihom zastraševanja. Poslovneži morajo dati velik poudarek hierarhiji, čeprav ni kaj dosti drugačna od zahodnega sveta, kjer so položaji, geste oz. drža človeka v nebo vpijujoča glede izražanja pozicije. Kot sem že omenil, je čustvena inteligenca bistvenega pomena in se ne razlikuje med vzhodom in zahodom.

4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju? Menim, da se tako kot drugod tudi med Indijci znajdejo tako tisti, ki so nagnjeni k tveganju in tisti, ki so bolj previdni. Pomembno je vedeti je, da imajo Indijci izjemno veliko časa in kar se tudi dobro zavedajo. Temu dejstvu botruje označitev Indijcev kot pretežno manj tvegan narod, saj izkoristijo čas in se posvetujejo še o najmanjših podrobnostih preden sprejmejo odločitev. Sam ne bi govoril toliko o previdnosti oz. tveganju, temveč bi jim pripisal lastnost preračunljivosti. Če primerjam pogajanja med poslovnim partnerjem v Indiji in v ZDA, lahko izpostavim dva ekstrema. Ta sta »Time is money« za ZDA in »Time is mine« za Indijo .

5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji (moške ali ženske)?

Patriarhat je domena Indije v poslovnem svetu. V družinah, vsaj v izobraženih, so ženske temeljni steber, ki je izjemno spoštovan. Morebiti sem zaslepljen, a potem, ko me je poslovni partner sprejel med družino (izjemno redko se zgodi, da prideš blizu oz. je povabilo v svojo hišo med družinske člane znak vzajemnega spoštovanja, kar je treba visoko ceniti) je bilo to jasno razvidno.

Indija je mešanica obeh vrednot. Tudi po nekaj letnem poslovanju si še vedno želijo nek »fairplay«. Kakovost življenja in vzdrževanje osebnih odnosov zagotovo cenijo. Uspeh jim je zelo pomemben. Velikokrat praznujejo pri raznoraznih božanstvih. »Prosperity« je pri njih pomembna zadeva. Najpomembnejše pa je upanje.

6. Ali dajejo Indijci prednost ciljem skupine ali ciljem posameznika?

Prednost dajejo ciljem posameznika, ki so velik izziv lastnikom družb oz. vodilnih, kako voditi cilje posameznikov v skupek uspešnega uresničevanja ciljev družbe oz. podjetja.

7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?

Nekakšen status je dan posamezniku v Indiji že ob rojstvu, vendar pa Indijci izjemno poudarjajo dosežke, ki jih vodijo skozi izobraževalno obdobje, do udejstvovanja v poslovnem svetu, kjer pa le-ti sooblikujejo status znotraj posamezne družbe. Ko je status enkrat dosežen, je izjemno pomemben in cenjen. A posameznikova vnema, ki pa je izjemno zakoreninjena zaradi identifikacije skozi šolski sistem, kjer je selekcija izjemna, zaradi tega še ne obmiruje. Dokazovanje je ključno, to pa je možno le z doseganjem novih meja.

8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?

Če mislite na večino prebivalcev Indije bi z vami delil delček poezije, ki sem jo sam spesnil na letalu na poti v Indijo, ki vam jasno nakazuje katere vrednote podpirajo Indijci:

Tik za obzorjem zvezdnatega neba me pričakuje...

...dežela upanja in preživetja...

...dežela, kjer se tragedija posameznikov raztaplja v množici barvitih nasmehov plesoč v neznano...

...prihajam tja, kjer jutri za večino ne obstaja...

...prihajam k tistim, ki zvezdnato nebo vsak večer pospremi jih v sanje...

...na trdih tleh oklepajoč se upanja izmučeni zaspijo...

...stari...mladi...in tudi tisti, ki so se ta trenutek točno tam ravnokar rodili...

...vse dobro jim želim...s solzo v očeh...

Bolj so od tega oddaljeni, večja je verjetnost, da se usmerjajo tudi v vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju. Predvsem je treba spoštovati, da indijska kultura drugače dojema čas. Indijci so dojemljivi in sprejemljivi do našega dojetja časa. Sestanki so bili po več ur. Pomembne referenče zdravnikov, ki bi morali predavati ob določeni uri za kongres, sem sklical kakšno uro prej, da se je dogodek res začel ob določenem času.

9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose?

Izjemno. Sam se imam za osebnega prijatelja poslovnega partnerja v Indiji, vendar mu lahko mirne vesti jutri povem, da na poslovnem področju zaradi rezultatov ne moremo več sodelovati, kar bo povsem razumljivo.

10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojetja časa ali s sočasnim načinom dojetja časa?

Indija je kultura s sočasnim načinom dojetja časa vendar pa dojemajo zaporedni način dojetja časa.

11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?

Ženske ne dosegajo enakega statusa kot moški, vendar, kot sem govoril o družini (govorim o družini izobražencev) igrajo pomembno vlogo in predstavljajo pomemben steber za vse družinske člane. V poslovnem svetu, kjer igra glavno patriarhat, lahko prevzemajo določene odgovorne položaje, a najvišja mesta še vedno zasedajo moški, ki tudi od sogovornikov pričakujejo, da bodo moškega spola in enaki po statusu.

12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se strinjate s tem?

Popolnoma. Komunikacija poteka tako, da vsi tiščijo glave skupaj, tudi fizično. To pač moraš sprejeti kot del njihove kulture.

13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?

Po mojem mnenju je zelo slaba. Glede na število prebivalcev, ki jih ima Indija in glede na število izobraženih je % zelo majhen. Zdravnikov in inženirjev (IT, elektro) je tam kar veliko. Kar se tiče naših sogovornikov so bili dovolj izobraženi. Med njimi so bili zdravniki, predstavniki vlade (minister za zdravje) in inženirji.

14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?

Indijci so izjemno diplomatski in zelo dobro razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo. Indijci se zelo prilagajajo naši kulturi. Želijo biti čimbolj točni in spoštovati dogovore ter roke.

15. Kako se soočate s problemom korupcije?

Se ne soočamo direktno. Vsekakor pa je prisoten, vendar bolj na relaciji med poslovnimi subjekti znotraj Indije (poslovnim partnerjem in končnimi kupci).

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik uporabljate?

Indija je izjemno prilagodljiva zahodnemu svetu, zato je posluh za reševanje kulturnih razlik obojestransko velik. Bolj kot je dobro poznavanje in spoštovanje tuje kulture, lažje pride do pozitivne skupne rešitve.

2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način?

Zaenkrat ne, vendar pa bo zaradi še kvalitetnejšega pristopa do končnih kupcev in oblikovanja strategije za večji dobiček v bodoče potrebna še večja prisotnost s skrbnikom na indijskem področju.

3. Kaj bi spremenili pri ponovnem vstopu na indijski trg?

Predvsem bi dali več poudarka na pomembnost business developmenta managerja in seveda tudi resnosti spremljanja planov, kar pomeni da bi tudi resnost spremljanje planov bolj rigorozno vzeli v kontekst.

4. Ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne? Kako ste vi dostopali do teh informacij?

Preko distributerja, predstavništva, konzulata. So pa tudi spletne strani. Več ali manj pa je to v ozadju, saj za to skrbi distributer.

5. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?

Pred vstopom na indijski trg je potrebno preveriti sposobnost podjetja, ki bo zastopalo interese slovenskega podjetja v Indiji. Preverjanje je pogojeno z višino investicije v indijski trg in z načinom sodelovanja. Najprej je potrebno poznati svoje podjetje, kaj si želimo in hkrati tudi kaj zmoremo. Na podlagi tega je potrebno pripraviti nekakšen »promocijski paket«, ki bo dajal jasne smernice vsem sodelujočim in bo hkrati z jasno določenimi pogoji deloval kar se da selektivno, ki bo vodilo v uresničevanje prvotnih ciljev s trdnim sodelovanjem.

Intervju 2: Podjetje 2

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg oziroma kakšni so bili motivi?

V Infotehni iščemo nove trge in eden izmed njih, ki se je pokazal že pred nekaj leti kot zanimiv, je Indija. Zakaj indijski trg? Proizvodnja zdravil v Indiji raste praktično z najvišjo stopnjo rasti na svetu. V letu 2007 je bila objavljena raziskava, ki je pokazala, da bo rast še v naslednjih 5-6 let bila 70 % letno, kar je pomenilo, da je Indija imela že takrat eno najvišjih stopenj rasti zdravil. Zaradi tega smo se odločili za indijski trg. Ocenili smo, da bi lahko z našimi produkti in storitvami uspeli ponuditi indijskim farmacevtskim podjetjem našo programsko opremo.

2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?

Seveda nismo šli na indijski trg kar čez noč. Najprej smo naredili tržno analizo in analizo tržnih priložnosti in možnosti, poiskali smo naše obstoječe kontakte iz prejšnjih organizacij, kjer smo delali. Kontaktirali smo podjetja, ki so že bila v stiku z indijskim trgom. Pol leta zatem smo se odpravili na indijski trg. Prvi nastop je bil predstavitev podjetja, ki smo ga organizirali tako, da smo se povezali z indijskim partnerjem. To smo naredili v Mumbaju, kjer je eden od centrov kemijske in farmacevtske industrije. Izobraževanj o poznavanju indijske kulture se do takrat nismo udeležili. Dva sodelavca pa sta bila pred tem že velikokrat v Indiji, tako da smo nekaj malega o indijski kulturi zvedeli od njih.

3. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ali imate oziroma želite imeti domicil na indijskem trgu in zakaj?
Tam smo se dogovorili, našli predstavnika (posrednik) in podpisali pogodbo z njim. Njegova naloga je, da išče potencialne uporabnike naše programske opreme in ko nekoga najde, organizira obisk. Običajno poslovno pot združimo za več obiskov hkrati. Infotehni se preprosto ne splača ustanoviti podjetja na indijskem trgu, ker promet tega ne upravičuje.
4. Ali ste se pred vstopom povezali s kakšnim podjetjem, ki je že vstopilo na indijski trg? Kot sem že povedal smo vstopili na indijski trg preko predstavnika.
5. Kako ste navezali stik z indijskim poslovnim partnerjem?
Preko posrednikov in znancev, ki delujejo na tem trgu.
6. Kako pogosto ste v poslovnem stiku z njimi in koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti?
Stiki so zelo pogosti. Slišimo se vsaj enkrat tedensko, predvsem na operativni ravni. Prav tako pa na strani podpore strankam. Na ravni prodaje, trženja pa smo v stiku enkrat mesečno.
7. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu? Prilagajanje je bilo potrebno že zaradi časovne razlike. Treba je poiskati načine, da smo strankam na razpolagu tudi izven našega delovnega časa.
8. Na kakšne ovire ste naleteli pri vstopu na indijski trg?
V Indiji govorijo angleščino, ki je drugačna in dokler se ne privadiš nanjo, jih je težko razumeti. Seveda pa tudi vse terja svoj čas v Indiji in se je treba vztrajno pogajati v poslih. V določenih primerih smo mislili, da smo se že dogovorili, pa se v resnici nismo. Zelo pomembno pri pogajanjih jim je cena, zlasti cena dela. Naše kalkulacije za ceno dela zelo težko sprejmejo, saj so pri njih plače nižje.
9. Kako dolgo ste prisotni na indijskem trgu?
Začeli smo leta 2006.
10. Kakšen delež v izvozu predstavlja Indija v vašem podjetju?
Trenutno predstavlja cca 5-6%.
11. Ali ste v tem času, ko ste prisotni na indijskem trgu, povečali delež izvoza?
Ja, začeli smo počasi povečevati. Seveda bi si želeli še več, vendar je na indijskem trgu prevelik pritisk domače konkurence.

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo? Pri poslovanju z Indijci smo komunicirali v angleškem jeziku. Jezik na začetku predstavljal problem, saj je njihova angleščina drugačna.
Za neverbalno komunikacijo smo bili že vnaprej opozorjeni, da Indijec prikimava, v resnici pa se ne strinja. Bili smo v situaciji, da smo se pogajali in je neverbalna komunikacija Indijcev potekala po indijskem vzorcu, potem pa so nekako postopoma prevzeli naš način potrjevanja in zanikanja. Tega seveda ne opaziš takoj in zaradi tega lahko pride do zmede in nesporazumov. Sestanek je zaradi tega trajal več časa.
2. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma in kako se ta odraža?
S tem se nismo obremenjevali, tudi pogovarjali se nismo o religiji. Neposredno religija ni vplivala na naše poslovanje z Indijci. Kastni sistem se opazi. Ko greš po cesti vidiš, da se ti ljudje umikajo, kar v drugih državah ne opaziš.
3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji?
V Indiji so zelo definirana hierarhična razmerja. Hierarhija je zelo stroga, jo pa ljudje sprejemajo takšno kakršna je. Indijci so tako vzgojeni, zato ni videti, da bi bili zaradi tega nesrečni. V Indiji zapaziš ljudi, ki ležijo, živijo na pločnikih, se rojevajo in umirajo. V Indiji je strahovit prepad med revnimi in bogatimi.
4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju?
Po mojem mnenju so Indijci bolj nagnjeni k tveganju. Imam vtis, da se indijski poslovneži ne bojijo tvegati, saj je indijskih podjetij, ki so globalno uspešna veliko in s previdnostjo ne bi prišli do tega, da bi bili veliki.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? (moške ali ženske)
Indijci so tolerantni, potrpežljivi, vztrajni. V mojem mnenju je v Indiji neka zmes obeh vrednot.
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika?
Indijci dajo vsekakor prednost ciljem skupine.
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?
Indijcem status ogromno pomeni. Če imaš v Indiji srečo, da se rodiš v pravem okolju si že vse dosegel. Prehodnost med kastami oziroma razredi je zelo majhna.
8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?

Mislím, da Indijci razmišljajo dolgoročno, saj so v svojih poslih zelo vztrajni.

9. Meníte, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-ti medsebojno povezani in prepleteni?

Osebni in poslovni odnosi so medsebojno povezani in prepleteni. Ko gre za večji posel, se praviloma vedno srečamo z lastnikom. Indijci so zelo prijazni, vendar do zdaj še nisem doživel, da bi me povabili k sebi domov.

10. Meníte, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojetanja časa ali s sočasním načinom dojetanja časa?

Ura je pri Indijcih relativen pojem, saj čas dojemajo drugače. V enem dnevu je težko načrtovati več kot en sestanek. Zgodilo se je že, da smo bili zmenjeni za sestanek ob 10. uri, pa je bil šele ob 12 uri. Zgodilo se je tudi, da nas je kdo zmotil med sestankom. V Indiji si moraš vzeti čas in se zavedati da greš v svet, ki je drugačen kot tvoj.

11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?

V profesionalnem življenju je žensk veliko, ni to izrazito moška družba. Tudi v vodstvih podjetij so prisotne, vendar pa so na osebni ravni podrejene moškím. Vloga ženske v družini je drugačna, odnos do moškega je drugačen. V poslovnem svetu niso izrazito podrejene moškím.

12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem?

Koncept osebnega prostora je v Indiji drugačen od našega. Indijci radi pridejo bližje med pogovorom kot so ljudje iz drugih držav navajeni. Tudi med poslovnimi sestanki držijo krajšo razdaljo med sogovorniki.

13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?

Ljudje, s katerimi smo v stikih, so vsi vrhunsko izobraženi. Imajo izkušnje s poslovanjem z zahodnimi podjetji. Marsikdo je tudi študiral v tujini. Indija ima tudi veliko stopnjo selekcije pri vpisu na univerze, tako da so ljudje dobro izšolani.

14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?

Indija je multikulturalna država, v kateri prebiva in sobiva mnogo velikih svetovnih religij. Že zaradi tega nimajo problemov z drugimi kulturami in jih sprejemajo.

15. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?

Mi s tem nismo neposredno prišli v stik, saj smo se v končni fazi vedno pogovarjali z lastnikom. Manjša korupcija pa je seveda prisotna

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik uporabljate?
Pomembno je, da je človek odprt do njihove kulture, ignorirate jih vsekakor ne smeš. Mi se poskušamo držati tega, da se predhodno poučimo o teh razlikah in da jih upoštevamo, nenazadnje smo mi tam gostje oziroma obiskovalci.
2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način?
Pravzaprav ne. Še vedno delamo z istim predstavnikom in se držimo naših preverjenih vzorcev poslovanja.
3. Kaj bi spremenili pri ponovnem vstopu na indijski trg?
Mogoče bi posvetili še nekaj več časa pripravam na vstop. Na začetku bi vložili več denarja v promocijo oziroma marketing.
4. Ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne?
V zadnjem času, ko imamo v Sloveniji indijsko veleposlaništvo, je to dobro organizirano. Informacije so na voljo, tudi sam veleposlanik je dostopen in odprt za komunikacijo, tako da dostop do informacij ne predstavlja problemov.
5. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?
Kot prvo bi jim svetovali, da zberejo informacije preko veleposlaništva, poiščejo morebitne kontakte, da se pogovorijo s tistimi, ki so že bili in delajo na indijskem trgu. Mi smo zbrali informacije preko naših sodelavev, ki so poslovali z Indijo. Govorili smo s poslovnežem, ki je tam delal dve leti in nam je dal veliko koristnih informacij. Seveda se je treba tudi pripraviti, poznati kulturne razlike in se zavedati, da je to drugačen svet.

Intervju 3: Podjetje 3

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg oziroma kakšni so bili motivi?
Indijski trg je v razvoju. Mi smo bili dejavni na področju merjenja električne energije, in sicer na vseh nivojih od gospodinjstva do industrije in ker je indijski trg v razvoju, smo predvidevali, da bo na področju energetike visoka rast. Podjetje je multinacionalka, ki je imela v svoji strategiji zapisano rast ter internacionalizacijo, zato se nam je indijski trg zdel kot neka nova priložnost, da pridemo na ta trg.
2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?

Preden smo vstopili na trg, smo bili prisotni z izvozom in trajalo je približno štiri leta, da smo se odločili za neposredno naložbo. Neposrednega izobraževanja nismo imeli pred vstopom, imeli pa smo stike z njihovimi agenti, predstavniki in trgovci. Podjetje je je prihajalo v stik z multikulturnim okoljem. Ocenjujem, da bi se bilo dobro predhodno izobraževati, tako pa smo morali določene stvari improvizirati in se sproti prilagajati.

3. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ali imate oziroma želite imeti domicil na indijskem trgu in zakaj?

Začeli smo z izvozom za štiri leta. Potem smo pa kupili 51 % delež v enem proizvodnem podjetju na jugu Indije in postali večinski lastnik. Indijski partner je imel svoj program proizvodnje števecov, mi pa smo potem vstopili na trg tako, da smo razvili poseben števec za indijski trg, ki je primeren tako cenovno kot kakovostno njihovim zahtevam.

4. Ali ste se pred vstopom povezali s kakšnim podjetjem, ki je že vstopilo na indijski trg? Povezali smo se z agenti, predstavniki in trgovci na indijskem trgu.

5. Kako ste navezali stik z indijskim poslovnim partnerjem?

Poslovni partner nas je našel nas, ker se je hotel povezati z neko večjo svetovno firmo. Takrat je bilo naše podjetje po tržnem deležu na 3. oziroma 4. mestu v svetu na tem področju. Po drugi strani pa nismo bili največji, zato smo pa bili dovolj fleksibilni, da smo se lahko lotili tega. Kar se tiče naše konkurence, pa je bila že tam lokalno prisotna.

6. Kako pogosto ste v poslovnem stiku z njimi in koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti?

Z njimi smo bili skoraj v dnevnem stiku, dokler nismo bili sami prisotni. Najprej smo imeli tam pomočnika direktorja (Indijec), vendar je prišlo tudi do določenih težav, tako da smo morali imenovati še svojega direktorja, da je bil stik direkten. Če želiš imeti neposredne naložbe na indijskem trgu, jih moraš tudi sam neposredno nadzirati. Moja izkušnja je bila taka, da če hočeš to voditi, moraš imeti indijske pomočnike, ampak vajeti moraš imeti pa sam v rokah.

7. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu? Prva olajševalna okoliščina v Indiji je, da je uradni jezik angleščina. To pomeni, da razprave na sodišču potekajo v angleškem jeziku. Vendar je to dovolj samo za razumevanje, ni pa to dovolj za poznavanje njihovih običajev. Tam je treba imeti za vsak kontakt nekega indijskega pomočnika.

8. Na kakšne ovire ste naleteli pri vstopu na indijski trg?

Niti nismo naleteli na posebne ovire. Indija ima zelo živahno poslovno okolje, ki uporablja vsa sodobna sredstva komunikacije, zelo so ambiciozni in zagnani. Slišal sem tudi posebno anekdoto, ki pravi, če je Evropejcu sedem dnevni delavnik predolg,

je Indijcu 24 ur na dan premalo. Indijci imajo neskončno energije, zmeraj so se pripravljene učiti in so razgledani. Pri njih se stvari dogajajo mnogo hitreje kot pri nas, tudi če gre za razvoj prototipa, saj ga dobiš v zelo hitrem času. Seveda je to narejeno glede na njihove standarde kakovosti, ampak ker gre za produkt za njihov trg, je tudi tako prav. V Indijo nismo šli z namenom, da bi izkoriščali poceni delovno silo, ampak smo hoteli imeti produkt za indijski trg, ki ima sicer evropsko filozofijo, je pa proizveden pri njih in je zato kakovost produkta normalna za ta trg.

9. Kako dolgo ste prisotni na indijskem trgu?

Na indijskem trgu smo prisotni 6-7 let.

10. Kakšen % predstavlja Indija v vašem podjetju

Predstavlja približno 10 %.

11. Ali ste v tem času, ko ste prisotni na indijskem trgu, povečali delež prodaje?

Delež prodaje se je postopoma povečeval. Dobivalo smo tudi večje projekte, ki so v Indiji običajno vsaj desetkrat večja kot kjerkoli v Evropi.

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo?

Jezik ne predstavlja ovire. Večina otrok zna angleščino, saj se jo učijo že v osnovni šoli. Z neverbalno komunikacijo nismo imeli težav, saj smo imeli dobrega svetovalca za Indijo. Svetoval je, da vse ključne točke dobro predebatiramo in vpišemo v pogodbo, tako, da ni dvomov. Vedno se splača zelo jasno povedati kaj misliš in tudi preveriti, če je to druga stran razumela. Indijci so trgovci in se nikoli ne nehajo pogajati in v tem okolju se moraš navaditi biti prisoten, če je to tvoj namen. Moraš pa poskrbeti, da je tvoj interes zaščiten.

2. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma in kako se ta odraža?

Večina Indije je hindujska, nekaj je tudi muslimanom, kristjanov itd.. Verski običaji so prisotni, npr. prekinitev dela in čaščenje različnih bogov. To je treba tolerirati. V Indiji ne gre toliko za religijo, vendar bolj za način življenja. Če si hinduistične vere, je ne prakticiraš samo takrat, ko si v templju ali na nekem svetem kraju, vendar ves čas, tudi na delovnem mestu. Tudi mi smo naredili kakšno napako, ker smo kot Evropejci obravnavali vse ljudi enako. Tam ne sedijo za isto mizo pripadniki različnih kast. Nekoč bo prišlo do velike kontradikcije med indijsko družbo, ki je še vedno zelo tradicionalistična v smislu kast in hinduizma, ter na drugi strani modernega zahodnjaškega stila. Verjamem pa, da bodo to rešili, saj so zelo praktičen narod.

3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji?
Med podrejenimi in nadrejenimi v Indiji se ne pričakuje enakost. Komunikacija poteka od vrha proti dnu. V Indiji je prisotna močna hierarhija.
4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju?
Zelo so samozavestni in nagnjeni k tveganju. Z njimi se hitro dogovoriš za posel. Če jim kaj ne uspe, je za njih to eden izmed poskusov in grejo naprej. Imajo veliko volje do učenja in zaradi tega napake niso nekaj katastrofalnega, ampak se učijo iz njih.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? (moške ali ženske)
Po mojem mnenju prevladujejo bolj moške vrednote. Definitivno cenijo dobro plačilo, kakšen statusni simbol, avtomobil, pa tudi hišo. Na drugi strani pa jim je zelo pomembna tudi družina, kar opaziš šele po zaključku posla, npr. na porokah.
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika?
Mislim, da gre za kombinacijo obojega. Imajo močne individualiste. Med Indijci so vodje, ki vedo kaj in kako hočejo in so ekspertni posamezniki. Tudi, če bereš njihove časopise, zapaziš nekaj močnih posameznikov, ki se stalno pojavljajo. Če pogledam timsko delo, podjetje zbere svoj kolegij in obravnava določen problem, so pa koristni tudi timski delavci.
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?
Tradicionalne družine držijo med seboj, vendar premožnejši niso takšni kot nekoč, so novodobni podjetniki. Mislim, da gre za zmes obojega. Če študiraš, si priden in si narediš kariero, lahko uspeš na indijskem trgu.
8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?
Po mojem Indijci niso pretirano usmerjeni v prihodnost, saj jim sedanost nudi veliko možnosti za avanturo, za razvoj in za doseganje ciljev.
9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-ti medsebojno povezani in prepleteni?
Mislim, da ločijo osebne in poslovne odnose. Jaz kot tujec nisem navezal osebnih stikov, vendar so me lepo sprejeli. Vedno sem se lahko dogovoril o tisti temi, o kateri sem se želel. Med samimi Indijci pa so družinske vezi močne.
10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojemanja časa ali s sočasnim načinom dojemanja časa?

Jaz mislim, da opravljajo več opravil hkrati in imajo sočasni način dojemanja časa. To mi ni predstavlja velikega problema, saj so Indijci delovali zelo fokusirano.

11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?

V Indiji je otrok ženskega spola še vedno zelo nezaželen in to se začne že tako, da je veliko splavov, ampak, ko so enkrat na svetu, jih je veliko izšolanih. Ko pa se poročijo, so pa večinoma doma in ne hodijo več v službo, tako, da jih v poslovnem svetu nisem srečal veliko.

12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem?

V poslovnem svetu nisem imel občutka, da bi mi kdo vdiral v moj osebni prostor. V poslovnem svetu so se večinoma držali razdaljo. Zunaj na ulicah pa se ljudje ne držijo razdalje in so si bližje.

13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?

Moji sogovorniki so bili zelo izobraženi. Želja po izobrazbi je v Indiji zelo velika saj pričakujejo, da bodo z izobrazbo v življenju bolj uspeli.

14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?

Ko sem bil v Indiji, nisem želel ničesar vsiljevati in zato nisem imel nobenih problemov. Sprejel sem njihovo kulturo, sam pa sem vedel kakšen je moj cilj in kaj želim doseči. Ker nisem bil do njih agresiven, niso bili tudi oni do mene.

15. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?

Korupcija je pri njih tako razširjena, da je niti ne moraš imenovati korupcija, ampak kar način poslovanja. Vsako stvar je potrebno še dodatno plačati. Pri vsakem poslu ali transakciji je nek delež, ki gre v te namene. Na to je treba gledati kot na strošek poslovanja.

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik uporabljate?

Vsekakor spoštovanje tuje kulture, nobenih teženj po spreminjanju. Vedno sem si pustil razložiti njihov način in oni to z veseljem naredijo in te podučijo. Z veseljem sem sprejemal in zaznaval njihovo kulturo, ker je drugačna od naše.

2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način?

Fluktuacija je v Indiji zelo velika, vsi so v iskanju neke boljše službe in tam je težko imeti delavca za 5 let. Ljudje so se v želji za profesionalnim uspehom pripravljani tudi

odseliti. Sama strategija podjetja se ni spreminjala, saj je potrebno nekaj časa, da te trg sprejme, da povečaš prodajo in da zgradiš zaupanje. Ljudje na visokih položajih se ne menjajo tako pogosto kot recimo mlajši ljudje, ki si delajo kariero. Veliko moraš dati tudi na svoj ugled.

3. Kaj bi spremenili pri ponovnem vstopu na indijski trg?

Mislím, da ničesar. Vstop je bil pravi, saj v Indiji obstaja dvotirni trg. Na eni strani so nekakovostni in nizko cenovni produkti, na drugi strani imaš pa produkte, za katere so pripravljene plačati visoko ceno, seveda pa morajo imeti ti produkti zahodnjaško kakovost. Naš pristop je temeljil na tem, da smo ponudili produkte višje kakovosti, za kar smo seveda dobili dobro ceno. Podjetjem, ki na novo vstopajo na trg, svetujem naj se pozanimajo ali trg dela razliko med kakovostnimi in nekakovostnimi produkti ter koliko so pripravljene za produkt plačati.

4. Ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne?

Informacije in zakonodaja so zelo dostopne, vendar so zelo obsežne. Njihova zakonodaja gospodarskih družb je zelo obsežna in zato vsakemu priporočam, da se zato nasloni na nekega strokovnjaka.

5. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?

Svetujem, da dobro analizirajo področje, na katero vstopajo in vse njegove značilnosti. Zelo pomembno je vedeti, da ima Indija dvotirni trg. Indija je trg v razvoju in se bo vsega prodalo več. Priporočam tudi, da imajo podjetja specialista iz Indije.

Intervju 4: Podjetje 4

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg oziroma kakšni so bili motivi?

Podjetje se ni odločilo le za indijski trg, ampak za globalno prisotnost. Vsekakor je trg precejšen in v vzponu. Glede na našo branžo smo podjetje, ki proizvajamo produkte za farmacevte in ker je delež takih podjetij v Indiji zelo velik, je zaradi tega odločitev vstopa logična. Poleg tega pa sodelujemo z italijanskim podjetjem, ki ima v Indiji svojo izpostavo oziroma agente, zato smo bili preko njih seznanjeni z indijskim trgom.

2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?

Na trg smo vstopili preko uveljavljenega podjetja, zato tudi nismo potrebovali časa za pripravo. Zaradi specifičnosti farmacevtske branže je to bil za nas edini način. Indijci so tradicionalisti in bolj zaupajo nekomu, ki ga poznajo že dalj časa, nova podjetja pa imajo zaradi tega precej problemov. Predhodno se nismo udeležili nikakršnih

izobraževanj o poznavanju indijske kulture. Kasneje po vstopu pa smo prebrali literaturo o indijski kulturi in kulturoloških razlikah.

3. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ali imate oziroma želite imeti domicil na indijskem trgu in zakaj?

Na indijski trg smo vstopili že preko uveljavljenega podjetja. Podjetje želi biti globalno prisoten in nima želje po domicilu na indijskem trgu.

4. Ali ste se pred vstopom povezali s kakšnim podjetjem, ki je že vstopilo na indijski trg? Preko partnerja smo bili povezani z uveljavljenim indijskim podjetjem.

5. Kako ste navezali stik z indijskim poslovnim partnerjem?

Po celem svetu smo iskali globalnega poslovnega partnerja in preko katerega smo prišli v stik uveljavljenim partnerjem v Indiji.

6. Kako pogosto ste v poslovnem stiku z njimi in koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti?

Z njimi smo v dnevnem stiku.

7. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu? Kot prvo smo se morali prilagoditi na časovni zamik. Z njimi poslujemo v zgodnejših urah oziroma v prvem delu našega delovnika, se pa da dogovarjati tudi v poznejših urah. Druga zadeva je jezik. Uporabljajo sicer angleščino, vendar problem predstavlja njihov poseben dialekt, zven, način kako komunicirajo in hitrost govorjenja. Zelo specifičen je tudi njihov način pogajanj, saj so zelo trdi pogajalci in potrebuješ veliko časa, da se izpogajaš za končno ceno. Včasih trajajo posli zelo dolgo in potrebujejo svoj čas.

8. Na kakšne ovire ste naleteli pri vstopu na indijski trg?

Indijci so nezanesljivi in vse jemljejo z lahkoto. Po eni strani so zelo regulirani oziroma imajo precej zakonov, po drugi strani pa se jim poskušajo ogniti. Indijcem pa predstavlja problem pridobitev vize.

9. Kako dolgo ste prisotni na indijskem trgu?

Podjetje je prisotno na indijskem trgu že 4 leta.

10. Kakšen delež v izvozu predstavlja Indija v vašem podjetju?

Indijski trg predstavlja 15 % celotnega izvoza.

11. Ali ste v tem času, ko ste prisotni na indijskem trgu, povečali delež izvoza?

Seveda. Stalno povečujemo delež izvoza v Indijo.

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo?
V Indiji je angleščina uradni jezik, vsaka država ima svojo izvedenko angleščine. Glede tega ni ovir. Sestanki so precej glasni. Intonacija glasu je intenzivna. Pri pogajanjih so zelo neposredni in direktni. Postavljajo te pred dejstva »vzemi ali pusti«, čeprav situacija ni taka. Razviden je tudi drugačen način naslavljanja. Hitro se opazi kam sodi določena oseba na hierarhični lestvici.
2. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma in kako se ta odraža?
V Indiji verujejo v veliko bogov in zato imajo veliko religij. To je potrebno sprejeti kot del njihove kulture. Na posel religija ne vpliva. Dobro je vedeti kdaj so prazniki. Pozicija v podjetju je posledica kastnega ranga. Poroke med ljudmi so regulirane. Med ljudmi, ki se poročajo, ne sme biti prevelika razlika v kastnem razredu. Vezi postajajo bolj ohlapne, vendar so še vedno prisotne.
3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji?
Nekdo, ki je višji po položaju, ukazuje podrejenim. Podrejenim je potrebno dati zelo natančna navodila.
4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju?
So zelo inovativni in vedno se nekaj dogaja pri njih. So zelo aktivni, saj iščejo nove načine za prodajo in vstop na trgu in zaznavajo vso konkurenco. Kot kupcem jim je zelo pomembna cena.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? (moške ali ženske)
Indija je kot družba patriarhalna. V Indiji cenijo uspešnost. Na drugi strani pa so vrednote kot so pripadnost, navezovanje stikov in družinske vezi zelo močne. Indijska družba izhaja iz družinske povezanosti, ki je precej tradicionalna.
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika?
Indijci dajo prednost ciljem skupine pred ciljem posameznika. Po eni strani delujejo v dobrobit podjetja, po drugi strani pa hierarhija vpliva na njihov način komuniciranja. V glavnem komunicirajo vertikalno, na horizontalni ravni pa je pretok informacij zelo šibek. Vsak gleda kaj je najboljše zanj. Delavci bodo zamenjali delo, če bodo drugje dobili večjo plačo. Po drugi strani pa delavec zastopa in se pogaja za podjetje.
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?

Večina ljudi, s katerimi poslujemo, so dobro izobraženi. Bolj težko bi odgovoril na kaj dajo večji poudarek.

8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?

Bolj v sedanost. Kot primer bi navedel okoljsko politiko, saj kamorkoli pogledaš, vidiš polno smeti. Iz tega izhaja, da nimajo urejene okoljske politike. Deloma gledajo tudi v prihodnost.

9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-ti medsebojno povezani in prepleteni?

Po moji oceni ločijo osebne in poslovne odnose, ki se tudi prepletajo. Z njimi smo vzpostavili prijateljski odnos.

10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojemanja časa ali s sočasnim načinom dojemanja časa?

Imajo sočasni način dojemanja časa. So organizirani, paralelni, delajo več stvari hkrati in so precej obremenjeni. Čas jim ni tako pomemben, kar nam ni povzročalo preveč problemov, ni pa prijetno čakati nekoga na dogovorjen sestanek. Večinoma so točni, se pa zgodi, da so tudi zamude.

11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?

Status žensk v Indiji je podrejen. Moški imajo boljše službe in več služb. V zadnjem času je tudi bilo zelo veliko nasilja nad ženskami. Tudi v družini se podrejajo. Ženske se pojavljajo v poslovnem svetu, vednar ne na višjih položajih. So zelo aktivne, prijetne sodelavke, skrbne, proaktivne, agilne, ažurne in se držijo rokov.

12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem?

Osebni prostor je drugačen kot pri nas. Navajeni so na manjši osebni prostor med sogovorniki. Na sestankih pa je osebni prostor določen, saj poteka komunikacija enako kot pri nas. Razlika je opazna šele pri stoječi komunikaciji, kjer je razdalja manjša. Zelo pa cenijo korekten odnos oziroma človeški odnos in pričakujejo, da jih ne obravnavamo kot manjvredne.

13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?

Glede na število prebivalcev v Indiji je izobrazbena struktura precej nizka. Imajo pa veliko dobrih strokovnjakov. Naši sogovorniki so bili dobro izobraženi.

14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?

Mislím, da ja. V Indiji praznujejo vse možne praznike, hindujske, muslimanske, krščanske in so zelo prilagodljivi, odprti in tolerantni. Naša kultura jim je zanimiva. Z njimi ni večjih konfliktov, zanimive so jim vse stvari, radi potujejo, se informirajo in so zelo zvedavi.

15. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?

Pri poslovanju z Indijo se naše podjetje ni srečevalo s problemom korupcije. Naš posrednik pa je kdaj moral komu dodatno plačati, da je posel hitreje stekel.

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik uporabljate?

Potrebno se je čimbolj izobraziti oziroma spoznati njihovo kulturo in razumeti zakaj nekaj delajo na določen način. Ko spoznaš kulturo, jo je potrebno upoštevati v poslovnih odnosih oziroma pri pogajanjih. Večkrat gremo do njih, da osvežimo znanje. Kulturo in njene specifikke je potrebno spoštovati. Potrebno je vedeti, da se jim ne pošlje ročno izdelanih voščil in podari alkoholnih pijač.

2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način?

Strategija podjetja v Indiji je v spreminjanju. Pripravljamo nekaj vnaprej pripravljenih »paketov« po določeni ceni.

3. Kaj bi spremenili pri ponovnem vstopu na indijski trg?

Pri vstopu nismo izbrali novega partnerja. Verjetno bi pri ponovnem vstopu testirali partnerjeve dosedanje izkušnje poslovanja z zahodnim svetom in njihov način dela v Indiji.

4. Ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne?

Mislím, da so dobro dostopne, javne in zelo regulirane. Do informacij smo dostopali preko partnerjev in preko javno dostopnih portalov.

5. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?

Podjetja morajo biti pripravljena na drugačen način poslovanja. Izstopiti morajo iz naših okvirov, razmišljati zelo aktivno in biti potrpežljivi pri poslih. Izpopolniti morajo tudi pogajalske veščine, saj je tam treba biti zelo močan pogajalec.

Intervju 5: GZS – Nataša Turk

A) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo? Komunikacija poteka v angleškem jeziku, kar je enostavno za obe strani. Slovenec se mora navaditi malo drugačnega naglasa in tempa govorjenja, kar je odvisno od tega, od kje sogovorec prihaja. Indijci uporabljajo v poslovnem svetu angleščino tudi med seboj. Imajo pa drugačen način sporočanja skozi telesne gibe. Prikimavanje pomeni za njih nestrinjanje, kar je marsikoga od začetka motilo. Kljub temu, da imajo Indijci ožji osebni prostor, pa to v poslovnem svetu ne velja. Tudi dotikanje ni na mestu. Nevljudno je tudi sedeti s prekrižanimi nogami.
2. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma in kako se ta odraža? Indijci za sebe pravijo, da religija vpliva na poslovanje. Imajo prisotnost vseh svetovnih religij, prevladujoča religija pa je hinduizem. Indijci upoštevajo versko pripadnost posameznika. Do tujcev se obnašajo profesionalno. Tujec pa mora dobro poznati in se pripraviti na različna verstva ter norme. V poslu se vpliv kastnega sistema ne zazna. Hierarhija je povezana s kastnim sistemom. Kastni sistem formalno ne obstaja, praktično pa še vedno obstaja.
3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji? Hierarhija je zelo močna in se tega tudi zelo držijo. Človek, ki je na vrhu, je odločevalec za vse. Nekdo, ki je tretji človek v firmi, nima pravice odločanja na sestanku. Poslovnež mora vedeti, da podrejeni niso odločevalci, ampak samo prenesejo sporočilo.
4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju? Indijci že zrastejo kot zelo podjetni ljudje, temu primerno so nagnjeni k tveganju in so zelo poslovno orientirani. Indijci so zelo večči posla.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? (moške ali ženske) Indijcem je zelo pomembna družina in odnosi v družini. Pomembna vrednota je tudi uspeh.
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika? Indijci so bolj skupinsko orientirani. To izhaja že iz tega, da so odnosi v družini na prvem mestu.
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status? Indijcem sta družina in kasta dobra odskočna deska za kariero. So pa kljub temu zelo orientirani k pridobivanju visoke izobrazbe v tujini.

8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?
Že zaradi religije so usmerjeni v dolgi rok. Obstajajo tudi podjetniki, ki hočejo uspeti čez noč in razmišljajo tudi na kratki rok, vendar večinoma razmišljajo na dolgi rok. To izhaja že iz družine, kjer otroke dobro izobrazijo, da potem vzdržujejo starejše družinske člane.
9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-ti medsebojno povezani in prepleteni?
V Indiji so osebni in poslovni odnosi zelo povezani in prepleteni. Ko si tujec pridobiva zaupanje pri indijskem partnerjem, Indijec vpleta v poslovne odnose tudi družino. Vabijo te k sebi domov, na poroko in druge slovesnosti, ki so jim zelo pomembne.
10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojemanja časa ali s sočasnim načinom dojemanja časa?
Indijci vedno zamujajo, kar za njih ni nič slabega. Indijci delajo eno stvar na enkrat.
11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?
Spol je zagotovo pomemben, že pri rojstvu so bolj veseli sina kot hčerke. Ženske so dobro izobražene. Premožne družine poskrbijo tudi za izobrazbo deklic. Po pozicijah, ki jih zasedajo v poslovnem svetu, pa so ženske običajno na drugem ali tretjem mestu. Na vodilnih položajih so večinoma moški.
12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem?
Na poslovnih sestankih se držijo razdalje. Če greš po hodniku, vidiš ljudi, ki se prerivajo med sabo. Indijcem je normalno, da pridejo med pogovorom zelo blizu sogovorniku. Osebni prostor je pri njih zagotovo manjši.
13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?
Veliko se izobražujejo izven države. Prisegajo na inženirske poklice in tehnične vede. Ruralno prebivalstvo pa je skoraj brez izobrazbe. Tisti, ki imajo dostop do šolskega sistema, se ponavadi dobro izobrazijo, saj imajo željo po izobrazbi.
14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?
Vajeni so evropske kulture, saj so bili del Britanskega imperija. Mislim, da je slovenska kultura zelo podobna evropski. Vsak, ki gre poslovno v Indijo, se mora deloma prilagoditi njihovi kulturi, normam in običajem. Se pa tudi Indijci prilagodijo naši kulturi in vedo, da tujci ne poznajo vseh podrobnosti njihove kulture.

15. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?

Korupcija je del običajnega poslovanja z Indijci. Se ne izpostavlja na veliko, čeprav se pri določenih poslih pojavljajo škandali. Svetujem, da poslovneži prepustijo ta problem lokalnemu agentu.

B) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik bi priporočali podjetjem?

Pred odhodom v Indijo je potrebno prebrati usmeritve kako se obnašati in kakšne so kulturne razlike. Do poslovnega partnerja je potrebno biti spoštljiv. Dobro je vedeti, da imajo Indijci sestanke šele po 10. uri in si je treba vzeti čas za posel. Komuniciranje pa je v začetku malo zadržano.

2. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?

Kar se tiče navezovanja poslovnih kontaktov je za prve stike smotrno, da se gre v Indijo v okviru skupinskih predstavitev, saj tako lažje prideš do vplivnih ljudi. Partnerja je potrebno vsakič preveriti in se s pogodbo oziroma s plačili dobro zavarovati. Potrebno je biti zelo vztrajen, več posla in pogajanja. Dobro se je seznaniti z njihovim načinom dela in lokacijo podjetja. Indijcem pomeni veliko osebni kontakt in samo preko e-mailov ne prideš daleč. Najpomembnejše je, da obiščeš Indijo in vidiš kako raste ekonomija, kaj se gradi in kakšna je konkurenca.

Intervju 6: Dhimahi - Vojko Kerčan

A) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo?

V poslovnih krogih prevladuje angleščina oz. je uradni poslovni jezik. Vsi izobraženi zelo dobro govorijo britansko angleščino. Mimika je Indijcem zelo pomembna. V Evropi zamahnemo z glavo levo-desno in pomeni nikalni odgovor. V Indiji je to ravno obratno in pomeni pozitiven odgovor.

2. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma in kako se ta odraža?

Bolj kot kastni sistem se odraža hierarhija. Indijci zelo spoštujejo hierarhični sistem, ki ni vedno pravično nastavljen.

3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji?

Glej odgovor 2.

4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju?
S tem nimam izkušenj, bi pa po svojem občutku rekel, da niso ravno nagnjeni k tveganju.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? (moške ali ženske)
Vse Indijske filozofije temeljijo na osnovnih vrednotah, ki izhajajo iz svetih vedskih spisov. Tako je v preteklosti in je še vedno. Z vdorom Britancev in zahodne kulture se vrednote bliskovito spreminjajo. Nekateri deli Indije danes živijo s popolnoma zahodnimi vrednotami, medtem ko ostali deli še vedno živijo kot v starih časih.
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika?
Zgodovinsko in filozofsko gledano so v Indiji cilji skupine pred cilji posameznika.
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?
Zgodovinsko gledano je status v Indiji pomemben, vendar v smislu, da se od osebe z določenim statusom tudi primerno veliko pričakuje. Status naj bi bil podlaga pričakovanim dosežkom.
8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?
Indijci bolj podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju.
9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-ti medsebojno povezani in prepleteni?
Osebni in poslovni odnosi so precej povezani. Bil sem v domovih indijskih prijateljev.
10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojemanja časa ali s sočasnim načinom dojemanja časa?
Čas se v Indiji dojema drugače kot na zahodu. Čas za sestanke ni natančno določen. Če je podjetje organizirano in posluje s tujino, jim to ne predstavlja problema.
11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?
Da, je pomembna. Ženska vloga v Indiji je centralna za vsesplošni napredek družine, skupnosti in države, v blaginji, duhovnosti in vrednotah.
12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem? Kakšne so vaše izkušnje glede osebnega prostora pri poslovanju z Indijci?
Menim, da Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora in imajo tako ožji osebni prostor.

13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?

Da, zelo! Večina jih študira v angleškem jeziku in so zaradi tega kar v precejšnji prednosti pred nami.

14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?

Tuji kulturi se težko prilagodijo, ker njihova kultura izhaja iz njihove tisočletne tradicije in je način življenja. Primer: Indijca, ki je vegetarijanec ne boste nikoli prepričali, da se prilagodi nevegetarijanski prehrani.

15. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?

Tega problema nisem imel.

B) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik bi priporočali drugim podjetjem?

Predlagal bi, da se o indijski kulturi dobro poučijo in da pristopijo z velikim spoštovanjem, saj vstopajo v ogromno poslovno področje, ki je tudi eno od najstarejših kultur na svetu.

Intervju 7: Podjetje 5

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg oziroma kakšni so bili motivi?

Osnovni razlog je bil iskanje vira za preživetje. V Melaminu smo razmišljali o zapiranju določenih proizvodnih programov. Ti programi niso mogli preživeti v Sloveniji, niti v državah okrog Slovenije.

2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?

Pristop je bil brez kakršnekoli priprave. V tistih časih smo dejansko ciljali na arabska tržišča. Na sejnih smo se pojavili samo zaradi tega, da bi dobili nove trge. Na teh sejnih smo se srečali z ljudmi, s katerim smo se dogovorili, da bomo nastopili na trgu. Nato smo začeli z plani in ostalimi tržnimi aktivnostmi. S tistim podjetjem smo imeli prvi dve leti težave, nismo mogli realizirati planov, saj so bili stroški proizvodnje zelo visoki. Zato smo povečali proizvodnjo in s tem znižali stroške.

3. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ali imate oziroma želite imeti domicil na indijskem trgu in zakaj?

Iskali smo partnerja, ki bi lahko bil naš kupec ali predstavnik, ker je to za nas predstavljalo minimalne stroške. Iskali smo nekoga, ki se ukvarja s čevljarsko industrijo in bi poleg svojih izdelkov dodal še naš program. Začeli smo poslovati s podjetjem, ki je postavilo pogoj, da bo pokrivalo celotno Indijo. Seveda smo pristali na to in podpisali sporazum o nameri za poslovanje za dobo enega leta. Zaradi neizpolnitev naših planov smo kasneje pridobili še eno podjetje na jugu Indije.

4. Ali ste se pred vstopom povezali s kakšnim podjetjem, ki je že vstopilo na indijski trg? Navezali smo samo stik s partnerji, s katerimi smo se spoznali na sejmih.
5. Kako ste navezali stik z indijskim poslovnim partnerjem? V glavnem preko sejmov.
6. Kako pogosto ste v poslovnem stiku z njimi in koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti? Direktni stik, udeležbo na sejmih in prisotnost pri kupcih v Indiji opravimo minimalno 2 – 3 krat letno. Preko telefonov in e-mailov pa smo v stiku skoraj vsak drugi dan.
7. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu? Dejansko smo morali narediti veliko. Tisto, kar kupujejo iz uvoza, rabijo zaradi izvoza in mora biti kvaliteta enaka, oziroma še boljša kot na evropskem trgu. Velikokrat se nam je zgodilo, da so nam reklamirali blago, katero nam v Evropi niso nikoli reklamirali.
8. Na kakšne ovire ste naleteli pri vstopu na indijski trg? Naleteli smo na veliko ovir, ki pa smo jih rešili. Prva ovira je mentaliteta, treba jo je dobro poznati. Druga ovira je jezik. Ne glede na to, da vsi obvladajo angleščino, imajo svojo angleščino. Tretja ovira je razumevanje njihovega načina razmišljanja. Pri njih je enostavno nenormalno, če kdo ne upošteva razlike v kastah, ker so rojeni v tem in ne morejo ven iz tega. Tudi način dela je drugačen, saj najdeš v podjetjih ljudi, ki sedijo na tleh in delajo. Seveda pa se zdaj opazi veliko sprememb na tem področju. Kar se tiče izobrazbe, pa so vsi dobro izobraženi in imajo ogromno znanja.
9. Kako dolgo ste prisotni na indijskem trgu? Na Indijskem trgu smo prisotni dvajset let.
10. Kakšen delež v izvozu predstavlja Indija v vašem podjetju? Indija predstavlja majhen delež izvoza. Če bi vzeli le obutveno industrijo (to je ena naša poslovna enota) bi za to enoto predstavljalo več kot 60 %. Ta enota pa predstavlja le 4-5 % v podjetju.
11. Ali ste v tem času, ko ste prisotni na indijskem trgu, povečali delež izvoza?

Vsako leto ga nekoliko povečamo.

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo?
Raven znanja tujih jezikov je v Indiji zelo dobra. Angleščino obvladajo, zelo redko pa obvladajo kateri drugi jezik. Imajo zelo tipično angleščino z indijskim naglasom, na katero se je treba privaditi. Z izobraženimi ljudmi je lažje, z drugimi pa se je težko sporazumevati. Nekatere stvari pomenijo ravno obratno kot pri nas. Odkimavanje z glavo pomeni potrditev.
2. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma in kako se ta odraža?
Religija praviloma ne vpliva na poslovanje, vendar se ji ne moremo izogniti. Ljudje so zelo povezani med seboj. Pomembno je, da veste s kom imate opravka. Kastni sistem sem zaznal. Kadar so poslali šoferja, da me pelje do New Delhija, me je v restavraciji peljal do mize, on pa se je s sovoznikom usedel za drugo mizo. Ko sem jih hotel počastiti, se mi nista hotela pridružiti, da ne bi užalili svojega nadrejenega.
3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji?
Med nadrejenimi in podrejenimi ni enakosti. Na podrejenega radi kričijo. To je njihova mentaliteta. Naloge sprejmejo brez ugovora oziroma pripombe. Pri nekem problemu je začel indijski partner kričati name na enak način kot na podrejene. Povedal sem mu, da se tako ne pogovarja, potem se je ustavil in opravičil.
4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju?
Menim, da so zelo nagnjeni k tveganju, saj v Indiji vsako leto nastane veliko novih podjetij, ki so pripravljena investirati.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? (moške ali ženske)
V Indiji prevladujejo moški. So pa tudi ženske na vodilnih položajih. Moram priznati, da so zelo hude, bolj kot moški. Ženske se močno trudijo, da se dokažejo. Njihovi odnosi so zelo pomembni. Na prvem mestu je družina, šele zatem pride posel. Če to spoštuješ, te bodo tudi oni bolj spoštovali. Pomembna vrednota je tudi zaslužek.
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika?
Mislim, da pri njih prevladuje posameznik. Dejansko poslovnežu ni cilj, da zaposli reveže, za reveže mora skrbeti nekdo drug. Njegov osnovni cilj je, da dobi dobiček, za kar potrebuje delavce.

7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?
Status se pridobi z rojstvom. Indijci ne morejo spremeniti kastnega ranga. Tisti, ki je rojen v revni družini, ostane reven in tisti, ki je rojen v bogati družini, ostane bogat.
8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?
Mislim, da eno in drugo. Takrat, ko vidijo kratkoročne priložnosti, jih izkoristijo, hkrati pa si skušajo dolgoročne zadeve enostavno splanirati.
9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-ti medsebojno povezani in prepleteni?
V Indiji so odnosi medsebojno povezani, prepleteni in igrajo veliko vlogo. Če imate dobre osebne odnose z osebo na položaju, se posli hitreje sklenejo. Dobro je, da te novemu poslovnemu partnerju v Indijo nekdo priporoči.
10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojemanja časa ali s sočasnim načinom dojemanja časa?
Indija je kultura s sočasnim načinom dojemanja časa. Indijci niso nikoli prišli točno na sestanek. Ko smo prišli v Indijo, so nas hoteli indijski partnerji brez predhodnega dogovora peljati na čimveč sestankov. Med sestanki je prišlo tudi do prekinitve zaradi reševanje problemov proizvodnji. Zaradi tega smo sogovornika čakali eno uro ali več. V Indiji je potrebno biti zelo potrpežljiv.
11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?
Med zaposlenimi je veliko več moških kot žensk.
12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem?
To je zelo različno od osebe do osebe. Če imate opravka z ljudmi na sestankih, potem je vmes miza. V proizvodnji pa so si seveda bližji. Niso tako zadržani kot mi, so odprti in direktni. Pri komuniciranju je potrebno razumeti njihov način pogovora in njihov temperament.
13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?
V poslovnem svetu je izobrazbena struktura zelo visoka. So zelo inteligentni.
14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?
Zagotovo. Veliko jih je, ki so naredili visoko izobrazbo v Evropi in drugih predelih sveta. Prilagajajo se nam na tistih področjih, v katerih jim vera ali kultura to dovoljujeta, sicer ne popuščajo.

15. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?

Poslovanja brez korupcije skoraj ni. Med nami in našim partnerjem pa korupcije ni, vendar pa tam, kjer on dela, prihaja do »črnega fonda«.

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik uporabljate?

Kulturnih razlik se ne sme ignorirati. Treba jih je poznati in se jim prilagajati. Ne vsiljujem jim svojega mnenja in samo pojasnim svoja stališča do določene stvari. Brez poznavanja teh kulturnih razlik bi lahko naredili ogromne napake.

2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način?

Strategija podjetja je ostala popolnoma enaka.

3. Kaj bi spremenili pri ponovnem vstopu na indijski trg?

Pri ponovnem vstopu ne bi nič spreminjal. Zdaj, ko imam vse to za sabo, bi hitreje odreagirai na določene probleme.

4. Ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne?

Pri tem nam veliko pomaga naš partner, ki nam priskrbi vse kar potrebujemo. Izmenjujemo si tudi informacije, ki so za nas in naše okolje pomembne.

5. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?

Pripravljeni morajo biti na časovni zamik. Pozorni morajo biti na razliko med našim poslovnim letom in njihovim poslovnim letom. Njihovo poslovno leto se začne s 1. aprilom. Včasih lahko zaradi tega pride do zastojev.

Intervju 8: Podjetje 6

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg oziroma kakšni so bili motivi?

Smo podjetje, ki že v osnovi išče stranke za svoje produkte izven meja Slovenije. Indija nam ne predstavlja posebnosti, ampak je le še izmed držav, s katerimi sodelujemo.

2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?

Nič posebnega. Pri projektu smo sodelovali s podjetjem iz Velike Britanije, ki je že imelo predhodne izkušnje.

3. Kako ste navezali stik z indijskim poslovnim partnerjem?
Stike smo navezali preko podjetja iz Velike Britanije.
4. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu?
Se nismo posebej prilagajali.

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo? Jezik ne predstavlja ovire pri sporazumevanju.
2. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma in kako se ta odraža? Pri našem poslovanju v regiji Madhya Pradesh nismo zaznali vpliva religije.
3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji?
Hierarhija je v Indiji bolj izrazita kot pri nas. Takoj se opazi kdo je pomembnejši, saj mu podrejeni vedno s prikloni izkazujejo vdanost.
4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju?
Po mojem mnenju so bolj nagnjeni k tveganju.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? Ali so to »moške« vrednote kot so: uspeh, učinkovitost, konkurenca ali »ženske« vrednote kot so: skrb za druge, kakovost življenja, vzdrževanje osebnih odnosov?
Mislím, da je Indija zmes obojega.
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika?
Indijci dajejo prednost ciljem skupine pred ciljem posameznika.
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?
Indijci dajejo večji poudarek na status.
8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?
Indijci so bolj usmerjeni v sedanost.
9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-ti medsebojno povezani in prepleteni?

V Indiji so poslovni in osebni odnosi medsebojno povezani in prepleteni.

10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojemanja časa ali s sočasnim načinom dojemanja časa?

Menim, da je Indija kultura s sočasnim načinom dojemanja časa.

11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?

Mislim, da je. Pri našem delu smo sodelovali tudi z ženskami, ki niso bile drugače obravnavane. V javnem življenju pa so moški pomembnejši.

12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem?

Se strinjam. Med pogovori si pustijo manj prostora.

13. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?

Moja izkušnja je, da Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo.

14. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?

Pri našem poslu nismo zasledili tega problema.

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik uporabljate?

Predvsem splošna prijaznost in spoštovanje do njihove kulture.

2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način?

Ne.

3. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?

Zaradi omejene izkušnje bi bil zadržan pri nasvetih. Mislim, da ni potrebnega posebnega prilagajanja; dobro je le, da pridemo tja z malo "debele kože", saj so osnovni življenjski pogoji (hrana, sanitarije, itd.) precej drugačni.

Intervju 9: Podjetje 7

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg in kakšni so bili motivi?

Poslujemo na svetovnem trgu in delamo za vse trge, ki potrebujejo naše produkte.

Indija je velik trg, zato smo prisotni tudi tam.

2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?
Za vstop na indijski trg se nismo posebej pripravljali, razen nekaj splošnih priprav, kakršne delamo ob vstopu na vsak tuj trg. Izobraževanj se nismo udeležili, smo pa nekaj časa posvetili samostojnemu izobraževanju o zgodovini in posebnosti države.
3. Kako ste navezali prve stike z indijskim poslovnim partnerjem?
Obiskal nas je na mednarodnem sejmu v tujini (Birmingham 2003). Sledil je naš obisk v Delhiju in preko indijskega partnerja obisk potencialnih strank. Prve prodaje pa so sledile približno čez en mesec.
4. Kako pogosto ste v poslovnem stiku z njimi in koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti?
Na začetku je bilo potrebno veliko potovanj v Indijo, da smo jih izšolali do stopnje, da lahko produkte samostojno prodajajo.
5. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu? Dokumenti morajo biti prilagojeni njihovim carinskim in finančnim predpisom.
6. Na kakšne ovire ste naleteli pri vstopu na indijski trg?
Zaradi zapletenih uvoznih postopkov moramo programsko opremo pošiljati z DHL-om, kar precej podraži poslovanje. Včasih se spremenijo carinske stopnje in različno obravnavajo softverski paket ali softver kot storitev, in se moramo prilagoditi ter naš produkt "zapakirati" v obliko, ki je bolj ugodna. DHL in drugi ponudniki imajo asimetrične cene, tako da je Indijcem veliko ceneje pošiljati k nam. Enako velja za mobilno telefonijo. Oni lahko nas kličejo kadarkoli in praktično neomejeno, pri nas pa oligopoli vzdržujejo visoke cene.
7. Kako dolgo ste prisotni na indijskem trgu in kakšen delež predstavlja Indija v vašem podjetju?
V Indiji smo prisotni 10 let. Delež izvoza v Indijo predstavlja med 10 in 20 %, odvisno od poslovnega leta.

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju?
Ne, razen da je njihovo angleščino malo težje razumeti, v pisni obliki pa uporabljajo arhaične in nenavadne besede, ki jih v standardni angleščini redko srečamo.
2. Indija je rojstni kraj številnih religij. Kako te vplivajo na poslovne odnose?
Ne vplivajo, ima pa vsaka dežela svoje običaje. V glavnem so tolerantni do drugih religij, razen do ateizma. Vprašanjem glede religije se je bolje izogniti.

3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema (hierarhija)?
Neenakost se opazi, saj ima nadrejeni vso moč in ga morajo podrejeni upoštevati.
4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju?
Indijci so v poslovnem svetu bolj nagnjeni k tveganju.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji (moške ali ženske)?
V Indiji prevladujejo bolj moške vrednote.
6. Ali dajejo Indijci prednost ciljem skupine ali ciljem posameznika?
Indijci dajejo prednost ciljem posameznika pred ciljem skupine.
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?
Odkvisno od konteksta in osebe.
8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanjsot?
Indijci so bolj usmerjeni v sedanjsot.
9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose?
Mislim, da je ločnica zamegljena. Indijci nimajo hobijev in preživljanja prostega časa, kakor ga razumemo v Evropi. Delavnik je daljši.
10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojemanja časa ali s sočasnim načinom dojemanja časa?
Mislim, da je Indija kultura s sočasnim načinom dojemanja časa.
11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?
Da. Indija je zelo mačistična družba. Položaj žensk je slabši kot v severno afriških islamskih državah ali Iranu (tam sem bil že večkrat, zato lahko primerjam).
12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se strinjate s tem?
Da, Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora.
13. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?
Različno. Mnogi jo idealizirajo in imajo napačne predstave o življenju pri nas.
14. Kako se soočate s problemom korupcije?
Ne poslužujemo se teh metod, ne moremo pa vplivati na razmere v njihovi družbi. Vsekakor korupcija obstaja, vendar se za razliko od korupcije v Evropi ve, koliko

približno je za kaj potrebno dati (to vem le iz pripovedovanja domačinov) in te vsote ali darila so procentualno majhna v primerjavi z vrednostjo posla.

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik uporabljate

Vse od naštetega, kulturnih razlik pa ne smemo ignorirati. Velikokrat ravno pogovori o kulturnih razlikah prebijejo led pri prvem stiku s stranko. Vendar velja tudi za Indijo velja pregovor, ki pravi: "when in Rome, do as the Romans do". Kar je za nas normalno in sprejemljivo, jih lahko močno užali. V severni in osrednji Indiji, vključno z New Delhijem, velja za velik tabu, če se par v javnosti drži za roke.

2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način?

Ne.

3. Ali bi kaj spremenili pri ponovnem vstopu na indijski trg?

Od vsega začetka bi vztrajali pri 100 % vnaprejšnjem plačilu.

4. Ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne? Kako ste vi dostopali do teh informacij?

Do informacij dostopamo preko interneta. Reševanje problemov pa prepuščamo našemu agentu.

5. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?

Svetujemo 100% vnaprejšnje plačilo ali dobro zavarovanje posla, zdravstveno zavarovanje za tujino z asistenco, previdnost pri prehrani in najem zanesljivega lokalnega vodiča, ki bo prihranil veliko slabe volje in časa.

Intervju 10: Podjetje 8

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg oziroma kakšni so bili motivi?

Vse smo počeli v sklopu večjih projektov. Veliko italijansko podjetje Ansaldo je v Indiji postavilo termoelektrarno in nas povabilo k sodelovanju. Prevzeli smo sekundarne sisteme, kot so vodenje, upravljanje, zaščitenje in komunikacija. Tako majhno podjetje kot smo mi, ne more samo vstopiti na indijski trg.

2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?

Za indijski trg se nismo posebej pripravljali.

3. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ali imate oziroma želite imeti domicil na indijskem trgu in zakaj?
Na indijskem trgu smo delali preko podpogodbenikov ali dobaviteljev.
4. Ali ste se pred vstopom povezali s kakšnim podjetjem, ki je že vstopilo na indijski trg?
Pred vstopom se nismo povezali z nobenim podjetjem.
5. Kako ste navezali stik z indijskim poslovnim partnerjem?
Na trgu smo že 23 let in smo si pridobili veliko stikov.
6. Kako pogosto ste v poslovnem stiku z njimi in koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti?
Z Indijci smo v poslovnem stiku zelo pogosto.
7. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu?
Trebalo je vedeti, da tam ni poslovne odličnosti, poštene igre in da dana beseda običajno ne velja. Paziti morate, da zavarujete svoj posel preko akreditiva, bančnih garancij itd..
8. Na kakšne ovire ste naleteli pri vstopu na indijski trg?
Nismo naleteli na večje ovire, saj smo večinoma delali preko dobaviteljev. Glavni dobavitelj je skrbel za to, da se podpiše in zavaruje pogodbe. Tako nam je bilo prihranjeno veliko dela.
9. Kako dolgo ste prisotni na indijskem trgu?
Na indijskem trgu smo prisotni že 23 let.
10. Kakšen delež v izvozu predstavlja Indija v vašem podjetju?
Izvoz v Indijo predstavlja približno 1 %.
11. Ali ste v tem času, ko ste prisotni na indijskem trgu, povečali delež izvoza?
Povečanje izvoza v Indijo ni naš cilj.

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo?
Indijci govorijo dobro angleščino, ker je to njihov uradni jezik. So zelo obremenjeni s kolonialno preteklostjo. Na vprašanja običajno odgovorijo pritrdilno, da ne bi koga ujezili.
2. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma in kako se ta odraža?

Religija ni vplivala pri našem poslovanju z njimi.

3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji?
Po mojih videnjih hierarhija ni tako pomembna.
4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju?
Mislim, da so bolj previdni.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? (moške ali ženske)
Indijci izpolnijo nalogo, ki jo dobijo in se tega držijo.
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika?
Vedno so v skupini. Na sestankih je vedno prisotna skupina ljudi, ki se med sabo pogovarja.
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?
Menim, da večina ljudi zaseda višje položaje zaradi statusa.
8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?
Ljudje, ki so na višjih položajih, mislijo tudi na korist v daljšem časovnem obdobju, ljudje, ki so v eksistenčni krizi, pa mislijo seveda bolj na sedanost in preživetje.
9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-ti medsebojno povezani in prepleteni?
Osebni in poslovni odnosi niso ločeni, temveč so medsebojno povezani in prepleteni. Indijci dajo velik poudarek na družino in delo.
10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojemanja časa ali s sočasnim načinom dojemanja časa?
Pri poslovanju s tujimi partnerji se držijo formalnih dogovorov. Med sestanki se med seboj pogovarjajo, vendar niso nespoštljivi in ne ignorirajo sogovornika. Potrebno je vedeti, da različno dojemajo čas.
11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?
Ženske v najvišjem kastnem rangu (brahmanke) so enake našim zahodnim standardom, vendar je teh zelo malo, manj kot 1%. Na splošno pa obravnavajo ženske v Indiji kot drugorazredne.

12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem?
Moji sogovorniki, ki so bili izobraženi in na višjih položajih, so spoštovali moj osebni prostor. Ljudje na ulicah pa ne upoštevajo osebnega prostora in je ta bolj ozek.
13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?
Naši sogovorniki imajo večinoma univerzitetno izobrazbo. Njihov šolski sistem proizvede veliko izobraženih ljudi.
14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?
Navzven se lahko integrirajo, znotraj pa se držijo svojih običajev. Nimajo posebnih razlogov, da bi nas užalili, vendar se z razumevanjem naše kulture posebej ne ukvarjajo.
15. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?
S korupcijo se ukvarja glavni dobavitelj.

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik uporabljate?
Dobro je preučiti, spoznati in se pripraviti na indijsko kulturo, ker je potem vse lažje.
2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način?
Strategije podjetja nismo spreminjali.
3. Kaj bi spremenili pri ponovnem vstopu na indijski trg?
Ob ponovnem vstopu na indijski trg ne bi ničesar spremenili.
4. Ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne?
Zakonodaja in informacije o indijskem trgu so lahko dostopne. Ogromno stvari se najde že na internetu v službi za zunanje zadeve in na GZS-ju.
5. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?
Potrebno je imeti dober motiv in možnost za uspeh. Potrebno se je obnašati zelo poslovno in izražati čim manj čustev.

Intervju 11: Podjetje 9

A) Vstop na trg

1. Zakaj ste se odločili za vstop na indijski trg oziroma kakšni so bili motivi?
Potrebno je biti cenovno konkurenčen in biti funkcionalno boljši. Za vstop na indijski trg smo se odločili, ker smo imeli boljši in bolj inovativen produkt.
2. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na indijski trg? Ali ste se pred obiskom udeležili kakšnega izobraževanja o poznavanju indijske kulture?
Imeli smo srečo, da smo našli dobrega partnerja. Zaradi tega smo trg že malo poznali, pa tudi formalni postopek je bil lažji.
3. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ali imate oziroma želite imeti domicil na indijskem trgu in zakaj?
Na indijskem trgu smo ustanovili podjetje in tja prenesli tehnologijo.
4. Kako ste navezali stik z indijskim poslovnim partnerjem?
Preko osebnih poznanstev.
5. Kako pogosto ste v poslovnem stiku z njimi in koliko časa ste porabili za utrditev vaše prisotnosti?
V poslovnem stiku preko interneta (skype in google) smo skoraj dnevno. Zaradi varčevanja je fizičnega in telefonskega kontakta malo.
6. Kako ste se morali prilagoditi na poslovanje, ko ste začeli poslovati na indijskem trgu?
Ni bilo nobenih prilagajanj.
7. Na kakšne ovire ste naleteli pri vstopu na indijski trg?
Pri poslovanju z Indijci nismo naleteli na ovire. Je pa to odvisno od tega kaj delaš. Če delaš elektrarno in se moraš ukvarjati z administracijo, je to lahko zelo problematično.
8. Kako dolgo ste prisotni na indijskem trgu?
Na indijskem trgu smo prisotni štiri leta.
9. Kakšen delež v izvozu predstavlja Indija v vašem podjetju?
Indijski trg predstavlja za naše podjetje 30 %.
10. Ali ste v tem času, ko ste prisotni na indijskem trgu, povečali delež prodaje?
Seveda se je povečal in ta delež želimo še povečati .

B) Kulturološke posebnosti Indije

1. Kakšna je raven znanja tujih jezikov v Indiji? Ali predstavlja jezik veliko oviro pri sporazumevanju? Ali ste na poslovnih sestankih pozorni na neverbalno komunikacijo?

Vsi Indijci v poslovnem svetu govorijo dobro angleščino. Je pa indo-angleščina, ki jo je težje razumeti. Navadni delavci običajno ne govorijo angleško. Indijci zelo težko rečejo besedo »ne«. Govorijo »yes sir«, seveda ne smeš biti naiven in to razumeti kot »ja«.

2. Kako je religija vplivala pri vašem poslovanju z njimi? Zanima me tudi ali ste zaznali vpliv kastnega sistema, ki je osrednji koncept hinduizma in kako se ta odraža?
Religija pri našem poslovanju z njimi ni vplivala na posel. Tudi vpliv kastnega sistema nisem zaznal. Je pa res, da so vsi, s katerimi smo poslovali, iz višjega kastnega ranga (Brahmani).
3. Kako se neenakost (razlika v moči) odraža in sprejema in ali se pričakuje enakost v odnosih pri poredrejenih in nadrejenih v Indiji?
Spoštujejo lastnike oziroma tistega, ki jih plačuje. To jim je že prirojeno. Hiearhija je v poslovnem svetu zelo močna.
4. Menite, da so Indijci v poslovnem svetu bolj previdni oziroma bolj nagnjeni k tveganju?
Indijci so v poslovnem svetu bolj previdni in hitro reagirajo, so skoraj malo paranoični. So homo economicus. Vsi razmišljajo ekonomsko in mislijo nase.
5. Katere vrednote menite, da prevladujejo v Indiji? (moške ali ženske)
Te vrednote so pri ljudeh, ki so na položaju, bolj moške, pri revnih ljudeh pa bolj ženske.
6. Menite, da Indijci dajejo prednost ciljem skupine oziroma ciljem posameznika?
Menim, da dajejo Indijci prednost ciljem posameznika. Odnos do zaposlenih ni dober, saj ga nadrejeni hitro odpusti, če je slab delavec.
7. Menite, da v Indiji dajejo večji poudarek na dosežek ali status?
Vse se dogaja po lastniški poti. Velik vpliv imajo družinske vezi. Menim, da dajo v Indiji večji poudarek na status.
8. Ali Indijci podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju ali so bolj usmerjeni v sedanost?
V poslovnem svetu so bolj dnevni ljudje, taki, ki hočejo hitro zaslužiti. Nekateri izmed njih pa mislijo tudi na prihodnost. Večina ruralnih Indijcev pa se še vedno bori iz dneva v dan, da preživijo.
9. Menite, da v Indiji ločijo osebne in poslovne odnose ali so le-ti medsebojno povezani in prepleteni?

Ja, mislim da so medsebojno povezani in prepleteni. Če ni osebnega odnosa, je težje skleniti posel. Vsi, z katerimi sem prišel v stik so me povabili k sebi domov.

10. Menite, da je Indija kultura z zaporednim načinom dojemanja časa ali s sočasnim načinom dojemanja časa?

Indijci so osredotočeni na posel. Če smo prišli na sestanek in so bili sredi dela, smo morali tudi počakati.

11. Ali je vloga spola v Indiji zelo pomembna in kakšen je status žensk v Indiji?

Opazno je, da so moški nekaj več. Žensk pa pri mojem poslovanju nisem srečal. Večinoma niso zaposlene. V Indiji je 95 % porok vnaprej dogovorjenih.

12. Po mnenju večine strokovnjakov Indijci nimajo razvitega koncepta osebnega prostora. Ali se se strinjate s tem?

Indijci se radi prerivajo. Njihove pisarne so majhne. Sedijo tesno drug poleg drugega. Osebno nisem imel nobenih težav s tem, saj so Indijci spoštovali moj osebni prostor.

13. Kakšna je po vašem mnenju izobrazbena struktura Indijcev? Ali smatrate, da so vaši sogovorniki dovolj izobraženi?

Indijci imajo zelo tekmovalen šolski sistem. Tisti, ki se hoče šolati, se mora prebiti preko veliko konkurence.

14. Ali Indijci razumevajo, dojemajo in sprejemajo našo kulturo?

Kjer imamo nekaj skupnega, se nam prilagajajo. Zelo se čudijo nad našim odnosom med lastnikom in delavcom. Težko dojemajo, da lahko delavec izraža slabo voljo. Prav tako jim ni poznana socialna pomoč, ker je oni nimajo.

15. Kako se soočate s problemom korupcije? Ali je le-ta prisotna oziroma razvidna pri poslovanju z Indijci?

Pri našem poslovanju se nismo soočili s problemom korupcije. Indijci pa pravijo, da so morali dolga leta pri njih vse še dodatno plačevati.

C) Nasveti slovenskim podjetjem, ki vstopajo na indijski trg

1. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik uporabljate?

Indijcem in njihovem načinu delu smo se večinoma prilagodili. V ključnih zadevah nismo popustili, končni rezultat pa smo nadzorovali..

2. Ali ste od vstopa do danes spreminjali strategije podjetja in na kakšen način?

Ja. Začetna strategija je bila, da se vse dela v Indiji, kar pa se ni obneslo. Zdaj smo začeli ključne elemente delati v Sloveniji, neključne pa v Indiji. Problem je bila tudi prodajna strategija, ker je bil naš izdelek drag in jih je bilo težko prepričati za nakup.

3. Kaj bi spremenili pri ponovnem vstopu na indijski trg?
Naše ljudi bi pustili dalj časa v Indiji. Več bi vložil v izobrazbo prodajalcev in marketing.
4. Ali so zakonodaja in informacije o indijskem trgu lahko dostopne?
Vse je dostopno preko interneta. Do informacij sem dostopal tudi preko osebnih stikov in indijskega ambasadorja.
5. Kaj bi svetovali drugim slovenskim podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg?
Potrebno je navezati stike z IAS (Indian administrative services) in vedeti kaj boš proizvajal oz. imeti inovativen produkt, ki ima evidentno ekonomsko prednost.