

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NACIONALNA KULTURA IN KONKURENČNOST DRŽAVE:  
PRIMERJALNA ANALIZA NACIONALNIH KULTUR IN VPLIV NA  
KONKURENČNOST IZBRANIH DRŽAV IN SLOVENIJE**

Ljubljana, november 2012

TINA VIDERGAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Tina Vidergar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom NACIONALNA KULTURA IN KONKURENČNOST DRŽAVE: PRIMERJALNA ANALIZA NACIONALNIH KULTUR IN VPLIV NA KONKURENČNOST IZBRANIH DRŽAV IN SLOVENIJE, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Markom Pahorjem in sosvetovalko izr. prof. dr. Matejo Dernovšek.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije 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(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, 29. november 2012

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV NACIONALNE KULTURE.....</b>	<b>6</b>
1.1 Elementi nacionalne kulture .....	8
1.2 Kulturne dimenzije .....	10
1.2.1 Kulturne dimenzije po Hofstedu in posledice le-teh v poslovnem svetu .....	11
1.3 Ekonomska teorija kulture po Cassonu .....	21
1.3.1 Model medkulturnega tekmovanja .....	22
1.3.2 Dimenzije kulture po Cassonu.....	23
1.4 Primerjava teorije kulture in ekonomske teorije kulture .....	26
<b>2 MERJENJE KONKURENČNOSTI DRŽAV IN POSAMEZNIKOV.....</b>	<b>30</b>
2.1 Definicije konkurenčnosti .....	31
2.2 Teoretične predpostavke za razvoj metodologije konkurenčnosti Inštituta za razvoj managementa (IMD).....	32
2.2.1 Opis dimenzij poslovnega okolja .....	33
2.3 Merjenje konkurenčnosti po metodologiji Inštituta za razvoj managementa (IMD).....	35
2.4 Štirje faktorji konkurenčnosti po metodologiji Inštituta za razvoj managementa (IMD).....	36
2.5 Deset zlatih pravil za večjo konkurenčnost .....	38
<b>3 PRIMERJALNA ANALIZA KULTURE IN KONKURENČNOSTI     IZBRANIH DRŽAV.....</b>	<b>38</b>
3.1 Načrt analize .....	39
3.2 Nacionalna kultura izbranih držav.....	40
3.3 Tipi kultur izbranih držav po Cassonu .....	56
3.4 Posledica predpostavke o upadu zaupanja v individualističnih družbah.....	60
3.5 Konkurenčnost držav na IMD-lestvici konkurenčnosti.....	63
3.5.1 Osnovni ekonomski podatki izbranih držav .....	63
3.5.2 Uvrstitev izbranih držav na IMD lestvici konkurenčnosti v zadnjih petih letih .....	65
3.6 Analiza nacionalnih kultur izbranih držav s pomočjo kriterijev konkurenčnosti po IMD-ju .....	67
3.7 Primerjava držav glede na odprtost in prilagodljivost ter vpliv na uspešnost spopadanja v kriznih situacijah .....	82
3.8 Zaključki primerjalne analize kultur in konkurenčnosti izbranih držav.....	86
<b>SKLEP.....</b>	<b>93</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>101</b>

## SEZNAM SLIK

Slika 1:	Tri ravni mentalnega programiranja .....	9
Slika 2:	»Čebulni ovoj« oziroma manifestacija kulture na različnih nivojih.....	10
Slika 3:	Grafični prikaz drže do globalizacije v izbranih državah v obdobju med 2002 in 2011 .....	83
Slika 4:	Grafični prikaz odprtosti nacionalne kulture za drugačne ideje izbranih držav v obdobju med 2002 in 2011 .....	84
Slika 5:	Grafični prikaz fleksibilnosti in prilagodljivosti ljudi v izbranih državah v obdobju med 2002 in 2011 .....	85

## SEZNAM TABEL

Tabela 1:	Primerjava kulturnih dimenzij po Cassonu in Hofstedu.....	27
Tabela 2:	Dimenzije kulture po Cassonu in Hofstedu z upoštevanjem predpostavke o hibridnem odnosu med individualizmom – kolektivizmom in zaupanjem .....	27
Tabela 3:	Tipologija kultur po Cassonu .....	28
Tabela 4:	Indeksi kulturnih dimenzij izbranih držav po Hofstedu .....	40
Tabela 5:	Dimenzije kulture in tipi kulture izbranih držav po Cassonu.....	57
Tabela 6:	Dimenzije kulture in tipi kulture izbranih držav po Cassonu ob predpostavki o znižanem zaupanju .....	61
Tabela 7:	Uvrstitev izbranih držav na lestvici konkurenčnosti v obdobju med 2007 in 2011 .....	66

## UVOD

Svetovna finančna in gospodarska kriza je pokazala velike razlike v odzivih posameznih držav in nacionalnih gospodarstev na nepredvidljivo gospodarsko situacijo. Hitro, a hkrati preišljeno prilagajanje novim okoliščinam je bil eden ključnih faktorjev za uspešno prebroditev krizne situacije. Vendar nekateri še vedno čakajo, da bo kriza minila in da bo potem vse tako, kot je bilo nekoč. Dejstva kažejo, da je kriza že zdavnaj mimo, pustila pa je nove okoliščine, znotraj katerih je treba ponovno najti svoj prostor in postati kar se da uspešen v novih tržnih razmerah. Tisti, ki tega še vedno niso doumeli in se še vedno oklepajo misli, da bodo prišli nazaj predkrizni časi, so najverjetneje obsojeni na propad. Tudi v Sloveniji smo se odzvali prepočasi in premalo odločno. Rezultat tega pa je bil neverjeten padec slovenske konkurenčnosti v letu 2010 v primerjavi z drugimi državami (IMD World Competitiveness Yearbook, 2010 in 2011). Slovenija je namreč v letu 2010 padla kar za 20 mest na lestvici konkurenčnosti, ki jo vsako leto objavlja Inštitut za razvoj managementa (v nadaljevanju IMD), in pristala povsem na repu držav (IMD World Competitiveness Yearbook, 2010). Tudi v letu 2011, ko so nekatere države že kazale znake okrevanja, je Slovenija zadržala mesto med najmanj konkurenčnimi (IMD World Competitiveness Yearbook, 2011). Ker je nacionalna konkurenčnost eden glavnih pokazateljev uspešnosti države v globalni gospodarski tekmi, je rezultat vsekakor skrb vzbujajoč in kaže na nujnost hitrih, odločnih in preišljenih sprememb.

Prav padec na lestvici konkurenčnosti, kjer je Slovenija med 58 državami dolga leta zasedala zlato sredino, potem pa v enem samem letu padla povsem na rep, in medli odzivi slovenske politične ter gospodarske elite na te rezultate, sta bili spodbudi za pričujočo magistrsko nalogo. To je bil namreč največji padec v konkurenčnosti med vsemi državami, ki so vključene v raziskavo. Slovenija je v zadnjih dveh desetletjih postala uspešna država na mednarodnih trgih (IMD World Competitiveness Yearbook, 2008). Postavili smo potrebno infrastrukturo, izobrazbena struktura se nenehno izboljšuje, sprejeli so nas v klub najrazvitejših, saj že presegamo 75 odstotka povprečnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) na prebivalca Evropske unije (v nadaljevanju EU). Dolgo smo veljali za vzhajajočo zvezdo jugovzhodne Evrope, po kateri naj bi se mnoge države zgledovale in ji sledile. Vendar se je v času krize v naši državi nekaj očitno močno zalomilo. V enakem obdobju, ko smo Slovenci padli za 20 mest, je Poljska pridobila 12 mest, Madžarska 3, Tajvan pa kar 15. Med državami, ki so padle na lestvici konkurenčnosti, vodimo, sledita pa Slovaška in Bolgarija s padcem za 15 mest, naša soseda Hrvaška pa je doživela padec za tri mesta (IMD World Competitiveness Yearbook, 2010). In mogoče še bolj kot padec Slovenije skrbi podatek, da je Slovenija v letu 2010 zasedla predzadnje mesto med vsemi državami glede poslovne učinkovitosti, ki meri, v kakšnem obsegu nacionalno okolje spodbuja podjetja in posameznike k inovativnemu in s tem poslovno učinkovitejšemu načinu poslovanja (IMD World Competitiveness Yearbook, 2010).

Padec Slovenije na lestvici konkurenčnosti je komentiralo kar nekaj uglednih strokovnjakov, rdeča nit vseh teh komentarjev pa se kmalu izkristalizira – problem vrednot. Tako dr. Kraljič (Mekina, 2010,) trdi, »da veljamo za klavstrofobično, zaprto družbo, ki ni pripravljena na spremembe, ki ne razume sodobnega sveta ali globalizacije« in nadaljuje, da »smo razklana družba, ki se ne zna dogovoriti«. Direktor Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI), gospod Igor Plestenjak (Bratanič, 2010), je rezultate pospremil z naslednjimi besedami: »Prevladal je tipični slovenski pesimizem, kjer so menedžerji slabo ocenjevali tudi svoje lastno delo.«

Izgovor o vplivu globalne gospodarske krize torej ne vzdrži v celoti. Res je, da je kriza močno vplivala, vendar so nekatere države, ki kažejo sicer slabše finančne kazalce, povečale svojo konkurenčnost. Glede na to, da je konkurenčnost tista sila, ki kaže kako uspešni bomo v prihodnje, so tovrstni rezultati za našo državo slaba napoved za prihodnost. Še bolj je zaskrbljujoče, da so v Sloveniji odzivi vodilnih v gospodarstvu in politiki neprepričljivi, polni prelaganja odgovornosti in povsem brez jasnih indicev, da bomo stvar vzeli resno in začeli s korenitimi spremembami. Redki pa so v zadnjih treh letih iskali potencialne rešitve. Tako je Boris Majcen z Inštituta za ekonomska raziskovanja (Usenik, 2010) že nakazal na nekaj možnih rešitev nastale situacije: »Potrebujemo ukrepe na trgu dela, bolj fleksibilno zaposlovanje in odpuščanje. A ti ukrepi bodo pri ljudeh naleteli na odpor«. Majcen nadaljuje: »Morali bi biti bolj prilagodljivi, vendar veliko vodilnih v Sloveniji ne želi sprememb.«

Prav to se je pokazalo v zadnjem letu, odkar smo doživeli velik padec konkurenčnosti. Tudi v letu 2011 namreč ostajamo na repu držav, in sicer na 51. mestu, saj nismo uspeli izkoristiti priložnosti, zavrnili smo vse strukturne spremembe, ki bi pomenile spremembe obstoječega stanja, česar si očitno ne želimo (IMD World Competitiveness Yearbook, 2011). Tako trenutno v Sloveniji vlada vsesplošna gospodarska, socialna in politična kriza, in to kljub dejstvom in zagotovitvam gospodarstvenikom, da nam ne gre tako slabo.

Glede na zgoraj zapisano se pojavi razmišljanje, da je lahko za padec konkurenčnosti Slovenije potencialni razlog slovenska nacionalna kultura, ki ima hkrati pomemben vpliv tudi pri reševanju omenjene situacije. Poznavanje trenutnega stanja in potencialnega vpliva narodne kulture na konkurenčnost bi lahko podalo nekatere usmeritve, kako iskati rešitve in jih vpeljati v delovanje družbe ter si s tem zagotoviti dolgoročno uspešnost.

**Opredelitev področja raziskovalnega problema.** Magistrska naloga prepleta dve široki in na prvi pogled mogoče povsem neodvisni področji: kulturo naroda in konkurenčnost države. Tako nacionalna kultura kot tudi konkurenčnost sta pojma, ki (še) nista enotno definirana, temveč na obeh področjih obstaja več avtorjev in več teorij o tem, kaj naj bi posamezno področje zajemalo in kako naj bi razlagali posamezna pojava. Prav zato raziskovanje vpliva nacionalne kulture na konkurenčnost ni preveč razširjeno.

Konkurenčnost se največkrat raziskuje v okviru ekonomskih teorij in s pomočjo ekonomskih kazalnikov, najpogosteje pojem konkurenčnosti pa uporabljamo za opisovanje tekmovalnega gospodarskega okolja, manj se ta izraz uporablja za izražanje tekmovanja med posamezniki. Vendar pa se v zadnjem času spremljanje konkurenčnosti širi na več različnih področij in ni več osredotočeno zgolj na finančne kazalnike, temveč na bogastvo in dolgoročno dobrobit naroda. Vpliv nacionalne kulture so raziskovalci raziskovali v povezavi z mehkejšimi dejavniki poslovanja, kot so komuniciranje, vodenje in posameznikova samopodoba, kjer je mogoče pokazati na neposredno povezavo med posameznikovim vedenjem in določeno karakteristiko nacionalne kulture.

Da kulturne razlike pomembno vplivajo na določene vidike poslovanja podjetij, to pa posledično na konkurenčnost celotnega gospodarstva, ugotavljajo mnogi avtorji. Barker in Cobb (2000, str. 123) sta ugotovila, da v kolikor globalna podjetja ne prepoznajo kulturnih razlik in ne pripravijo vodilnih menedžerjev na vodenje posameznikov, ki prihajajo iz različnih kultur, lahko resno ogrozijo konkurenčnost podjetja. Na vpliv nacionalne kulture na korporativno kulturo so opozorili tudi Prašnikar, Pahor in Svetlik (2008), saj kljub globalizaciji ostajajo v korporativnih kulturah pomembne razlike, ki izhajajo iz nacionalne kulture, iz katere podjetje prihaja.

Odnos med nacionalno kulturo in nacionalno konkurenčnostjo delno opredeljuje kulturno selektivna hipoteza (Tsang, 1999, str. 6), s pomočjo katere se skuša razložiti tudi pojav razlik pri organizaciji proizvodnje v posameznih državah. Vrednote, verovanja in ocenjevanja vodilnih kadrov naj bi bila pogojena z vrednotami nacionalne kulture, kar pomeni, da ima nacionalna kultura posreden in verjetno povsem nezaveden vpliv na organizacijo poslovanja v podjetjih, in sicer prek vrednot, ki jih posedujejo vodilni kadri in vsi zaposleni. V svoji študiji o vplivu nacionalne kulture na procese dela v industriji izdelave komponent za računalnike je Tsang (1999) preučevala razlike v štirih različnih državah. Pokazalo se je, da so v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) izjemno uspešni pri izdelavi mikroprocesorjev in operacijskih sistemov, kar temelji predvsem na konceptualnih nivojih, to pa sovпада z močno individualno komponento nacionalne kulture. Na Japonskem imajo uspehe v laserskih tiskalnikih, kar sovпада s procesnim delom in ključnimi vrednotami o nenehnem razvoju. V Tajvanu pa so uspešni pri izdelavi monitorjev in tipkovnic, kar temelji na vodenju ljudi in na izjemni fleksibilnosti posameznikov v tej državi (Tsang, 1999, str. 31).

Casson (v Tsang, 1999, str. 6) to povezuje v trditvi, da različne vrednote legitimirajo različne cilje, ti pa generirajo različne probleme, zato se družbe z različnimi kulturami osredotočajo na točno določene načine reševanja problemov. Cassonovo predpostavko potrjujejo mnoge študije o vplivu nacionalne kulture na določene dejavnike, ki neposredno vplivajo na konkurenčnost. Kwork in Tadesse (2006) sta v svoji študiji pokazala na vpliv kulturne dimenzije izogibanja negotovosti na vzpostavitev finančnega sistema v državi, in

sicer v državah z nizkim indeksom izogibanja negotovosti prevladuje borzni sistem, v državah z visokim indeksom izogibanja negotovosti pa finančni sistem temelji na bankah. Prav tako ni univerzalnih praks vodenja, ki bi se izkazale za globalno uspešne, temveč je vodenje kulturno specifično, kar so v svojih študijah dokazali mnogi avtorji (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000, Harrison, McKinnon, Wu & Chow, 2000; Kržišnik, 2007; Liam & Qian, 2001; Zagoršek, 2004; Trompenaars & Woolliams, 2006). V raziskavi 15 držav pa je Hofstede s sodelavci (2002) pokazal tudi na vpliv nacionalne kulture na postavljanje in uresničevanje poslovnih ciljev s strani vodstev podjetij. Cilji, ki jih podjetja postavijo in zasledujejo, pomembno vplivajo na ekonomsko uspešnost in konkurenčnost posameznih podjetij, posledično pa tudi na državo kot celoto. Medtem ko so ameriški menedžerji kot najpomembnejša poslovna cilja uvrstili rast posla in letni dobiček, so nemški poslovneži na prvi dve mesti uvrstili odgovornost do zaposlenih in odgovornost do družbe, kitajski poslovneži spoštovanje etičnih norm in patriotizem oziroma nacionalni ponos, poslovneži v Hong Kongu pa zasledujejo profite čez deset let in pa ustvarjanje novosti (Hofstede, Deussen, Muller & Charles, 2002, str. 796).

Še najbolj je povezavo med ekonomsko oziroma gospodarsko učinkovitostjo in kulturnim profilom predstavil Casson (1993, 2002). Že v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je trdil, da ima kultura vpliv na ekonomsko učinkovitost gospodarstva. Casson (1993, str. 423) je razvil t. i. ekonomsko teorijo kulture, s pomočjo katere identificira ključne karakteristike kulture, ki determinirajo ekonomsko učinkovitost določene skupine. Ker imajo različne skupine različne karakteristike in ker so med temi karakteristikami različne interakcije, je učinkovitost različnih skupin različna. Casson (1993, str. 418) tudi trdi, da so različne kulture primerne za različna okolja, saj v različnih okoljih najdemo točno določene geografske, industrijske in zgodovinske karakteristike, ki vplivajo na delovanje različnih kultur.

Dejstvo je, da je globalna kriza zajela vse države sveta in da so se vse morale odzvati na nove okoliščine nekatere države so uspeli zadržati svojo konkurenčnost, druge pa so padle, a so se uspeli tudi hitro pobrati, medtem ko za Slovenijo ugotavljam, da je doživela izjemen padec konkurenčnosti in se v treh letih še vedno ni uspela vrniti na pot uspešnosti. V svoji nalogi želim ugotoviti ali je mogoče razloge za takšen odziv Slovenije in Slovencev iskati v slovenskem kulturnem profilu, hkrati pa ugotoviti, ali je mogoče na teh odkritjih predlagati take rešitve za povečanje ekonomske učinkovitosti in konkurenčnosti, ki bi bile kulturno sprejemljive.

**Namen in cilj magistrskega dela.** Namen naloge je raziskati potencialno povezavo med nacionalno kulturo in konkurenčnostjo države. Pregled literature kaže na različne poglede in definicije kulture ter konkurenčnosti, medtem ko je raziskav, ki bi neposredno raziskovale vpliv nacionalne kulture na konkurenčnost, zelo malo oziroma so omejene na določen vidik kulture in konkurenčnosti. Določene kulturne značilnosti naj bi namreč



vplivale na percepcijo posameznikov določene kulture in naroda kot celote. V skladu s temi percepcijami naj bi posamezniki gradili ali rušili oziroma spreminjali obstoječe delovne navade, spodbujali gospodarske spremembe in ne nazadnje tudi ekonomski sistem ter uvajali tiste novosti, ki so sladne z vrednotami naroda, ostale pa posamezniki zavračajo (Mendonca & Kanungo, 1996, str. 67). Pojem konkurenčnosti je namreč tudi kulturno pogojen in za nekatere kulture so kriteriji konkurenčnosti, kot jih določajo zahodne institucije, povsem neprimerni in kot taki tudi nezaželeni. Neizpodbitno dejstvo pa je, da so nekatere države konkurenčnejše od drugih in da nekatere države hitreje in lažje izkoriščajo spremenjene okoliščine sebi v prid v smislu povečanja ekonomske uspešnosti, kar je pokazala tudi zadnja svetovna kriza. Z magistrsko nalogo želim ugotoviti, ali in na kakšen način kulturni profil nekega naroda vpliva na kriterije konkurenčnosti ter ali je mogoče odkriti tiste kulturne značilnosti naroda in posameznikov, ki pospešujejo ali zavirajo večjo konkurenčnost.

Zato si v magistrski nalogi postavljam dve raziskovalni vprašanji:

- Ali obstaja kulturni profil, ki ne glede na različnost okolja in naravnih ter zgodovinskih danosti določene kulture zagotavlja večjo konkurenčnost države?
- Je mogoče razloge za drastičen padec konkurenčnosti Slovenije v času zadnje krize iskati v kulturnem profilu oziroma nacionalni kulturi Slovencev?

Cilj naloge je s pomočjo primerjave z drugimi državami ugotoviti, ali je slovenski kulturni profil tisti, ki bi ga bilo smiselno spremeniti oziroma prilagoditi, v kolikor želimo dosegati večjo ekonomsko uspešnost. Seveda pa je mogoče, da Slovenci ne želimo dosegati večje ekonomske uspešnosti, ampak želimo zasledovati drugačne cilje. V vsakem primeru je torej smiselno ugotoviti, na kakšen način lahko Slovenija organizira gospodarstvo, da bodo gospodarske panoge in prakse v skladu s slovensko kulturo in cilji, ki jih želimo zasledovati. Na ta način bi se namreč lahko izognili mnogim nasprotovanjem in protestom proti spremembam obstoječega statusa, ki smo jim priča v zadnjem času. Kljub temu da vemo, da so spremembe potrebne, ker nas v spremenjen način dela in razmišljanja silijo zunanji vplivi, se v Sloveniji spremembam vsakokrat upremo. Z vzdrževanjem »statusa quo« in ob turbulentnih spremembah v svetu država in nacionalno gospodarstvo nazadujeta, s tem pa prihaja do neizogibnih posledic v gospodarstvu in pri vsakem posamezniku.

**Metodologija in struktura magistrskega dela.** Magistrsko delo bo temeljilo na poglobljenem teoretično-analitičnem pregledu strokovne literature in razprav na temo nacionalne kulture ter konkurenčnosti in analize podatkov iz raziskave, ki jo na letnem nivoju opravi IMD in rezultate objavlja v publikaciji Svetovni letopis konkurenčnosti. S pomočjo deskriptivne metode bom opisala pojme nacionalne kulture in konkurenčnosti.

Ker so danes v veljavi različne teorije in različne definicije tako nacionalne kulture kot tudi konkurenčnosti, jih bom predstavila s pomočjo komparativne metode, pri analizi pa se bom osredotočila na teorijo kulture po Hofstedu in metodologijo konkurenčnosti, ki jo izvaja IMD. Sledi del, v katerem bom z metodo primerjanja in s sintetično metodo skušala ugotoviti skupne točke med dvema teorijama kulture, to je teorijo nacionalne kulture in ekonomsko teorijo kulture. Tretji del naloge zajema analitični pregled empiričnih statističnih podatkov iz raziskave konkurenčnosti, ki jo letno izvaja IMD in jo objavlja v Svetovnem letopisu konkurenčnosti. V četrtem delu naloge pa na osnovi empiričnega pregleda statističnih podatkov potrjujem trditve, ki so nastale na podlagi teoretičnih izhodišč.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri poglavja, ki so nadalje razdelana v podpoglavja. V uvodnem delu predstavljam obravnavano tematiko, opredelim raziskovalni izziv in metodološko osnovo magistrskega dela. Uvodnemu poglavju sledita teoretični poglavji o nacionalni kulturi in konkurenčnosti. V poglavju o kulturi opredelim pojem nacionalne kulture, povzamem pomembnejše definicije, predstavim teorijo kulture po Geert Hofstedu in ekonomsko teorijo kulture Marka Cassona ter pokažem povezanost med obema teorijama, ki je tudi teoretična osnova za nadaljnjo raziskavo. V drugem poglavju predstavim definicije konkurenčnosti in natančneje opišem metodologijo konkurenčnosti, kot je uporabljana v raziskavi IMD. Sledi tretje poglavje, v katerem analiziram vse predhodno zbrane teoretične in empirične podatke. Predstavim načrt analize, sledi opis izbranih držav, ki so vključene v samo analizo, in sicer poleg osnovnih podatkov državam določim njihov kulturni profil in model ekonomske učinkovitosti kulture. Sledi podpoglavje, v katerem v analizo vključim podatke oziroma rezultate iz IMD-raziskave za posamezne države, analizo pa zaključim s potrjevanjem tez, ki so bile oblikovane na podlagi teoretičnih izhodišč. Nalogo zaključujem s sklepnim razmislekom, z omejitvami naloge in nekaterimi predlogi ter s priporočili, ki izhajajo iz analize.

## **1 OPREDELITEV NACIONALNE KULTURE**

Nacionalna kultura je zelo posplošen izraz, ki ima mnoge definicije, ne pa tudi univerzalne. Tudi definiranje pojma kulture je namreč kulturno pogojeno. Veliko avtorjev je odkrilo kar nekaj skupnih točk oziroma povezovalnih delov, ki sestavljajo narodno kulturo (Hofstede, 2010; Trompenaars, 2010; in drugi). Kot prvo je kultura vedno kolektiven pojav, kar pomeni, da kultura ni stvar posameznika, temveč si kulturo vsaj delno deli določena skupina ljudi, ki je živela v določenem socialnem okolju, kjer se je kulture tudi priučila. Prav naučenost kulture je druga pomembna karakteristika. Kultura namreč ni nekaj, s čimer se človek rodi, ampak se kulture uči v procesu socializacije in interakcij z drugimi ljudmi (Hofstede et al., 2010, str. 6). Kultura je sicer dokaj stabilna, se pa seveda pod vplivom zunanjih dejavnikov in v stiku s predstavniki drugih kultur spreminja in razvija. Spremembe kulture so postopne, v primeru večjih zunanjih »šokov« pa je mogoča tudi

radikalna in hitra (vsaj navidezna) sprememba kulture nekega naroda. Dejstvo je, da kultura obstaja in ima velik vpliv na življenje tako vsakega posameznika kot tudi posameznega naroda. Dejstvo je tudi to, da se narodi razlikujemo in da je vedno nekaj resnice v tistih posplošenih opisih Nemcev, ki so zelo natančni, Italijanov, ki so zelo klepetavi, in Američanov, ki so zelo samovšečni. Seveda pa to ne pomeni, da je vsak prebivalec Nemčije, Italije ali Amerike takšen. Kot trdi Musek (b. l., str. 2), nacionalna samopodoba zajema vse tiste predstave o značilnostih nekega naroda, ki jih deli večina pripadnikov tega naroda in izhajajo iz tradicije ter skupne usode, ki so jo pripadniki doživeli in nato prenašali naprej na potomce. Nadalje Musek (b. l., str. 6) nacionalno zavest opredeljuje kot sintezo etične pripadnosti torej pripadnosti narodu, in državne zavesti kot pripadnosti državi. Glavna atributa nacionalne zavesti sta seveda jezik in kultura, ki ju posamezniki pridobijo v procesu odraščanja in so tako del nezavednega učenja. Seveda pa odrasel človek zavestno presoja svojo nacionalno pripadnost in zavestno oblikuje ter celo spreminja določene karakteristike osebne identitete.

Nacionalna kultura je pojem, ki opisuje povprečne vrednosti vsote posameznikov nekega naroda, te pa so merjene na določenih karakteristikah posameznikov. Pri interpretaciji nacionalne kulture je potrebno biti izjemno pazljiv, saj določena karakteristika, ki se je pokazala kot karakteristika nacionalne kulture nekega naroda, ne pomeni, da je zastopana pri vseh posameznikih določenega naroda, sploh pa ne v enaki meri. Gre za povprečje vseh, kar hkrati pomeni, da obstaja možnost, da nihče ni povprečen. Trompenaars (2010, str. 3 in 5) trdi, da je bistvo kulture na površju nevidno, saj se skriva v skupnih načinih, kako skupina ljudi razume in interpretira svet ter da je kultura kot gravitacija, saj njenega vpliva ne čutimo, vse dokler ne skočimo šest metrov v zrak.

Jean Monnet (v Trompenaars, 2010, str. 8), eden izmed pobudnikov združevanja evropskih narodov in tako tudi Evropske unije, je želel združiti ljudi in ne držav. Po dolgoletnih prizadevanjih združevanja Evrope, pa je Monnet dejal, da če bi bil še enkrat pred izzivom združevanja Evrope, bi začel pri kulturi, saj nikjer ni toliko razlik v kulturnih ozadjih ljudi kot ravno v Evropi (v Trompenaars, 2010, str. 8). Kulturo v splošnem definiramo kot skupek vrednot in prepričanj, ki se dotikajo osnovnih življenjskih vprašanj in zadev, ter načinov, kako to izražamo (Casson, 2002, str. 363).

Avtorji so odkrili, da kulturo v prvi vrsti definira način razmišljanja in delovanja, s katerim predstavniki nekega naroda rešujejo univerzalne probleme in dileme, ki se pojavijo vedno in pri vsakem narodu in skupnosti: odnos do sočloveka, okolja in časa (Trompenaars, 2010, str. 10). Če so problemi in izzivi univerzalni, pa so rešitve problemov in soočanje z izzivi zelo kulturno pogojeni. To je glavna razlika med kulturami, torej način, kako se odzovejo na probleme in izzive.

Trompenaars (2010, str. 6) definira kulturo kot »način, na katerega skupina ljudi rešuje probleme in tehta dileme«. Nadalje avtor ugotavlja, da je kultura kot čebula, sestavljena iz različnih ovojev, sredica oziroma bistvo je tisto, kar je skupina ljudi vzela kot zagotovljeno, tisto, o čemer se ne sprašuje. To so norme in vrednote naroda.

Casson (1993, str. 420) meni, da je kultura »kolektivna subjektivnost«, kjer ima subjektivnost dva različna pomena. Subjektivna teorija vrednosti poudarja, da individualne preference niso neposredno merljive, ampak se pokažejo šele posredno, in sicer preko vedenja posameznika. Drugi pol subjektivnosti pa se kaže v kontekstu verjetnosti, ko posamezniki zaradi pomanjkanja relevantnih informacij, sami presodijo in podajo osebno verjetnost nekemu dogodku. Tudi tega ne moremo neposredno meriti, ampak lahko opazujemo samo spremembe v vedenju, medtem ko posameznik deluje v smeri maksimizacije pričakovanja koristi (Casson, 1993, str. 420).

Hofstede (2010, str. 5) poimenuje načine razmišljanja, občutenja in delovanja skupine kot »mentalne programe oziroma kot *software of the mind*«. Kulturo pa definira kot »kolektivno programiranje nazora, duha in razuma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije ljudi od druge« (Hofstede et al., 2010, str. 6).

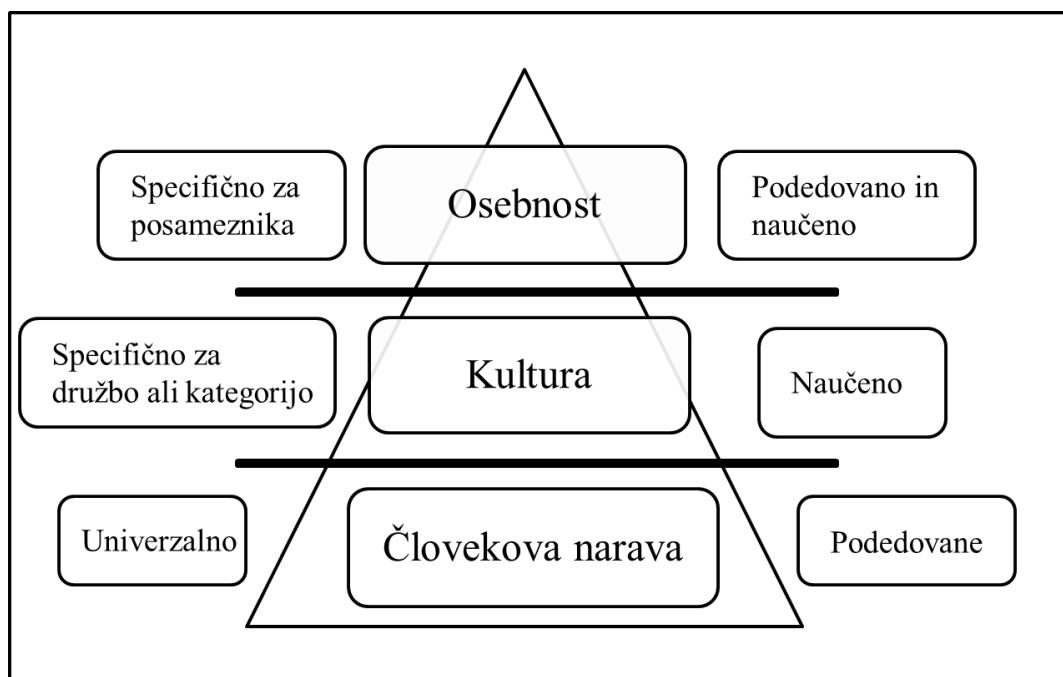
## 1.1 Elementi nacionalne kulture

Kultura ni enoznačen pojem, saj s skupnim pojmom kultura pojmuje simbole, rituale, vrednote in njihovo manifestiranje navzven. Kultura je kolektivni pojav in jo moramo kot tako ločevati od človekove narave ter od osebnosti posameznika. Hofstede tako postavi tri ravni, na katerih poteka »mentalno programiranje« vsakega posameznika (Hofstede et al., 2010, str. 6). Človekova narava je nekaj, kar je skupnega vsem ljudem, je torej univerzalna in naj bi bila podedovana ter kot taka vključena v naš genski zapis. Človekova narava je tako sposobnost človeka, da občuti glavne občutke, kot so strah, jeza, ljubezen in potreba po druženju. Kako so ti občutki interpretirani in kako so izraženi, pa je določeno s kulturo. Kultura je tako naslednja stopnja v mentalnem programiranju posameznika in, kot je že zapisano, je specifična za določeno skupino ter se kot taka razlikuje od druge skupine ljudi. Kultura je naučena, saj jo pripadniki kulture reproducirajo in svoje naslednike vzgajajo v okvirih naučene kulture. Osebnost posameznika pa je unikatna in značilna za vsakega posameznika ter se med posamezniki (tudi znotraj iste kulture ali skupine) močno razlikuje, saj temelji tako na naučenih kulturnih razlagah kot na posameznikovih lastnih izkušnjah (Hofstede et al., 2010, str. 6).

Hofstede elemente kulture razdeli na simbole, junake, rituale in vrednote, ki naj bi se pojavljali v plasteh kot »čebulni ovoj« (Hofstede et al., 2010, str. 8). V središče so postavljene vrednote, ki jih Hofstede definira kot splošna prizadevanja za večjo naklonjenost stvarim, ki jih cenimo, nasproti tistim, ki jih ne cenimo (Hofstede et al.,

2010, str. 9). Vrednote tako določamo pozitivni ali negativni naklonjenosti do dveh nasprotujočih si pojavov, kot so slabo – dobro, umazano – čisto, prepovedano – dovoljeno, grdo – lepo, nenaravno – naravno, nevarno – varno, spodobno – nespodobno, racionalno – neracionalno itd. Vrednote so v večini pridobljene v otroštvu, kar pomeni, da ima največ vpliva na naše vrednote ožja družina posameznika. Vrednote se v poznejših letih lahko prilagajajo in tudi spreminjajo, a so prilagoditve manjše. Značilnost in hkrati posebnost vrednot je ta, da so zunanjemu svetu kot take skrite in jih v celoti prepozna samo vsak posameznik.

Slika 1: Tri ravni mentalnega programiranja



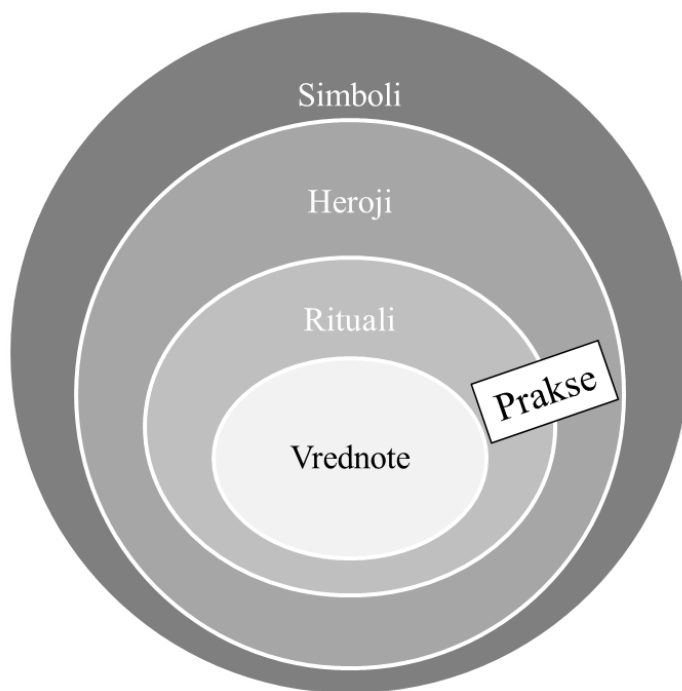
Vir: G. Hofstede et al., *Cultures and organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival (3rd ed.)*, 2010, str. 6.

Zunanji svet kulturo posameznika sprejema prek preostalih treh plasti, ki so zunanjemu svetu vidne, in sicer prek simbolov, ki jih posameznik uporablja, prek junakov, ki jih sprejema, in prek ritualov, ki se jih udeležuje (Hofstede et al., 2010, str. 8):

- simboli so besede, geste, slike in objekti, ki nosijo določen pomen, ki ga kot takšnega razumejo samo tisti, ki pripadajo isti kulturi (besede, način oblačenja, statusni simboli, zastave ...);
- junaki so osebe, še živeče ali že preminule, realne ali celo imaginarne, ki posedujejo določene karakteristike, ki so visoko cenjene in priznane v določeni kulturi ter tako služijo kot modeli ali ideali, ki si jih ostali posamezniki želijo doseči (voditelji, kulturniki, vojni junaki, celo igrače, kot je Barbie in junaki iz risank);

- rituali kot skupinske aktivnosti so dejansko nepotrebne za dosego želenih ciljev posameznikov, vendar so znotraj kulture videne kot družbeno nujne. Rituali se tako izvajajo zaradi ritualov samih (način pozdravljanja, verski obredi ...).

Slika 2: »Čebulni ovoj« oziroma manifestacija kulture na različnih nivojih



Vir: G. Hofstede et al., *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival (3rd ed.)*, 2010, str. 8.

## 1.2 Kulturne dimenzije

Kulturna dimenzija je dejansko odgovor oziroma način, na katerega posamezna kultura odgovarja na zastavljeni problem. Sociolog Inkeles in psiholog Levinson (v Hofstede et al., 2010, str. 29–30) sta v šestdesetih letih prejšnjega stoletja v svoji študiji predlagala, da se nekateri izzivi, s katerimi se soočajo predstavniki družbe označijo kot univerzalni problemi, s posledicami na delovanje celotne družbe:

- odnos do avtoritete,
- videnje sebe, in sicer v odnosu med posameznikom in družbo ter v posameznikovem konceptu moškosti in ženskosti ter
- način spopadanja s konflikti.

Pet osnovnih načinov, kako se ljudje odzivamo na druge, je identificiral tudi Parson (v Trompenaars, 2010, str. 8):

- odnos do tega, kaj je prav in kaj je narobe, je lahko univerzalen ali pa delen, kar pomeni, da univerzalne kulture skušajo definirati, kaj je prav in narobe v vseh situacijah in to lahko uporabijo v vsakem trenutku ter od tega ne odstopajo;
- odnos do individualnega posameznika in do skupine, kar pomeni, ali ljudje sebe in druge vidijo kot posameznike ali kot inherenten del skupine;
- odnos do izražanja čustev v interakcijah z drugimi je lahko pozitiven, kar pomeni, da se čustva izražajo v vseh odnosih posameznika z drugimi, ali pa negativen, kar pomeni racionalen, objektivni, tehnični in oddaljen odziv;
- odnos do specifičnosti odnosov pomeni, da ima posameznik za vsak odnos, v katerega vstopa, značilno držo in se torej njegovo obnašanje doma, v poslovnem svetu ali v prijateljskem krogu razlikuje ter se prilagodi glede na situacijo, v kateri je, razpršenost pa pomeni, da se v vsakem odnosu posameznik pokaže v celoti;
- odnos do osebnih dosežkov in do pripisanega statusa pomeni, ali družba posameznike ocenjuje po tem, kaj so sami ustvarili in dosegli ali pa prevladuje pomembnost družinskega porekla.

Dimenzija kulture je tako vidik kulture, ki ga je mogoče določiti posamezni kulturi in ga relativno primerjati z drugimi. Hofstede je osnovne štiri dimenzije, ki so se pokazale na osnovi določitve univerzalnih problemov in odgovorov nanje, poimenoval kot odnos do moči, kolektivizem proti individualizmu, ženskost proti moškosti in izogibanje negotovosti (Hofstede et al., 2010, str. 31). Predvsem vzhodne kulture so pokazale še na eno pomembno razliko v dojetanju izzivov, in sicer zaznavanje časovne dimenzije, zato je v svojo tipologijo kulturnih dimenzij Hofstede dodal tudi dimenzijo kratkoročne proti dolgoročni usmerjenosti (Hofstede et al., 2010, str. 239).

### **1.2.1 Kulturne dimenzije po Hofstedu in posledice le-teh v poslovnem svetu**

V sedemdesetih letih 20. stoletja je raziskovalec nacionalne kulture Hofstede dobil izjemno priložnost za preverjanje domnev o kulturi posameznih narodov, in sicer je dobil podatke o vrednotah ljudi oziroma zaposlenih v podjetju IBM in njegovih podružnicah v 50 državah sveta. Vzorec je bil primeren za raziskovanje razlik v narodni kulturi, saj so zaposleni v različnih državah imeli podobne lastnosti, ki jih je zahtevalo delo, bili pa so iz različnih kultur. Na osnovi statistične analize odgovorov na vprašanja o vrednotah je Hofstede določil štiri osnovne izzive, s katerimi so se soočali povsod, vendar pa so odzivi na te izzive kulturno zelo različni. V osemdesetih letih je Hofstede na osnovi raziskav kitajskih strokovnjakov dodal še peto dimenzijo, ki se je izkazala kot močno prisotna v vzhodnih kulturah, medtem ko je v zahodnih kulturah raziskovalci niso zaznali (Hofstede et al.,

2010, str. 236). Te izzive in odgovore nanje je avtor s pomočjo korelacije združil v štiri dimenzije kulture, ki jih opisujem v nadaljevanju (Hofstede et al., 2010, str. 30).

#### 1.2.1.1 Izogibanje negotovosti

Vsi ljudje se soočamo z neznanim jutri in vsak posameznik se s to negotovostjo in z neznanimi razmerami, ki jih lahko prinese jutrišnji dan, sooča na svoj način. Samo bistvo negotovosti namreč leži v subjektivni zaznavi negotove situacije, torej gre za občutek posameznika v določeni situaciji. Za nekatere je jutrišnji dan oziroma nova situacija nova priložnost in nov izziv, ki prinaša neomejene možnosti. Za nekoga drugega pa je jutrišnji dan popolna neznanka, polna nepredvidljivih situacij in to je predvsem razlog za skrbi. Dejstvo je, da visoka stopnja dvoumnosti in neznanosti situacije sproži visoko stopnjo zaskrbljenosti ter bojzani. Hofstede je pri izvajanju svoje raziskave ugotovil, da so odzivi na nejasnost kulturno pogojeni, torej naučeni, naučeni pa so tudi načini spoprijemanja z negotovostjo, ki so v veliki večini domena treh področij: tehnologije, zakonodaje in religije (Hofstede et al., 2010, str. 189). Da bi se lažje spoprijeli z negotovostjo, skušajo posamezniki negotovost obrniti v kar se da predvidljivo situacijo.

Kulturna dimenzija izogibanja negotovosti je tako definirana kot »stopnja, do katere se pripadniki kulture čutijo ogrožene oziroma zaskrbljene zaradi nejasnih in nepoznanih situacij« (Hofstede et al., 2010, str. 191).

V državah, kjer je stopnja izogibanja negotovosti zelo visoka, je velika potreba po ustvarjanju kar se da stabilnega okolja, ki pri posameznikih ne bo zbuvalo premočne zaskrbljenosti. V takih državah najdemo željo po stabilnosti in predvidljivosti, ki je vzpostavljena z zakoni, s točno določenimi postopki, z rutinskimi opravili, mnogimi pravili, s strogo disciplino in z močno vlogo religije oziroma verovanja (Hofstede et al., 2010, str. 209). Pravo nasprotje pa so države, kjer je stopnja izogibanja negotovosti majhna, saj niso naklonjene rutini in vestnosti, pravila so zato, da se jih krši, nove situacije pa zato, da se jih izkoristi in potencialno izkoristi zelo velike priložnosti. Seveda pa to zahteva manj formalnosti in vnaprej strukturiranih odnosov.

Izogibanja negotovosti ne smemo zamenjati z izogibanjem sprejemanja tveganja. Tveganje je ponavadi izraženo kot odstotek možnosti, da se bo določena situacija zgodila, negotovost pa nima take osnove oziroma nima nobenega odstotka možnosti, da se bo kaj zgodilo (Hofstede et al., 2010, str. 197). Zmanjševanje izogibanja negotovosti torej ne vodi v zmanjšanje tveganja, ampak vodi v zmanjšanje dvoumnosti in nejasnosti določene situacije.

Glede na izogibanje negotovosti je povsem nemogoče države geografsko združiti v posamezne skupine. Najvišji indeks izogibanja negotovosti imajo v Grčiji (112), na



Portugalskem (104) in v Gvatemali (101). Najmanj pa se negotovosti izogibajo v Singapurju (8), na Jamajki (13) in na Danskem (23) (Hofstede et al., 2010, str. 192–194).

**Posledice indeksa izogibanja negotovosti v poslovnem svetu.** V kulturah z visokim indeksom izogibanja negotovosti podjetja predpisujejo mnoga interna pravila in napotke tako za zaposlene kot tudi za delodajalca. Delovni procesi so strukturirani, vnaprej določeni in tudi nadzorovani. Vodstva podjetij v kulturah z visokim indeksom izogibanja negotovosti se tako strinjajo s trditvami (Hofstede et al., 2010, str. 210):

- Za večino organizacij bi bilo bolje, če bi bilo mogoče konflikt za vedno ukiniti.
- Za menedžerje je pomembno, da imajo v vsakem trenutku odgovor na vprašanja o podrejenih, ki so vezana na delo.
- Če želiš usposobljeno osebo, ki bo delo dobro opravila, potem ji posreduj natančne napotke, kako naj to stori.
- Ko postanejo vloge zaposlenih v oddelku kompleksne, je natančen opis delovnih nalog zelo dobrodošel za razjasnitev situacije
- Organizacijskim strukturam, kjer imajo določeni zaposleni dva neposredno nadrejena, bi se bilo smiselno izogibati.

Zaupanje v strokovno znanje in strokovnjake je prav tako značilnost kultur z visokim izogibanjem negotovosti, zato bodo podjetja v tovrstnih kulturah zaposlovala veliko strokovnjakov. To pa tudi omogoča, da natančno določeno okolje ni ovira za kreativnost. Kulture z visokim indeksom izogibanja negotovosti torej niso nujno manj kreativne, dejstvo pa je, da je proces kreativnosti prilagojen strukturiranemu okviru (Hofstede et al., 2010, str. 217). Veliko boljše kot sam proces invoviranja pa izvajajo proces implementacije invencij.

Shane (1995) je na osnovi Hofstedove delitve v svoji raziskavi, ki je potekala kar v 68 državah, preveril odnos med indeksom izogibanja negotovosti in organizacijskimi vlogami, ki so pomembne za proces inoviranja. Potrdil je Hofstedovo trditev, da so kulture, ki sprejemajo negotovost in imajo zato nizek indeks izogibanja negotovosti, bolj inovativne (Shane, 1995, str. 47). Inoviranje je namreč kršenje pravil in ustaljenih rutin, kar pa posledično ustvarja veliko negotovost. Kot je ugotovil Shane (1995, str. 49), so pobudniki inovacij vedno posamezniki, ki vneto zagovarjajo inovacijo in s tem presegajo naravno inercijo, ki je ponavadi značilna za korporacije, kjer je proces inoviranja precej težaven. Prav ti posamezniki lažje sprejemajo vlogo »spodbujevalca procesa inoviranja« v kulturah, kjer je izogibanje negotovosti nizko. V tovrstni kulturi lažje prepričajo druge, da je to potrebno in dobro, okolica pa tudi hitreje sprejme dejstvo, da je takim posameznikom potrebno dati določeno mero svobode in se jih ne nadzoruje, saj so na ta način lahko še bolj kreativni (Shane, 1995, str. 50).

Zaposleni v kulturah z visokim indeksom izogibanja negotovosti bodo v svoji poklicni karieri manjkrat zamenjali delodajalca in bodo težje našli ravnotežje med delom in privatnim življenjem. Zaposleni imajo emocionalno potrebo po pravilih, tudi če ta ne delujejo vedno. Prav tako imajo zaposleni nekakšno emocionalno potrebo, da so nenehno aktivni in nekaj počnejo. Tudi če jim ni treba, se bodo z nečim zaposlili. Vodstva podjetij v teh kulturah se veliko ukvarjajo z vsakodnevnimi opravili in dogodki v podjetju ter manj s strateškimi vprašanji (Hofstede et al., 2010, str. 217).

#### 1.2.1.2 Odnos do moči

Ta kulturna dimenzija pokaže, na kakšen način posamezna kultura sprejema neenakost, ki je prisotna v vseh družbah. Nekateri posamezniki imajo večjo moč kot drugi. Kakšna je stopnja koncentracije te moči in kje v hierarhiji se ta moč koncentrira, pa je različno od družbe do družbe. Indeks odnosa do moči nam razkriva stopnjo odvisnosti odnosov v družbi (Hofstede et al., 2010, str. 61), kjer je odvisnost v odnosih tako v družini kot tudi na delovnem mestu seveda veliko večja v kulturah z visokim indeksom odnosa do moči. Pri tem velja opozoriti, da je v kulturah z visokim odnosom do moči mogoče ugotoviti, da nekateri preferirajo tovrstno odvisnost v odnosih, medtem ko jo drugi v celoti zavračajo, kar poimenujemo proti odvisnost in pomeni odvisnost, vendar v negativnem smislu (Hofstede et al., 2010, str. 61).

»Odnos do moči je stopnja, do katere ljudje z manjšo močjo v institucijah kot osnovnih elementih družbe (družina, šola, skupnost) in organizacijah pričakujejo in sprejemajo, da je moč neenako distribuirana« (Hofstede et al., 2010, str. 61).

Odnos do moči je kulturno pogojen in je odraz vrednotnega sistema tistih posameznikov v družbi, ki ne posedujejo moči. Odnos do moči izvira iz posameznikovega otroštva in se nato skozi življenjsko obdobje samo še dodatno utrjuje. Otroci so v kulturah z visokim odnosom do moči vzgojeni tako, da ubogajo svoje starše, medtem ko je spoštovanje starejših videno kot osnovna in nujna vrлина otrok, starši pa posebno skrbno pazijo na otroke. V kulturah z nizkim odnosom do moči starši otroke vidijo kot sebi enake, glavni cilj vzgoje staršev pa je, da otroci kar se da hitro sprejmejo nadzor in odgovornost nad svojimi dejanji ter svojim življenjem. Ob vstopu v izobraževalni sistem se ti odnosi nadaljujejo. Učenci in študenti v družbah z visokim indeksom odnosa do moči vidijo učitelja kot »guruja«, ki v celoti vodi izobraževalni proces in v katerem igra osrednjo vlogo (Hofstede et al., 2010, str. 69). Od učencev pa se pričakuje, da bodo prisotni in pridni. Kakovost naučenega je v takih sistemih odvisna od kakovosti učitelja. Povsem drugačna slika pa je v kulturah z nizkim odnosom do moči, kjer izobraževalni sistem v ospredje postavi učenca, kjer učitelji vidijo svoje učence kot enakovredne partnerje, od katerih pričakujejo, da bodo veliko spraševali in da se bodo z učiteljem zapletali v argumentirane debate. Prav tovrstna dvosmerna komunikacija je temelj kakovosti izobraževanja v kulturah z nizkim indeksom odnosa do moči.

Glede na indeks odnosa do moči najvišjega dosegota Malezija in Slovaška (104), sledita pa Gvatemala in Panama (95). Najnižji odnos do moči ima Avstrija (11), sledita pa Izrael (13) in Danska (18) (Hofstede et al., 2010, str. 59).

**Posledice odnosa do moči v poslovnem svetu.** V družbah z visokim indeksom odnosa do moči se odnosi do avtoritete, ki so bili naučeni, nadaljujejo tudi v poslovnem svetu. Tako v podjetjih vodje in podrejeni ocenjujejo drug drugega kot med seboj neenake. Ta neenakost je lahko sprejeta kot legitimna, lahko pa obstaja zaradi popolnega zavračanja avtoritete. Hierarhični oziroma piramidalni sistem organiziranosti podjetij je tako zelo prisoten tam, kjer se moč koncentrira pri peščici ljudi na samem vrhu piramide. Podrejeni pričakujejo natančna navodila o tem, kaj morajo storiti, nato pa so pri svojem delu tudi nadzirani s strani nadrejenih. Vzpostavljeni so sistemi poročanja in nadzora na več nivojih. Idealen nadrejeni je v očeh podrejenih očetovski lik, ki se v delovnem okolju kaže kot dobrohoten avtokrat (Hofstede et al., 2010, str. 73). Kot tak tudi uživa nekatere privilegije in statusne simbole, ki jih bodo podrejeni videli kot povsem normalno in splošno sprejeto izkazovanje moči. Največja nevarnost, ki lahko spodkoplje spoštovanje, ki ga podrejeni čutijo do nadrejenega, so izkušnje s »slabimi očetovskimi liki«, torej v primeru, ko nadrejeni ne deluje v skladu s pravili dobrohotnosti in skuša škodovati podrejenemu (Hofstede et al., 2010, str. 73).

V svoji raziskavi je vpliv odnosa do moči na nekatere zahodne doktrine vodenja zaposlenih, kot je na primer vodenje s cilji (angl. *management by objectives*) ali pa upravljavsko vodenje (angl. *performance management*), ki je osredotočeno na nenehen razvoj zaposlenega, preveril tudi Costigan s sodelavci (2005). Upravljavsko vodenje zahteva, da vodje delujejo kot motivatorji in trenerji za svoje podrejene, prav te vloge pa so v kulturah z visokim indeksom odnosa do moči videne kot neprimerne in lahko podrejene spravi v velik stres, saj niso navajeni sprejemati odgovornosti za svoja dejanja, ampak samo pridno ubogati navodila (Costigan et al., 2005, str 258). Costigan s sodelavci (2005, str. 264) sicer ugotavlja, da bi imelo upravljavsko vodenje pozitivne posledice tudi v družbah z visokim indeksom odnosa do moči, vendar bi bilo treba delno prilagoditi prakse, ki so v uporabi na zahodu.

Odnos do moči so raziskovalci preverjali tudi v odnosu do percepcije kakovosti storitev v bančnem sektorju, kjer je kakovost storitve definirana z zanesljivostjo, odzivnostjo, zagotovilom oziroma jamstvom, empatijo in otipljivimi viri storitve (Dash et al., 2009, str. 336). Tako je Dash s sodelavci (2009) ugotovil, da imajo posamezniki v kulturah z visokim indeksom odnosa do moči, kjer je neenakost splošno sprejeta, nizka pričakovanja glede zanesljivosti in odzivnosti osebe, ki naj bi izvajala bančno storitev (Dash et al., 2009, str. 350). Stranka je v takih primerih videna kot tista, ki storitev potrebuje, stranka pa je tam zaradi osebe, ki storitev izvaja, kar posledično pomeni, da je oseba, ki storitev izvaja »nadrejena«. Povsem drugačno sliko pa pokažejo posamezniki v kulturah z nizkim

indeksom odnosa do moči, ki zahtevajo visoko odzivno in zanesljivo storitev, saj so izvajalci storitve tam zaradi stranke (Dash et al., 2009, str. 351). Kakovost storitve posledično vpliva na razvoj te storitvene dejavnosti in je lahko generator novega poslovanja.

Poslovne prakse in tehnike vodenja je torej potrebno prilagoditi posamezni kulturi, saj bodo v nasprotnem primeru doživele velik neuspeh in vzpodbudile veliko nezadovoljstvo. Trenutno še ne obstajajo dokazi o sistematičnih razlikah v učinkovitosti podjetij – torej ne moremo trditi, da so podjetja v kulturah z nizkim odnosom do moči in z večjo egalitarnostjo, kjer se vsi zaposleni vključujejo v delovne procese s svojimi prispevki, tudi bolj uspešna (Hofstede et al., 2010, str. 74). Lahko pa predvidevamo, da so določene naloge, in sicer tiste, ki zahtevajo hitro odzivnost in s tem takojšnjo odločitev posameznika, bolje opravljene v družbah z nizkim odnosom do moči, saj se posameznik samostojno odloči in se ne spušča v dolgotrajne postopke poročanja ter iskanja potrditve pri nadrejenih. Pri opravljanju nalog, kjer je disciplina ključnega pomena, pa se bodo verjetno veliko bolje odrezali v družbah z visokim indeksom do moči.

#### 1.2.1.3 Individualizem in kolektivizem

To kulturno dimenzijo priznava večina avtorjev, ki se ukvarja z raziskovanjem kulturnih razlik (Hofstede, 2010; Trompenaars & Hampden Turner, 2010). Odraža vlogo posameznika v nasprotju z vlogo skupine oziroma katera vloga in čigavi interesi prevladajo v določeni družbi. Individualizem torej spodbuja posameznika, njegovo neodvisnost in odgovornost zase ter za svoje življenje. V takih razmerah se rodi tekmovalnost, drugačni načini delovanja, ki vodijo do zmage oziroma do zastavljenih ciljev, in svoboda (Hofstede et al., 2010, str. 92). Kolektivizem pa spodbuja soodvisnost, sodelovanje in dobre odnose med člani skupine, ki nenehno skrbijo eden za drugega (Hofstede et al., 2010, str. 93).

Hofstede (2010, str. 92) individualistično družbo definira kot »družbo, v kateri so vezi med posamezniki ohlapne, od vsakega se pričakuje, da bo poskrbel zase in za svoje neposredno bližnje, torej družino«. Na nasprotnem polu pa je kolektivistična družba pojmovana »kot družba, v kateri so posamezniki od svojega rojstva dalje integrirani v močne in povezane skupine, ki skozi vse življenje ščitijo posameznika, v zameno za njegovo popolno lojalnost«.

Med najbolj individualistične države sodijo Združene države Amerike (91), sledita pa Avstralija (90) in Velika Britanija (89). Na drugem, torej kolektivističnem polu pa najdemo države srednje in Latinske Amerike, in sicer se je izkazala kot najbolj kolektivistična država Gvatemala (6), sledita pa ji Ekvador (8) in Panama (11) (Hofstede et al., 2010, str. 95–97).

**Posledice individualizma in kolektivismu v poslovnem svetu.** Odnos med delodajalcem in zaposlenim v individualističnih družbah je tržni odnos med strankami in posamezniki na trgu delovne sile. Posamezniki so ekonomske osebe, ki bodo sledile in uresničevale cilje delodajalca, v kolikor bodo ti cilji sovpadali z interesi posameznika. Ker posamezniki v prvi vrsti zasledujejo svoje lastne cilje, se pogosto dogaja, da na tej poti izpolnjevanja lastnih ciljev menjujejo delovna mesta in delodajalce, v kolikor najdejo boljšo priložnost. Na vprašanje, kateri delovni cilji so pomembni, bodo individualisti kot najpomembnejše izpostavili (Hofstede et al., 2010, str. 92):

- osebni čas, kar pomeni, da mora služba posamezniku omogočiti dovolj prostega časa;
- svoboda, da se lahko z delovnimi nalogami vsak spopade na način, kot meni, da je najboljši;
- izziv, ki posamezniku omogoča nadaljnjo rast in občutek dosežkov.

Noordin in Jusoff (2010) sta v svoji raziskavi o zadovoljstvu s posameznikovim delom primerjala kolektivistično Malezijo in individualistično Avstralijo in ugotovila, da Avstralci izkazujejo višje zadovoljstvo s svojim delom kot Malezijci. Razlika v zadovoljstvu z delom nastane že zaradi samih vrednot, ki jih posamezniki gojijo do dela oziroma do službe in kaj jim to pomeni. Kolektivističnim Malezijcem veliko več kot delovna samoaktualizacija pomenijo vrednote harmonije, družinske integritete, odnosov med ljudmi in vključevanja v družbo kot celoto, služba pa jim en del tega dejansko onemogoča in od tu bi bilo mogoče tudi sklepati, da je zadovoljstvo s službo nižje kot pri Avstralcih, ki pa jim kariera in materialne dobrine veliko pomenijo (Noordin & Jusoff, 2010, str. 166).

Individualnost oziroma kolektivnost zelo vpliva tudi na tehnike vodenja, ki jih izvajajo vodje v individualističnih družbah slednji morajo spremljati, spodbujati in nagrajevati posameznike in njihova prizadevanja ter dosežke, in to povsem neodvisno od skupine, oddelka ali podjetja. Vodje imajo tako v individualističnih družbah veliko odgovornost, saj morajo odločitve sprejemati samostojno in na lastno odgovornost (Hofstede et al., 2010, str. 121–122). V skladu s tem so lahko deležni velikih priznanj, seveda v kolikor se je odločitev izkazala za pravilno, v nasprotnem primeru pa so lahko sankcionirani. Družinske vezi v podjetjih individualističnih družb niso najbolj zaželeni, saj mnogi verjamejo, da lahko pride do konflikta interesov (Hofstede et al., 2010, str. 124).

Pravo nasprotje pa je v kolektivističnih družbah, kjer vodje ne sprejemajo kandidatov, niti jih ne promovirajo, ne da bi preverili celotno skupino, ki ji posameznik pripada, saj vedo, da nikoli ne zaposlijo zgolj posameznika, ampak tudi njegovo ozadje. Zaposlovanje družinskih članov je torej nekaj povsem običajnega, prav tako je zelo pohvalno in tudi pogosto, da se na pot enake poklicne usmeritve kot njihovi starši podajo tudi otroci

(Hofstede et al., 2010, str. 120). Ker se na delovnem mestu spletejo globlje vezi med posamezniki in ker posamezniki svoje cilje podredijo ciljem skupine, je lojalnost skupini, oddelku ali podjetju velika in posledično fluktuacija delavcev razmeroma nizka. Vodje morajo paziti, da nikoli ne izpostavljajo posameznika, temveč vedno skupino kot celoto. Enako je tudi pri nagrajevanju in pri postavljanju delovnih ciljev (Hofstede et al., 2010, str. 121). Z izpostavljanjem posameznika, z neposrednim nagovorom in oceno posameznika, tudi v osebnih razgovorih, lahko izzovejo veliko nejevoljo, saj ima posameznik z izpostavljanjem občutek izgube časti (Hofstede et al., 2010, str. 123).

Harrison je s sodelavci tudi pokazal, da je verjetnost za uspešno vzpostavitev sistema gibljivih in spremenljivih delovnih skupin v kolektivističnih družbah veliko manjša kot pa v individualističnih družbah, kjer posamezniki nenehno spreminjajo skupine, katerih del so, glede na trenutne interese (Harrison et al., 2000, str. 491).

#### 1.2.1.4 Ženske in moške vrednote

Razdelitev na dva spola, na ženske in moške, je univerzalna in jo poznajo vse kulture. Biološko so ženske drugačne od moških in glede na razvoj ter na vloge, ki so jih člani enega oziroma drugega spola opravljali v preteklosti, so se pojavile tudi družbene razlike med spoloma. Slednje niso absolutne, temveč relativne in se med kulturami razlikujejo. To pomeni, da obstajajo moški, ki imajo ženstvene vrednote, in ženske, ki imajo moške vrednote, in da je v določenih kulturah več ženstvenih vrednot med posamezniki kulture, in to ne glede na biološki spol. V grobem so moške vrednote tekmovalnost, dosežki, herojstvo, materialni uspehi, dominantnost in ambicioznost, medtem ko so tipično ženstvene vrednote dobri odnosi, sodelovanje in skrb za splošno kakovost življenja (Hofstede et al., 2010, str. 137–139).

»Moška družba je družba, kjer so emocionalne spolne vloge ločene: moški so samozavestni in nepopustljivi, osredotočeni na materialni uspeh, medtem ko so ženske bolj skromne, nežne in skrbijo za kakovost življenja. Ženska družba pa je družba, kjer se vloge spolov prekrivajo, kar pomeni, da naj bi bili tako moški kot ženske skromni, nežni in osredotočeni na kakovost življenja« (Hofstede et al., 2010, str. 140).

Med najbolj moške družbe tako sodijo Slovaška (110), sledita pa Japonska (95) in Madžarska (88). Na drugem polu, torej ženstvenem, najdemo skandinavske dežele, kjer vodijo Švedska (5), Norveška (8) in Latvija (9) (Hofstede et al., 2010, str. 141-143).

**Ženske in moške vrednote v poslovnem svetu.** Ta dimenzija igra pomembno vlogo tudi v poslovnem svetu, saj naučene vloge in vrednote prenesemo tudi v delovno okolje. Pri pomembnosti delovnih ciljev so posamezniki s tipično moškimi vrednotami naštel: zaslužek in možnost za večanje le-tega, priznanje, da si opravi dobro delo, napredovanje

po lestvici in izziv, ki daje občutek osebnega zadovoljstva. Na drugi strani pa so posamezniki s tipično žensstvenimi vrednotami, med katere sodijo vodenje in dobri odnosi z nadrejenimi, sodelovanje in varnost zaposlitve (Hofstede et al., 2010, str. 139). Glede na vrednote posameznikov določene kulture, se razvijajo tudi posamezne industrijske panoge, in sicer naj bi bile v državi uspešne tiste, ki so v skladu z vrednotami. Tako države, ki so tipično moške kot je Japonska, dosegajo velike uspehe v proizvodnji, še posebej proizvodnji velikih količin, kjer je potrebno svari opravljati učinkovito in hitro, kar je v avtomobilski in elektronski industriji vsekakor potrebno. V bolj žensstvenih družbah pa se razvijajo panoge, kot so svetovanje, prevoz, proizvodnja po osebnih željah kupcev, kmetijstvo in biokemija (Hofstede et al., 2010, str. 169).

Vpliv teh vrednot na poslovanje podjetij je pokazal tudi Kollman s sodelavci (Kollman et al., 2009). V raziskavi, v katero je bilo vključenih 30 držav, so med drugim ugotavljali, v kolikšni meri moške oziroma ženske vrednote vplivajo na izvedbo in uporabo elektronskega poslovanja pri podjetjih. Ugotovili so, da je v državah z ženskimi vrednotami večja verjetnost, da se organizacijska pripravljenost na elektronsko poslovanje odraza tudi v dejanski izvedbi oziroma uvedbi elektronskega poslovanja (Kollman et al., 2009, str. 128). Raziskovalci ta rezultat utemeljujejo z dejstvom, da je v ženskih kulturah večja pripravljenost za izvajanje in zasledovanje skupnih ciljev podjetja, medtem ko so v moških kulturah lastni interesi in osebna materialna dobrobit pogosto v prednosti. Uvedba elektronskega poslovanja pomeni precejšnjo investicijo za podjetje, ki prinaša dolgoročne koristi, kar je bolj v skladu z ženskimi kot moškimi vrednotami (Kollman et al., 2009, str. 128).

Ženske in moške vrednote močno vplivajo na oglaševalsko industrijo, zato An in Kim (2006) v svoji raziskavi o vplivu moškosti na prikazovanje vlog v oglasih multinacionalnim podjetjem priporočata, da svoje globalne oglaševalske kampanje prilagodijo glede na te kulturne dimenzije, saj bodo v nasprotnem primeru lahko precej neuspešne. Primerjava korejskih in ameriških oglaševalskih akcij je pokazala, da korejski oglasi, kjer imajo kulturo ženskih vrednot, v veliko večji meri predstavljajo glavne akterje v medsebojnih odnosih, medtem ko v ZDA glavni akter po navadi izpostavlja lastno korist (An & Kim, 2006, str. 195). V primeru oglaševanja produktov, ki so nevtralni in torej niso namenjeni posebej ženskam oziroma moškim, v Koreji pogosteje v glavni vlogi nastopajo ženski liki (An & Kim, 2006, str. 196).

Tudi v vodenju se pojavijo razlike, in sicer so vodje z moškimi vrednotami odločni in agresivni, medtem ko posamezniki z ženskimi vrednotami delajo na osnovi intuicije in konsenza. Konflikti se v moških družbah rešujejo s tekmo, kjer najboljši zmaga, enako velja tudi za sistem nagrad v moških družbah, saj nagrade dobijo tisti posamezniki, ki dosežejo največ (Hofstede et al., 2010, str. 170). Posamezniki v moških družbah živijo

zato, da delajo, prosti čas je manj pomemben od doseganja zastavljenih ciljev. Delati želijo v velikih organizacijah, ki omogočajo več napredovanj.

#### 1.2.1.5 Kratkoročna in dolgoročna usmerjenost

Dimenzijo, ki se je pokazala šele ob bolj poglobljenem preučevanju vzhodnih kultur, predvsem Kitajske in temelji na konfucionističnih naukih, je Hofstede dodatno vključil v proučevanje kulture, in sicer kot peto dimenzijo. Odnos do časa, in sicer do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, je dobil poseben pomen šele v stiku z vzhodno kulturo in njenimi značilnostmi. Dimenzija ima dva pola, in sicer orientiranost posameznikov izključno na prihodnost oziroma preteklost. Kulture se tako uvrščajo na premico med dvema poloma.

Dolgoročna usmerjenost je definirana kot (Hofstede et al., 2010, str 239) »pospeševanje odlik in značilnosti, ki so usmerjene v prihodnje nagrade, še posebno vztrajnosti ter stanovitosti in gospodarnosti oziroma varčnosti«. Kratkoročna usmerjenost pa »pospešuje odlike, ki so povezane s preteklostjo in sedanjostjo, še posebno s poudarkom na tradiciji, ohranitvi časti in izpolnitev družbenih obveznosti«.

Najbolj dolgoročno usmerjene so vzhodne države, med katerimi vodi Severna Koreja (100), sledijo Tajvan (93) in Japonska (88), med najbolj kratkoročno usmerjene države pa sodijo Puerto Rico (0), Gana (4) in Egipt (7) (Hofstede et al., 2010, str. 240).

**Posledice dolgoročne usmerjenosti v poslovnem svetu.** Dolgoročna usmerjenost pomeni, da so se posamezniki pripravljani odreči nekaterim trenutnim nagradam v zameno za nagrade v prihodnosti. Tako dolgoročno usmerjeni posamezniki v poslovnem svetu dajejo večji pomen dolgoročni poziciji podjetja na trgu in ne kratkoročnim dobičkom. Glavne delovne vrednote dolgoročno usmerjenih držav so: učenje, poštenost, prilagodljivost, odgovornost in samodisciplina (Hofstede et al., 2010, str. 251). Prosti čas ni pomemben oziroma je del delovnega časa, saj so posamezniki prežeti s podjetniškim načinom razmišljanja in delovanja, ki pa ne pozna strogo določene ločnice med poslovnim in zasebnim, temveč je to način življenja. Družinska podjetja so zelo pogost pojav, tako da lastniki in delavci delijo enaka prizadevanja in hrepenenja. Prav tako v dolgoročno usmerjenih kulturah niso zaželeni velike družbene in ekonomske razlike (Hofstede et al., 2010, str. 251).

V kulturah z dolgoročno usmerjenostjo se povsem specifično oblikujejo tudi odnosi med poslovnimi partnerji. Ruy in Moon (2009) sta v svoji raziskavi preverjala vpliv dolgoročne usmerjenosti na pogodbene odnose med proizvajalci in dobavitelji, in sicer sta primerjala Korejo in ZDA. Ugotovila sta, da se v kulturah z dolgoročno usmerjenostjo vzpostavljajo dolgoročni odnosi med poslovnimi partnerji, da se na teh osnovah zgradi zaupanje, da so pričakovane koristi na dolgi rok in da poslovni partnerji naredijo vse mogoče, da se izognejo nepotrebnim konfliktom, saj ti rušijo učinkovitost (Ruy & Moon, 2009, str. 6). Ko



torej zahodno podjetje ponudi dobaviteljsko pogodbo za kratek rok, se lahko dobavitelji z dolgoročno orientiranostjo počutijo osramočeno, kar pa seveda vpliva na sam odnos med proizvajalcem in dobaviteljem. Dobavitelj ne vzpostavi za njega potrebnega odnosa zaupanja in dolgoročnih koristi, zato je lahko poslovno delovanje dobavitelja v smislu zagotavljanja potrebnih zalog ob pravem času ali pa upravljanja z zalogami povsem neučinkovito in za zahodno podjetje tudi poslovno neuspešno (Ruy & Moon, 2009, str. 7).

Vrednote dolgoročno usmerjenih držav, kot sta varčnost in vztrajnost, so po mnenju nekaterih ekonomistov tudi razlog za izjemen vzpon Azijskih tigrov, to je držav, ki so v zadnji četrtini prejšnjega stoletja doživele izjemen gospodarski uspeh, čeprav nihče ni tega predvidel. Prav v teh vrednotah pa nekateri vidijo uspeh Kitajske danes, torej v času velike gospodarske krize, ki je zajela svet po letu 2008 (Hofstede et al., 2010, str. 266). Razlog za krizo naj bi bil namreč pomanjkanje varčevanja in preveliko zapravljanje, ki so ga vodile zahodne, kratkoročno usmerjene države zadnjih 40 let, medtem ko je Kitajska z varčevanjem dosegla majhno zadolženost in veliko kapitala za investicije, kar sedaj s pridom izkorišča in je na poti na prestol gospodarsko uspešnih držav sveta (Hofstede et al., 2010, str. 266).

### **1.3 Ekonomska teorija kulture po Cassonu**

Hofstede v svoji teoriji kulture, ki sem jo opisala v prejšnjem poglavju, sicer nakaže, kakšne so možne posledice različnih kulturnih profilov v poslovnem svetu, ne pa tudi, kako to vpliva na uspešnost in učinkovitost poslovanja. Dodatno vpliv nacionalne kulture na ekonomsko učinkovitost držav osvetli Mark Casson s svojo ekonomsko teorijo kulture (Casson, 1993, 2002, 2006). Cassonova teorija je povezovalni člen med teorijo kulture in konkurenčnostjo, saj podrobneje pokaže na možne vplive kulturnih dimenzij na učinkovitost države, podjetij in posameznikov. Cassonova teorija je tako povezovalni člen med dvema pojmomoma, ki ju želim v svoji nalogi povezati in ugotoviti njun medsebojni vpliv.

Temeljna predpostavka pozitivne teorije medkulturnega tekmovanja je, da kultura kot skupek vrednot in prepričanj vpliva na gospodarstvo na mnoge načine, saj potencialno lahko predstavlja neoprijemljivo javno dobro (Casson, 2006, str. 360). Avtor skuša pokazati vpliv kulture na gospodarske dejavnosti in učinkovitost gospodarstva, in sicer trdi, da kulturo, pa naj gre za nacionalni, regionalni ali organizacijski nivo, kreirajo vodje, ki se specializirajo za produkcijo kulture in si to delijo skupaj s sledilci. Sledenje določenemu vodji pa ni samoumevno, temveč morajo vodje tekmovati za sledilce, z namenom pridobitve kar se da velike rente s strani svoji sledilcev (Casson, 2006, str. 360). Rente so lahko tudi denarne, vendar pa v veliki večini vodje ne tekmujejo za sledilce zaradi denarnih rent, temveč zaradi drugih nagrad oziroma ciljev, kot je na primer skrb za javno

dobro in splošno blaginjo, in s tem priznavanja vodje s strani sledilcev (Casson, 2006, str. 360).

### **1.3.1 Model medkulturnega tekmovanja**

Casson poudari, da analitiki razlikujejo med ekonomsko učinkovitostjo v materialnem smislu in kakovostjo življenja v širšem smislu, kjer je kakovost življenja odvisna tako od materialnih kot emocionalnih nagrad (Casson, 2006, str. 361). Kultura torej ni samo instrument za doseganje materialnih nagrad, ampak je lahko neposreden vir emocionalnih nagrad, večje emocionalno zadovoljstvo pa naj bi posledično omogočilo tudi večje materialne nagrade (Casson, 2006, str. 361).

Casson predvidi, da je mogoče oblikovati formalni model medkulturnega tekmovanja, in sicer na osnovi naslednjih predpostavk (Casson, 2006, str. 368):

- vodje in vodenje,
- tekmovanje med skupinami in
- spreminjajoča narava tekmovanja med vodji.

Urejeno delovanje neke skupine, pa naj bo majhna ali velika, ni mogoče brez nekega vira vodenja in kot pravi Casson (2006, str. 369) je »spontan red«, ki naj bi ga skupina dosegla brez vodje, samo mit. Logika vodje in vodenja je zelo preprosta – v zelo kompleksnem in hitro spreminjajočem ter negotovem svetu posamezniki ne uspejo rešiti vseh problemov sami, še posebno pa ne tistih, ki se ukvarjajo s prihodnostjo (Casson, 2006, str. 369). Zbiranje in procesiranje vseh informacij bi bilo za posameznika enostavno predrago in pretežavno, zato vodja prevzame vlogo zbiranja in analiziranja informacij iz okolja, njegova konkurenčna prednost je namreč večja sposobnost procesiranja informacij in na tej osnovi sprejemanja odločitev (Casson, 2006, str. 369). Dejstvo je, da različni vodje na osnovi enakih informacij dajejo različne odgovore, zato tudi obstajajo različno uspešne skupine. Vodenje zahteva zelo veliko različnih talentov, ki jih ne posedujejo vsi, ampak le redki in zato mnogi voditelji nimajo dovolj kvalifikacij za opravljanje svojega dela. Uspešni vodje vedno upravičijo zaupanje svojih sledilcev, v primeru ko vodja izgubi zaupanje, pa nima več vrednosti za skupino (Casson, 2006, str. 369).

Naslednja predpostavka je, da v svobodni družbi lahko posamezniki izberejo, kateri skupini bodo pripadali in ji bodo sledili (Casson, 2006, str. 369). Vodje, ki si želijo več sledilcev, ne razpravljajo na abstraktnih nivojih, temveč o projektih, strategijah in taktikah ter artikulirajo vizije, ki jih nameravajo s svojim delovanjem dosegati (Casson, 2006, str. 370). Nekateri vodje uporabijo tudi taktiko diskreditiranja nasprotnikov in se osredotočajo na napake drugih, pri tem pa ne podajo svoje lastne vizije, kar se vodjem lahko maščuje. Ko vodja pridobi posameznika za določen projekt, je seveda potrebna pogodba, tako tista

zakonska kot tudi psihološka, in posamezniki vedo, da bodo nagrade večje, če se bodo bolj potrudili pri izpolnjevanju vizije. Uspešen vodja bo posameznikom, ki se trudijo in so zvesti, pokazal odobravanje, kar je pomemben element psihološke pogodbe, ki vpliva na dodatno motivacijo (Casson, 2006, str. 370). Zelo velik pomen pri doseganju uspešnosti skupine igra tudi dejstvo, da se posameznik, preden vstopa v določeno skupino, zaveda svojih sposobnosti in sebe kot človeka. In čeprav ekonomska teorija predvideva, da imajo posamezniki na voljo vse informacije, Casson (2006, str. 371) opozori, da v realnosti temu pogosto ni tako, saj ljudje sebe ne poznajo, niti se ne zaznavajo v celoti, hkrati pa še v interakcijah z drugimi sistematično zanikajo svoje emocije. Oblikovanje skupine je tako prežeto z negotovostjo, negotovostjo v vodjo in njegove namene ter cilje in negotovostjo v obnašanje ter tudi karakteristike članov skupine. In prav s to negotovostjo se je potrebno spoprijeti za doseganje uspešnosti celotne skupine, dobri vodje pa naj bi posedovali sposobnost ocenjevanja posameznikov in situacije (Casson, 2006, str. 372).

Tekma poteka tudi med posameznimi vodji in se je s pojavom komunikacijskih ter medijskih industrij zelo spremenila, in sicer, kot pravi Casson (2006, str. 372), podobe in slike osvobajajo argumente od zahteve po pismenem in izobraženem bralstvu, saj slike postajajo argument zase. In ker mnoge slike vzpodbudijo močne emocionalne reakcije, ki so takojšnje, so zelo dragocene za vodje in njihovo kampanjo. V tovrstnem sporočanju pa sta po Cassonu (2006, str. 373) dve implicitni sporočili, in sicer produktno oglaševanje sporoča, da je nizko zaupanje družbena norma, saj ljudem ne gre zaupati, da se bodo pravilno odločili, drugo pa je promocija nizko napetostne družbe, saj se družbeni status kaže že z nakupom določenega produkta in ne z dosežki lastnega dela. Tovrstno tekmovanje torej dolgoročno pomeni nižanje vsebinske ravni pogovora v družbi in je v povprečju nagnjeno proti promociji družbe, v kateri bi vladalo visoko zaupanje (Casson, 2006, str. 373).

### **1.3.2 Dimenzije kulture po Cassonu**

Podobno kot Hofstede tudi Casson določi štiri dimenzije kulture, ki naj bi učinkovale na delovanje družbe. Trgovanje med vsemi dimenzijami, s ciljem uveljavitve prave kombinacije dimenzij, je temelj za vladanje v določenem okolju (Casson, 2006, str. 361).

Na kulturo lahko gledamo kot na obliko premoženja, in sicer kot kulturni kapital. Casson trdi, da je kultura »neotipljivo javno dobro, ki ga delijo člani določene socialne skupine« (Casson, 2006, str. 361). Na teh osnovah določi tiste kulturne dimenzije, ki naj bi neposredno vplivale na delovanje in učinkovitost skupine (Casson, 2006, str. 361):

- individualizem nasproti kolektivismu, kjer individualizem poudarja posameznikovo avtonomnost, medtem ko kolektivismu trdi, da je povsem naravno za posameznike, da se vključujejo v skupine in skupnosti;

- pragmatizem nasproti proceduram, kjer pragmatizem podpira improviziranje in odločanje na podlagi instinktov, medtem ko sistem procedur zahteva natančno sledenje postavljenim in sprejetim postopkom in ne dopušča odstopanj;
- stopnja zaupanja pokaže, v kolikšni meri je v neki skupini zastopano prepričanje, da so ljudje pošteni in delavni, tudi ko niso nadzorovani oziroma da bodo izkoristili vsako priložnost za goljufanje in izmikljanju odgovornosti;
- nivo tenzije oziroma napetosti, ki pokaže na stopnjo ciljev in dosežkov, h katerim ljudje stremijo, in hkrati na njihovo zavzetost, da te cilje tudi dosežejo.

Na pomen individualizma in kolektivismu je Casson opozoril že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, torej v času razpada nekdanjih (vsaj navzven) kolektivističnih sistemov vzhodne Evrope in Rusije. Takrat je individualistične družbe poimenoval kot atomistične, kolektivistične pa kot organske (Casson, 1993, str. 424). Atomistične družbe poudarjajo pomen posameznika in njegovih dosežkov, svobodno tekmovanje pa omogoča, da se nekateri izkažejo za boljše in so zato tudi upravičeni do večjih nagrad ter njihove osebne prisvojitve. Atomizem tako spodbuja zasebnost, potrošnjo in nezainteresiranost za obnašanje ter blaginjo drugih (Casson, 1993, str. 424). Nasprotno pa organske družbe poudarjajo skupen dosežek, kot je dobrobit družbe in blaginja države, in ker je privatna lastnina označena kot nemoralna, tekmovanje ni spodbujeno oziroma se manifestira zgolj kot konflikt (Casson, 1993, str. 425). Obe kulturi načeloma lahko podpirata tako delavsko etiko kot tudi visok nivo varčevanja, je pa proces moralnega legitimiranja povsem različen. Če je delavnost v atomistični kulturi nujna za doseganje ciljev posameznika in hkrati nedelavnost pomeni izgubo ugleda v družbi, je delavnost v organski družbi znak podrejenosti in solidarnosti družbi kot celoti (Casson, 1993, str. 425). Razlikuje se tudi odnos do agresivnosti. Če ima atomistična družba dostop do tržnega mehanizma, kjer se posameznikova »agresivna« dejanja kanalizirajo v obliki tekmovalnosti za potrošnike in status, se mora agresivnost v organski družbi kanalizirati zgolj navzven, proti zunanjemu sovražniku (Casson, 1993, str. 425). Organska družba ob odsotnosti zunanjega sovražnika nima drugih mehanizmov za reševanje internih konfliktov. Ta kulturna dimenzija ima največji vpliv na politično urejenost in na nacionalno-ekonomsko ter gospodarsko politiko.

Pomen sprejemanja odločitev vodij, pa naj gre za državne voditelje ali pa vodje podjetij, igra pomembno vlogo pri doseganju končne učinkovitosti. Prav kultura po Cassonu (1993, str. 427) igra pomembno vlogo pri legitimiranju načina odločanja in vodenja. Nekatere kulture namreč poudarjajo pomen teoretičnih izhodišč in analiz, kjer je potrebno pred delovanjem in odločanjem natančno poznati trenutno situacijo, jo analizirati in na tej osnovi izbrati tiste načine delovanja, ki so dokazljivo najboljše. Spet druge kulture so veliko bolj pragmatične in trdijo, da je mogoče prave odločitve sprejemati že na podlagi preteklih izkušenj, kjer so se določena dejanja izkazala za učinkovita, nihče pa ne ve točno, zakaj je bilo temu tako (Casson, 1993, str. 427). V »proceduralnih« družbah so prepričani,

da lahko nadzorujejo okolje, pri odkrivanju novega uporabljajo nadzorovane okoliščine za testiranje teorij in sprejemajo radikalne spremembe, ki jih predstavljajo na precej formalen način. Načrtovanje, natančni orisi okoliščin in predvidljiva organizacija so torej osnova proceduralnih družb in predstavljajo pravo nasprotje pragmatičnim, kjer je v središču improvizacija. Ta kulturna predpostavka vpliva tudi na družbeno organiziranost. Ker je za večino ljudi pridobivanje teoretičnega znanja precej dolgotrajen in težak proces, bo kultura, ki temelji na teoretičnih predpostavkah, razvila elitistično družbo, saj se bodo le redki lahko zavihteli na odločevalske položaje, elitizem pa bo skoncentriran v določenih institucijah (Casson, 1993. str. 428–429). V družbah, kjer je mogoče odločitve sprejemati na osnovi preteklih izkušenj, pa ima načeloma vsakdo možnost postati odločevalec, posledično pa je v takih družbah večji poudarek na starejših, saj imajo ti več izkušenj in razvitejšo socialno mrežo kot mladi (Casson, 1993, str. 428–429). Kulturna dimenzija pragmatizma oziroma procedure v družbi tako najbolj vpliva na organizacijske strukture in na stil vodenja v organizacijah ter skupinah.

Pomen zaupanja se je v zadnji gospodarski krizi izkazal za ključen problem in izziv, zakaj se iz krize ne uspemo učinkovito pobrati. Nivo zaupanja je kot enega ključnih elementov za učinkovito delovanje v svojo teorijo kulture vpletel tudi Casson. Optimističen pogled na ljudi, kar pomeni, da posamezniki v neki družbi verjamejo, da se tako sami kot drugi ravnavajo po pravilih igre in ne goljufajo, tudi če niso pod nadzorom, je ključnega pomena za učinkovito delovanje trga (Casson, 1993, str. 426). V kolikor pa pride do stanja, ko ljudje zakone in nenapisana pravila igre vzamejo kot instrumentalne in ne moralne kode, potem se pojavijo različna izračunavanja lastnih koristi, kjer lahko goljufanje prinese večje materialne koristi kot delovanje po pravilih (Casson, 1993, str. 426). To lahko postane problem predvsem v atomističnih oziroma individualističnih družbah, v katerih so materialne dobrine posameznika videne kot najvišje vrednote, kar pomeni, da lahko posamezniki, z namenom doseganja tega cilja, začno slepariti in kršiti pravila igre, pri čemer pa njihovi partnerji v procesu tega sploh ne zaznajo in ne vedo (Casson, 1993, str. 426). Kratkoročno to sicer res posamezniku prinaša večje nagrade, vendar dolgoročno takšen način delovanja ni vzdržen in obstaja velika verjetnost, da v individualistični družbah nivo zaupanja upade. To pa za individualistične družbe, ki temeljijo na visokem zaupanju med posamezniki, pomeni krhanje družbe kot celote. Izziv je torej, kako doseči, da se posameznikova tekmovalnost usmeri v močne osebne zaveze skupinskemu cilju, pa naj bo to podjetje ali država. Casson (1993, str. 427) ugotovi paradoks na nivoju družbe, in sicer da je materialno bogastvo naključna nagrada za nesebično obnašanje in sledenje skupnim ciljem, medtem ko samostojna tekma posameznika samo za dosego večjega materialnega bogastva dejansko rezultira v manjši pridobitvi tega bogastva. Zaupanje oziroma pomanjkanje le-tega torej v družbi najbolj vpliva na odnose med organizacijami, na nivo tekmovanja, ki je vzpostavljen, in na kakovost življenja posameznikov v družbi.

Po Cassonu (1993, str. 424) je visoko napetostna družba tista, ki poudarja doseganje vedno višjih norm in ciljev. V taki družbi se ljudje vedno znova zapletajo v projekte in aktivnosti, s katerimi raziskujejo svoje sposobnosti in v trenutku, ko je določen cilj dosežen, si že postavijo višjega. Posamezniki so v takšni družbi optimistični in samozavestni, spremembe pa vidijo kot nujne in kot nove izzive ter priložnosti. Nasprotje temu je nizko napetostna družba, v kateri so posamezniki dosegli nivo preživetja in ga zgolj vzdržujejo, ne postavljajo si novih izzivov, temveč uživajo v doseženem, s problemi pa se spoprijemajo samo v primeru, ko so ti postavljeni s strani višjih sil (Casson, 1993, str. 424). Posameznike v nizko napetostni družbi preveva pesimizem, so negotovi, omahljivi in starokopitni. Pomembna razlika med visoko in nizko napetostno družbo pa leži v različnem obravnavanju agresivnosti, ki jo v visoko napetostni družbi odobravajo in hkrati kanalizirajo v smeri doseganja vedno višjih norm, v nizko napetostni pa je agresivnost popolnoma moteč element, razen v primeru kolektivne obrambe proti zunanjemu sovražniku (Casson, 1993, str. 424). Ta dimenzija ima največji vpliv na nivoju posameznikov, in sicer do katere mere so posamezniki v družbi navdušeni in navdahnjeni z vizijo o prihodnosti ter o boljšem življenju.

#### **1.4 Primerjava teorije kulture in ekonomske teorije kulture**

V teoriji kulture po Hofstedu in v ekonomski teoriji kulture po Cassonu je mogoče opaziti kar nekaj skupnih točk, predvsem pri kulturnih dimenzijah, ki jih avtorja vključita v svoje teorije. Tako je Casson podal primerjavo kulturnih dimenzij po Hofstedu in svojih kulturnih dimenzij (Casson, 2006, str. 374), kar je prikazano v Tabeli 1.

Tri dimenzije kulture so skupne obema avtorjema, odnos do moči po Hofstedu pa naj bi bil hibrid individualizma – kolektivismu ter stopnje zaupanja po Cassonu (Casson, 2006, str. 374). V kolikor je odnos do moči hibrid med elementi individualizma – kolektivismu ter stopnje zaupanja, potem ugotavljam, da je zaupanje v družbi odvisno od skladnosti med dimenzijama individualizem – kolektivismu in odnosa do moči. Predpostavljam, da je visoko zaupanje mogoče doseči v individualističnih družbah, če je odnos do moči nizek, saj so v individualističnih družbah posameznik in njegova osebna ter samostojna prizadevanja ena ključnih vrednot. Hkrati je visoko stopnjo zaupanja mogoče predvidevati v tistih kolektivističnih družbah, kjer je odnos do moči visok, saj kolektivismu zahteva spoštovanje avtoritete. Zaupanje pa pade oziroma je nizko, ko v družbi ni skladnosti oziroma v tem primeru obratne sorazmernosti med obema dimenzijama.

Tabela 1: Primerjava kulturnih dimenzij po Cassonu in Hofstedu

Casson – kulturne dimenzije		Hofstede – kulturne dimenzije
Individualizem	Kolektivizem	Individualizem – kolektivizem
Pragmatizem	Procedura	Nizko – visoko izogibanje negotovosti
Nizko zaupanje	Visoko zaupanje	
Visoka napetost	Nizka napetost	Moškost – ženskost

**Opomba:** Casson predvideva, da je odnos do moči lahko hibrid, ki združuje elemente individualizma – kolektivizma in nizkega oziroma visokega zaupanja (Casson, 2006, str. 374).

Vir: M. Casson, *Culture and economic performance*, 2006, str. 374, tabela 2.

Nizko zaupanje lahko pričakujemo v individualističnih družbah, ki izkazujejo visok indeks odnosa do moči, in v kolektivističnih družbah, kjer izkazujejo nizek odnos do moči. Ta predpostavka je vidna tudi v Tabeli 2.

Tabela 2: Dimenzije kulture po Cassonu in Hofstedu z upoštevanjem predpostavke o hibridnem odnosu med individualizmom – kolektivizmom in zaupanjem

Kulturne dimenzije po Cassonu	Kulturne dimenzije po Hofstedu (v odnosu do Cassonove klasifikacije)
Individualizem	Individualizem
Kolektivizem	Kolektivizem
Pragmatizem	Nizko izogibanje negotovosti
Procedura	Visoko izogibanje negotovosti
Nizko zaupanje	Visok odnos do moči + individualizem
	Nizek odnos do moči + kolektivizem
Visoko zaupanje	Visok odnos do moči + kolektivizem
	Nizek odnos do moči + individualizem
Visoka napetost	Moškost
Nizka napetost	Ženskost

**Idealen model kulture za doseg ekonomske učinkovitosti.** Čeprav Casson priznava in potrjuje, da je kulturna raznolikost v svetu zelo velika ter opozarja, da je glavna pomanjkljivost klasične ekonomske teorije ravno ta, da ne upošteva dejstva o kulturni raznolikosti in njeni posledici na ekonomsko učinkovitost, hkrati tudi sam skuša oblikovati pravi oziroma idealen ekonomski model kulture, ki naj bi zagotavljal ekonomsko učinkovitost države (Casson, 2006, str. 364). Avtorjeva predpostavka je, da za doseganje ekonomske učinkovitosti obstajajo superiorne vrednote, ki so superiorne v

strogo instrumentalnem smislu, torej zato, ker pospešujejo ekonomsko učinkovitost (Casson, 2002, str. 414). Med te tako imenovane funkcionalno uporabne vrednote avtor uvršča predvsem etiko poštenosti, lojalnost, delo in vztrajnost.

Casson na temelju štirih osnovnih dimenzij kulture, identificira 16 tipov kulture, kar je prikazano v Tabeli 3.

*Tabela 3: Tipologija kultur po Cassonu*

	<b>Visoka napetost in pragmatizem/ SODBA</b>	<b>Visoka napetost in procedura/ ADMINISTRACIJA</b>	<b>Nizka napetost in pragmatizem/ SPONTANOST</b>	<b>Nizka napetost in procedura/ BIROKRACIJA</b>
<b>Individualizem in nizko zaupanje/ TEKMOVALEN INDIVIDUALIZEM</b>	Podjetna kultura: agresivno tekmovanje med visoko podjetnimi in sebičnimi posamezniki.	Kultura velikih podjetij: agresivna tekmovalnost med sebičnimi, ambicioznimi ljudmi, ki so hkrati brez domišljije in nadzorujejo formalne organizacije.	Zagovorništvo svobodnega mišljenja: družbena anarhija, ki jo omejujejo samo pravne zahteve, ki izhajajo iz pogodb.	Kultura izigravanja sistema: breznačelno tekmovanje med formalnimi organizacijami, ki jih skušajo urejati šibke in skorumpirane birokracije.
<b>Individualizem in visoko zaupanje/ POVEZOVANJE</b>	Podjetniško povezovanje: urejeni trgi alocirajo resurse med ambiciozne in altruistične projekte.	Administrativno povezovanje: urejeno tekmovanje med ambicioznimi altruističnimi posamezniki, ki vodijo profesionalne organizacije.	Kultura dobrega soseda: družbene ambicije so omejene na ublažitev trenutnih problemov, kot je npr. revščina; posamezniki delujejo impulzivno, z namenom pomagati pomoči potrebnim, ki jih poznajo.	Kultura dobrotelosti: sočutni vodje ustanovljajo formalne organizacije za pomoč pomoči potrebnim in rekrutirajo prostovoljce.
<b>Kolektivizem in nizko zaupanje/ PRISILJEN KOLEKTIVIZEM</b>	Revolucionarna država: totalitarni diktator osebno promovira prestižne projekte, v katerih morajo posamezniki sodelovati, saj so v to prisiljeni.	Planiranje v "sovjetskem" stilu: profesionalni vladni načrtovalci implementirajo ambiciozne projekte, v katerih uporabijo rekrutirane delavce.	Samovoljno diktatorstvo: diktator, katerega ambicija je preživetje na položaju, snuje in sproti prilagaja različne strategije, katerih osnovni namen je poraz nasprotnikov.	Konformistična kultura: prisilna birokracija se upira spremembam in zahteva poslušnost apatičnih posameznikov; slednji upoštevajo družbene norme zaradi osebnega udobja.
<b>Kolektivizem in visoko zaupanje/ OČETOVSTVO</b>	Karizmatični vodja: očetovski vodja s svojo utopično vizijo navdušuje celotno populacijo, ki mu prostovoljno sledi.	Država blaginje: ambiciozni altruistični programi so zamišljeni s strani očetovskega vodje in vodeni s pomočjo etike javnega sektorja.	Družina: očetovski vodja nadzira nizko produktivno ekonomijo, kjer je socializacija pomembnejša od dela, produktivnosti in posameznih uspehov.	Utopična solidarnost: nizko produktivna družba je koordinirana in vodena prek obvezne participacije v tradicionalnih ritualih, ki jih vodi vodja.

*Vir: M. Casson, Culture and economic performance, 2006, str. 376, tabela 3.*

Kot ugotavlja avtor, bi bilo za teoretična izhodišča najboljše, če bi bilo mogoče identificirati en sam model kulture, ki bi bil idealen v smislu doseganja večje učinkovitosti



in s katerim bi se lahko primerjali ter posledično ugotavljali, kako daleč smo še od ideala in s tem najboljše ekonomske učinkovitosti. Glede na dve predpostavki avtorja, in sicer, da visoko zaupanje znižuje informacijske in transakcijske stroške in da so individualistične zahodne kulture učinkovite, za ideal kulture ekonomske učinkovitosti predlaga »podjetniško povezovanje« (Casson, 2006, str. 377). Ta kultura predvideva urejene trge, razporeditev virov med ambiciozne in altruistične projekte, saj gre za individualistično družbo, v kateri vlada visoka stopnja zaupanja in visoka napetost, odločitve pa se pragmatično sprejemajo.

Vendar pa avtor opozori, da ima model podjetniškega povezovanja kot idealni model kulture kar nekaj omejitev (Casson, 2006, str. 377–378):

- Kombinacija štirih ekstremnih dimenzij je redko optimalna izbira za vse probleme in izzive, zato je na dimenzijah možno določeno odstopanje. V primeru prilagoditve vrednot, bi lahko govorili o izboljšani obliki podjetniškega povezovanja, ki bi potencialno lahko bila idealen model kulture, temelječ na:
  - prostovoljnem povezovanju in prostovoljnem prenosu posameznikovega imetja ter virov določeni instituciji, za katero ocenijo, da predstavlja dober potencial za izvedbo določenih projektov;
  - dobri oceni oziroma sodbi pri uporabi vnaprej določenih proceduralnih postopkov in pragmatičnim odločanjem, pri čemer avtor poudarja, da v mirnih okoliščinah sledenje proceduram vnaša red in predvidljivost, medtem ko je potrebno v kriznih razmerah oziroma v primeru spremenjenih okoliščin improvizirati in sprejemati odločitve na podlagi preteklih izkušenj;
  - selektivnem upravičenem zaupanju, ki niža koordinacijske stroške, hkrati pa ne gre za naivno sledenje in
  - upravičeni samozavesti, kjer je posameznik vpet v visoko napetostno družbo, v domačem okolju pa se lahko sprosti.
- Prav nobena oblika povezovanja ne ustreza trenutno najuspešnejšim zahodnim ekonomijam, v katerih je nivo zaupanja veliko nižji, kot ga predvideva prostovoljno povezovanje.
- Odstopanje od ekstremnih dimenzij odseva lokalne okoliščine, v katerih in s katerimi se mora določena kultura boriti. V tem pogledu se mora zelo velika, začasna ali pa široko razpršena skupina zadovoljiti z nižjo stopnjo zaupanja, kot jo uživajo manjše in stabilne skupine.

Glede na te omejitve Casson predvideva, da je idealen model kulture za doseganje ekonomske učinkovitosti delno prilagojeno podjetniško povezovanje, ki ga lahko poimenujemo tudi kot »**uglajeno družabništvo**« in združuje elemente prostovoljnega povezovanja, utemeljenih sodb ali »zdrave pameti«, selektivno zagotovljeno zaupanje ter upravičeno samozavest (Casson, 2006, str. 377).

Casson (2006, str. 378) na teh predpostavkah razloži tudi trenutno dominantno vlogo zahodnih ekonomij. In sicer trdi, da se je, zaradi velike spremenljivosti okolja, ki je nastopila po drugi svetovni vojni, zgodil premik iz kolektivizma v individualizem in iz proceduralnega odločanja v pragmatično sprejemanje odločitev, saj so razmere zahtevale veliko fleksibilnost. Nato je v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja in še posebej v tretjem tisočletju sledila globalizacija. Globalni trgi pomenijo večjo razpršenost in večjo prehodnost skupin, posledica tega pa je zmanjševanje zaupanja, saj so se posli iz lokalnega preselili na globalni trg (Casson, 2006, str. 378). V tekmovalnem okolju globalnega trga se je zgodil tudi premik iz nizko napetostnih v visoko napetostne kulture, saj so se na globalnem trgu pojavile nove priložnosti tudi za posameznike iz nizko produktivnih ekonomij. Tako se je v zadnjem desetletju razvila »podjetna kultura«, katere glavne značilnosti so individualizem, pragmatičnost, nizko zaupanje in visoka napetost (Casson, 2006, str. 376–378).

Ekonomska teorija kulture torej predvideva, da se bo kultura, čeprav z zamikom, prilagodila okolju in se bo odzvala realnosti, s katero se sooča določena skupina. V primeru spremenjenih okoliščin se mora spremeniti optimalna kultura, saj nastopijo sile prilagajanja, ki jih poganja tekmovanje med vodji (Casson, 2006, str. 378). Uspešna je torej tista kultura, ki se ji uspe hitro in učinkovito prilagoditi na nove okoliščine ter to naredi v skladu z vrednotami posameznikov v družbi.

## **2 MERJENJE KONKURENČNOSTI DRŽAV IN POSAMEZNIKOV**

Osnovno razumevanje konkurenčnosti je, da gre za zaželeno karakteristiko posameznika, podjetja in države na lokalnem ter globalnem trgu. Konkurenčnost naj bi bila tista sila, ki zagotavlja posamezniku, podjetju in državi, da je med vodilnimi. Do določene mere zmotno pa je prepričanje, da konkurenčna tekma vedno pomeni situacijo »zmagati/izgubiti«, oziroma da zato, ker je nekdo bolj konkurenčen to nujno pomeni, da so vsi ostali obsojeni na propad. Ker je skoraj povsem nemogoče, da bi bili posameznik, podjetje ali država najkonkurenčnejši na vseh področjih, je tako bolj točno razumevanje, da je tekmovalen in konkurenčen vsak, ki razvija določene sposobnosti, po možnosti pa tiste, kjer ima največjo verjetnost, da je lahko boljši od drugih (Garelli, 2010, str. 482).

Eden temeljev konkurenčnosti je tekmovanje. Tekmujejo lahko posamezniki, podjetja, države, in to na različnih nivojih in na različnih področjih. Futlip (v Kobal Grum & Kolenc, 2008, str. 295) je v svoji raziskavi tekmovanja med posamezniki odkril 15 področij, na katerih ljudje med seboj tekmujejo, in sicer so ta področja ekonomija, finance, politika, delo, vsakdanje življenje, družbeni status, mednarodna konkurenčnost, tekmovanje na področju izobraževanja, znanost, šport, intelektualno delo, tehnologije, zabava, vojska in moda. Prav zato je konkurenčnost nemogoče enoznačno definirati. Helmreich in Spence (v Kobal Grum & Kolenc, 2008, str. 296) definirata konkurenčnost

kot multidimenzionalni konstrukt, kjer dve dimenziji predstavljata glavni karakteristiki: medsebojno igranje, nastopanje in tekmovanje ter prizadevati si izvesti nalogo boljše kot ostali. Za prvo karakteristiko je tako značilno medsebojno tekmovanje, pri drugi karakteristiki se posameznik bori sam s sabo in z željo preseirati lastne zmogljivosti ter opraviti nalogo najboljše. Za konkurenčnost pri posamezniku lahko v splošnem rečemo, da se nanaša na psihološke karakteristike posameznika, ki izvirajo iz določenega tipa motiva v posamezniku (Kobal Grum & Kolenc, 2008, str. 295). Najpomembnejši motivi so: zmagovalni motiv, ki se izraža kot želja posameznika, da zmaga in izloči ostale; motiv, da je posameznik boljše od drugega; motiv doseganja kriterijev odličnosti; motiv, da se nekaj naredi boljše in s tem omogoči napredek ter motiv za testiranje samega sebe in svojih zmogljivosti (Kobal Grum & Kolenc, 2008, str. 295).

Vendar kljub temu, da v današnjem globalnem svetu vsi tekmujemo v isti tekmi, vsakdo to razume v okviru svojih pogledov in svojih vrednot. Pri preučevanju posameznikove samopodobe in vpliva le-te na tekmovalnost posameznika so nekateri raziskovalci ugotovili pomembne razlike glede na nacionalno kulturo, iz katere so izhajali. Kobal Grum in Kolenc (2008, str. 291-309) sta v svoji raziskavi primerjala samopercepcijo Slovencev, Špancev in Srbov. Ugotovljeno je bilo, da Slovence motivira ciljna usmerjenost in splošni napredek, veliko nam pomeni, da načrtujemo svoje uspehe, prav tako imamo željo po napredovanju in pohvalah. Pri verbalnem izražanju, samopodobe na področjih telesnih aktivnosti in športa ter na področju družabnih stikov pa smo se Slovenci odrezali veliko slabše od Špancev in Srbov (Kobal Grum in Kolenc, 2008, str. 291-309).

## **2.1 Definicije konkurenčnosti**

Konkurenčnost so poskušali definirati mnogi avtorji in organizacije, vsakdo pa ta pojav oziroma rezultat tekmovanja, ki naj bi bil vzrok za rast tako nacionalnega kot globalnega gospodarstva, vidi drugače.

Ryckmanov postulat konkurenčnosti (v Kobal Grum & Kolenc, 2008, str. 297) razlikuje med dvema tipoma konkurenčnosti: hiper konkurenčnost in konkurenčnost kot osebni razvoj. Ryckman (v Kobal Grum & Kolenc, 2008, str. 297) definira hiper konkurenčnost kot motiv, za katerega je značilno, da posameznik poskuša doseči cilj ne glede na uporabljena sredstva. Usmerjen je k tekmovalnosti in zmagi ter se izogiba porazu. Pri tovrstnem tipu tekmovalnosti posameznik najprej poskrbi zase in za dosego cilja uporablja vse mogoče tehnike ter metode. Tovrstna tekmovalnost je zelo egocentrična, posamezniki pa cenijo predvsem doseganje ciljev, moč in stimulacijo. Druga oblika konkurenčnosti pa je tekmovanje z namenom doseganja lastnega razvoja, kjer je glavni cilj samoizpopolnitev (Ryckman v Kobal Grum & Kolenc, 2008, str. 297). Tekmovanje je tako proces, v katerem posameznik pridobiva potrebne izkušnje in znanja, s pomočjo katerih naslednjo nalogo

opravi boljše, kot je opravil predhodno. Na ta način posameznik raste, odkriva svoje potenciale in seveda postavlja svoje meje ter cilje vedno višje.

Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD) opredeljuje konkurenčnost kot »stopnjo, pri kateri lahko narod, ob predpostavki o prosti trgovini in svobodnih tržnih okoliščinah, ustvarja izdelke in storitve, ki so sprejeti na mednarodnih trgih, in hkrati vzdržuje ter celo povečuje realne dohodke prebivalstva na dolgi rok« (IMD World Competitiveness Yearbook, 2010, str. 497).

Svetovni ekonomski forum (angl. World economic Forum, WEF) konkurenčnost opiše kot »sposobnost države, da dosega trajno visoke stopnje rasti BDP na prebivalca« (IMD World Competitiveness Yearbook, 2010, str. 496).

Garelli (v IMD World Competitiveness Yearbook, 2010, str. 482) meni, da je konkurenčnost veliko več kot zgolj produktivnost, ki jo ekonomske teorije proučujejo s pomočjo trgovinskih tokov in monetarne, fiskalne ter proračunske politike. Zato pri raziskovanju konkurenčnosti držav in nacionalnih gospodarstev upošteva širše pojmovanje konkurenčnosti in ne meri samo ekonomske dejavnosti, bogastva ter ekonomske moči. V definicijo konkurenčnosti vključuje dve pomembni karakteristiki, in sicer celovitost ter sposobnosti. Na tej osnovi oblikuje definicijo konkurenčnosti, ki trdi, da je to »področje ekonomskega znanja, ki analizira dejstva in politike, ki oblikujejo sposobnosti naroda, da ustvarja in vzdržuje okolje, ki podpira večje ustvarjanje vrednosti za podjetja in večjo prosperiteto za svoje prebivalce« (Garelli, 2010, str. 496).

## **2.2 Teoretične predpostavke za razvoj metodologije konkurenčnosti Inštituta za razvoj managementa (IMD)**

Katere so tiste karakteristike, ki sestavljajo konkurenčnost, oziroma kaj morajo posedovati posameznik, podjetje in država, da lahko rečemo, da so konkurenčni? Obstaja kar nekaj metod spremljanja konkurenčnosti, saj konkurenčnost merijo mednarodne institucije, kot so Svetovna banka, Mednarodni denarni sklad, Svetovni ekonomski forum in druge. V zadnjih letih pa se je med najbolj uveljavljena mednarodna poročila o konkurenčnosti držav uvrstil tudi IMD iz Luisane, ki ga vodi prof. dr. Stephane Garelli in ki vsako leto izda poseben letopis konkurenčnosti – IMD World Competitiveness Yearbook (slo. Svetovni letopis konkurenčnosti).

V Svetovnem letopisu konkurenčnosti je podana analiza, v kolikšni meri države in podjetja upravljajo s celoto svojih kompetenc za doseganje večje ekonomske učinkovitosti, saj ekonomska konkurenčnost ne more biti omejena zgolj na višino BDP-ja. Podjetja se morajo namreč spopadati s političnim, z družbenim in s kulturnim okoljem, zato morajo

države zagotoviti kar se da učinkovito strukturo institucij in politik, ki spodbujajo konkurenčnost (Rosselet-McCauley v IMD World Competitiveness Yearbook, 2010, str. 474). Na konkurenčnost torej delujejo mnoge sile oziroma dejavniki, ki so rezultat tradicije, zgodovinskih dogodkov in vrednotnega sistema ter kot take globoko zasidrane v način delovanja in razmišljanja neke družbe (Garelli, 2010, str. 488). Določanje odnosa med temi dimenzijami ne meri konkurenčnosti države, temveč zgolj osvetli konkurenčni profil, s pomočjo katerega lahko opišemo gospodarstvo neke države in predvidimo, kako se bo obnašalo (Garelli, 2010, str. 488). Na teh teoretičnih predpostavkah o celovitem vplivu različnih dimenzij poslovnega okolja na konkurenčnost je bila razvita metodologija IMD, ki meri konkurenčnost glede na štiri vsebinska področja ali faktorje konkurenčnosti.

V nadaljevanju najprej opisujem štiri glavne dimenzije poslovnega okolja, odnos med njimi pa predstavlja teoretično osnovo za metodologijo IMD.

### **2.2.1 Opis dimenzij poslovnega okolja**

Poslovno okolje v določeni državi pomeni poslovne okoliščine, v katerih delujejo in tekmujejo domača podjetja, in ki je lahko zanimivo ali pa povsem nezanimivo tudi za tuje vlagatelje. Štiri dimenzije poslovnega okolja, ki predstavljajo tudi teoretično izhodišča za metodologijo IMD in vplivajo na konkurenčnost, so privlačnost posamezne države na domačem trgu v primerjavi s prodornostjo na tujih trgih, pomen domačega trga v primerjavi z globalnim, naravne danosti in dejansko premoženje v primerjavi s predelovalnimi, procesnimi ter investicijskimi potenciali in osebno prevzemanje odgovornosti ter podjetniško tveganje v primerjavi z družbeno kohezivnostjo (Kovačič, 2007, str. 101). Glede na dimenzije in odločitve, kateri od dimenzij država in nacionalno gospodarstvo dajeta večjo težo, je mogoče vsaj delno orisati in predvideti konkurenčnost okolja posamezne države in predvsem to, v kolikšni meri je konkurenčnost v določeni državi spodbujana (Garelli, 2010, str. 488).

**Privlačnost države ali agresiven izvozen nastop države.** Glede na odnose, ki jih država vodi do celotne poslovne skupnosti, je mogoče države razdeliti v dve večji skupini. Države, ki sledijo strategiji osredotočanja navzven, torej na izvoz, in na neposredne tuje investicije, so agresivne (Garelli, 2010, str. 488). Osvajanje novih, tujih trgov je bil tudi tradicionalen pristop h konkurenčnosti. V zadnjem času pa se nekatere države odločajo za drugačne pristop, in sicer želijo same postati privlačne za (tuje) investitorje in s tem spodbuditi tuja vlaganja v državo. Razlika je v tem, da države, ki uporabljajo agresivni pristop, generirajo velike prihodke, ne pa nujno tudi delovnih mest v lastni državi, saj investirajo v drugih državah. Privlačne države pa so tiste, v katere se zaradi določenih ugodnosti veliko investira, kar pomeni, da ustvarjajo nova delovna mesta, vendar gredo dobički neposredno k tujim lastnikom, torej iz države. V današnjem globalnem svetu skorajda ni več države, ki bi lahko izvajala samo enega izmed obeh pristopov, zato se

posamezna država glede na danosti odloči, kateremu bo dala večji poudarek (Garelli, 2010, str. 488).

**Lokalno ali globalno gospodarstvo.** V današnji globalni vasi se gospodarstvo vsake države spoprijema z dvema različnima izzivoma, in sicer gospodarstvo znotraj države in izvozna usmeritev. Vendar izziva nista izključujoča, ampak sobivata v gospodarstvu vsake države. Dejavnosti, katerih intenzivnost se odvija v neposredni bližini končnega uporabnika, sodijo v ekonomijo bližine (Garelli, 2010, str. 489). Značilnost dejavnosti ekonomije bližine je, da proizvajajo dodano vrednost v bližini končnega uporabnika, so pa v večini držav zelo zaščitene, ni jih mogoče seliti na druga geografska območja in so zato tudi precej drage. Med te dejavnosti tako sodi obrt, družbene in osebne storitve, kot so zdravstvo in poučevanje, administrativne storitve, kot je sodstvo in vlada, in nenazadnje tudi poprodajne storitve in prilagoditve končnim uporabnikom (Garelli, 2010, str. 489).

Stroškovno veliko bolj učinkovita so seveda globalna gospodarstva, kar je tudi trend zadnjih desetletij. Glavna prednost je, da lahko dodana vrednost za porabnika nastaja kjerkoli na svetu, zato se proizvodnja seli na geografska področja s cenejšo delovno silo ali cenejšimi surovinami. Posledica globalne tekme je velik pritisk na cenovno politiko tako proizvodov in storitev kot tudi prodajnih marž in plač. Katero izmed usmeritev bo država izbrala, je odvisno tudi od velikosti države, pri čemer so majhne države veliko bolj odvisne od globalnega dogajanja (Garelli, 2010, str. 489).

**Naravno bogastvo ali poslovni procesi.** Naravno bogastvo v velikih količinah različnih surovin, ugodna geografska lega in podnebje, in delovna sila so lahko velike konkurenčne prednosti, lahko pa so tudi ovira za doseganje konkurenčnosti. Države, ki so bogate s surovinami, se namreč pogosto preveč zanašajo na naravne danosti, vendar se hitro zgodi, da postanejo izvoznice surovin, medtem ko se dodana vrednost izdeluje v državah, ki so sicer manj bogate z naravnimi danosti, so pa zato morale izpopolniti svoje procese delovanja in izdelovanja dodane vrednosti (Garelli, 2010, str. 488).

Tako se danes kaže, da so države z velikim naravnim bogastvom manj konkurenčne od držav, kjer gospodarstvo temelji na delovnih procesih in družbi znanja. Poleg »podedovanega« naravnega bogastva lahko določeno državo zavedejo tudi pretekla ekonomska moč države, obstoječa infrastruktura in akumulirano znanje. Na tej osnovi postane država samozadostna in ne tekmuje več v konkurenčni tekmi. Bogastvo torej ne rezultira nujno v večji konkurenčnosti države, ki to bogastvo poseduje (Garelli, 2010, str. 489).

**Osebno prevzemanje odgovornosti ali družbena kohezija.** Način prevzemanja odgovornosti močno vpliva na uvrstitev posamezne države v konkurenčni tekmi. Obstajata dva različna pogleda na prevzemanje odgovornosti, in sicer tisti, kjer posameznik

prevzema odgovornost za svoje odločitve in svoja dejanja, in sistem, kjer je veliko pomembnejša skupinska povezanost (Garelli, 2010, str. 490). Deregulacija, popolna privatizacija in prevzemanje tveganja s strani posameznikov so značilnosti anglosaškega sistema, kjer je predvidena tudi nagrada za posameznike v primeru doseganja zastavljenih ciljev. Kontinentalni evropski sistem pa veliko bolj poudarja socialno komponento, zagotavlja višjo osebno varnost vsakega posameznika, kar je zanj tudi največja nagrada (Garelli, 2010, str. 490).

V zadnjih desetletjih je anglosaški sistem pridobival na pomembnosti, saj se je prevzemanje tveganja največkrat izkazalo kot pravilna odločitev, ki je posledično prinesla velike nagrade. Zadnja gospodarska kriza je delno zamajala uveljavljen sistem in pokazala, da imajo nekateri posamezniki prevelik vpliv na življenje drugih, da je njihove napačne poteze morala sanirati družba kot celota in da za napake niso bili osebno odgovorni, kar pa je seveda v nasprotju s popolnoma liberaliziranim sistemom, ki velja očitno samo za nagrade, ki jih prejmejo posamezniki, medtem ko se kazni porazdelijo med vse (Garelli, 2010, str. 490).

Celovit vpliv zgornjih štirih dimenzij, ki predstavljajo teoretično osnovo za metodologijo merjenja konkurenčnosti po IMD, določa, na kakšen način in v kakšni meri bodo podjetja in države ustvarjali dodano vrednost, to pa seveda močno vpliva na konkurenčnost. Kako konkurenčnost posamezne države merijo v Inštitutu za razvoj managementa, opisujem v nadaljevanju.

### **2.3 Merjenje konkurenčnosti po metodologiji Inštituta za razvoj managementa (IMD)**

Po IMD-ju je konkurenčnost veliko več od statističnih ekonomskih podatkov, saj pomeni ravnotežje med ekonomskimi zahtevami in družbenimi potrebami, ki so vedno zgodovinsko pogojene in izhajajo iz vrednostnih sistemov posameznega naroda (Kovačič et al., 2009, str. 8). Po Garellijevem mnenju konkurenčnost vključuje dve pomembni karakteristiki, in sicer celovitost ter sposobnosti, kar pomeni, da konkurenčnost analizira način, kako narodi in podjetja vodijo celovitost svojih sposobnosti, z namenom doseganja blaginje za vse in dobička (Garelli, 2010, str. 483).

V Svetovnem letopisu konkurenčnosti je lestvica konkurenčnosti držav. Konkurenčnost je relativen pojem, torej lahko konkurenčnost države določamo v odnosu do konkurenčnosti ostalih držav. Približno tretjino podatkov, iz katerih se računa konkurenčnost držav, predstavljajo statistični ekonomski podatki o državi, dve tretjini podatkov pa je pridobljenih z anketami med vodilnimi v podjetjih v posamezni državi (Rosselet-McCauley v IMD World Competitiveness Yearbook, 2010, str. 475–478). Tovrsten način

preverjanja sistemske konkurenčnosti implicira, da imajo vodilni v podjetjih precejšen vpliv na oceno nacionalne konkurenčnosti. S tem se strinja tudi Kovačič (2007, str. 98), ko pravi, da postajajo mnenja vodilnih v podjetjih zelo pomembna in tudi nujna za analizo konkurenčnosti, saj naj bi bila konkurenčna država tista, ki svojim menedžerjem omogoča dobre pogoje, ki pa jih morajo menedžerji izkoristiti za nadaljnji razvoj podjetja in posledično narodnega gospodarstva.

Glede na metodologijo Svetovni letopis konkurenčnosti spremlja predvsem kratkoročne premike v konkurenčnosti posamezne države, in sicer glede na sposobnosti države in nacionalnega gospodarstva, da privabi nove oziroma zadrži obstoječe vlagatelje. Po tem je mogoče sklepati, da bodo na lestvici konkurenčnosti po IMD-ju najvišje tiste države, ki so globalno usmerjene in so hkrati privlačne za naložbe (tujih) vlagateljev ter imajo zelo visoko delovno produktivnost, ki naj bi izhajala iz plač kot nagrad in tudi iz globlje zakoreninjenih nacionalnih vrednot, kot so prilagodljivost ljudi, pogled ljudi na spremembe in na nove ideje ter motivatorje za delo (Kovačič et al., 2009, str. 11).

Svetovni letopis konkurenčnosti naj bi bil namenjen dvema ciljnim skupinama, in sicer potencialnim (tujim) investitorjem in vladam posameznih držav, in sicer kot nekakšna oporna točka, na osnovi katere preverjajo, ali so vladne regulativne in podporne politike v skladu z razvojem države in nacionalnim gospodarstvom oziroma ali ga podpirajo ali zavirajo (Rosselet-McCauley v IMD World Competitiveness Yearbook, 2010, str. 474). Ker tovrstne lestvice postajajo vse pomembnejše, četudi je potrebno poglobljeno znanje za popolno razumevanje določene uvrstitve države na tej lestvici, so v poplavi informacij vsekakor orodje za odločevalce.

## **2.4 Štirje faktorji konkurenčnosti po metodologiji Inštituta za razvoj managementa (IMD)**

Poudarek na kakovostnem poslovnem okolju, ki omogoča in spodbuja konkurenčnost, je v središču raziskovanja po metodologiji IMD. Interakcija med štirimi faktorji konkurenčnosti oziroma štirimi vsebinskimi področji, ki jih sestavlja 327 različnih kriterijev, daje končen rezultat oziroma določeno uvrstitev države na lestvico. Kot je že bilo poudarjeno, IMD razume konkurenčnost veliko širše kot zgolj produktivnost in na tej osnovi maksimiziranje dobička, prav zato podaja in upošteva kar štiri faktorje oziroma vsebinska področja, in sicer (Garelli, 2010, str. 494):

- gospodarski uspeh, ki je makroekonomska ocena gospodarstva;
- vladna učinkovitost, ki ocenjuje, v kolikšni meri vladne politike prispevajo h konkurenčnosti;



- poslovna učinkovitost, ki meri, v kolikšni meri celotno okolje spodbuja podjetja in posameznike k drugačnemu in donosnemu poslovanju;
- razvitost infrastrukture, kjer se ocenjuje, v kolikšni meri obstoječa infrastruktura in tudi človeški viri zadovoljujejo potrebe podjetij.

Vsako vsebinsko področje oziroma faktor je nadalje razdeljen na pet subfaktorjev, slednje pa sestavljajo skrbno izbrani kriteriji (Rosselet-McCauley v IMD World Competitiveness Yearbook, 2010, str. 475):

1. Faktor gospodarske uspešnosti, ki ga sestavljajo v veliki večini statistični podatki in gospodarski kazalci, meri uspehe države na področju domačega gospodarstva, mednarodne menjave, mednarodnih naložb, zaposlenosti in cen.
2. Faktor vladne učinkovitosti meri uspehe na področjih javnih financ, fisklane politike, zakonodajnega okvirja, poslovne zakonodaje in socialnega modela.
3. Faktor poslovne učinkovitosti meri produktivnost, trg dela, finance, vodstvene prakse in sistem vrednot.
4. Faktor infrastrukture meri uspehe na področjih osnovne infrastrukture, tehnološke infrastrukture, znanstvene infrastrukture, zdravja in okolja ter izobraževalnega sistema.

Izbor kriterijev je rezultat poglobljenega raziskovanja ekonomske teorije, mednarodnih, regionalnih in nacionalnih virov ter povratnih informacij s strani poslovne javnosti, vlad in vladnih agencij ter strokovnjakov (Rosselet-McCauley v IMD World Competitiveness Yearbook, 2010, str. 474).

Rezultat in tudi uvrstitev države na lestvico je tako odvisna od povprečja, ki ga država doseže na vseh štirih področjih oziroma faktorjih, torej je končni indeks konkurenčnosti tehtano povprečje štirih faktorjev (Rosselet-McCauley v IMD World Competitiveness Yearbook, 2010, str. 477). Avtorji metodologije IMD namreč nasprotujejo splošnemu prepričanju, da je zgolj nivo BDP-ja ključen kazalec dodane vrednosti, zato v svoji raziskavi vključuje in upošteva tudi ostala področja. Država, ki si želi izboljšati svoj položaj v prihodnosti, mora nujno zagotoviti usklajeno in podporno delovanje podjetij, državnih institucij in ostalih socialnih partnerjev, zato je nujno spremljati tudi napredek v izobraževanju, v znanosti in tehnologiji, razvoju delovne sile itd. Visoko razvite države namreč ne konkurirajo več samo z izdelki in storitvami, prav tako so pozitivne sile globalizacije začele izgubljati na pomenu. V prihodnje bosta človeški kapital in družba znanja tisto, kar bo pomembno vplivalo na konkurenčnosti držav in nacionalnih gospodarstev (Kovačič, 2007, str. 101).

## **2.5 Deset zlatih pravil za večjo konkurenčnost**

Za izboljšanje konkurenčnosti države Garelli predlaga uvedbo »10 zlatih pravil« konkurenčnosti, ki naj bi jih država oziroma nacija uvedla v pravilnem razmerju glede na obstoječe stanje in glede na cilj, ki si ga je zadala (Garelli, 2010, str. 493):

1. oblikovanje kar se da stabilnega in predvidljivega zakonodajnega in administrativnega okolja v državi;
2. zagotovitev hitre, transparentne in odgovorne državne administracije, ki omogoča nemoteno poslovanje;
3. nenehno investiranje v razvoj in vzdrževanje tako ekonomske (promet, telekomunikacije) kot socialne (zdravstvo, šolstvo, pokojninski sistem) infrastrukture;
4. utrditi srednji razred, ki je ključen vir prosperitete in dolgoročne stabilnosti;
5. podpirati razvoj zasebnih malih in srednjih podjetij, ki so ključni element raznolikosti v gospodarstvu;
6. vzdrževati ravnovesje med nivoji plač, produktivnostjo in davčnimi obremenitvami;
7. razvijati domače okolje, in sicer s spodbujanjem domačega varčevanja in domačih investicij;
8. uravnovežiti agresivnost oziroma izvozno usmerjenost na mednarodne trge s privlačnostjo domačega poslovnega okolja, z namenom doseganja višje dodane vrednosti;
9. usklajevati prednosti globalizacije in prednosti lokalnega poslovanja, z namenom ohranjanja socialne zavezanosti in vrednot družbe;
10. vračati očitne in stvarne znake uspešne konkurenčne tekme z ljudmi, in sicer na način, da se poskrbi, da vsi dosegajo višji nivo blaginje.

## **3 PRIMERJALNA ANALIZA KULTURE IN KONKURENČNOSTI IZBRANIH DRŽAV**

Kot sem v nalogi že omenila, je ugotavljanje kulture, katere del je na zunaj povsem neviden, stvar opazovanja. Na zastavljena vprašanja magistrske naloge bom tako skušala odgovoriti s pomočjo kvalitativnega pristopa, in sicer bo analiza temeljila na interpretaciji v nalogi predstavljenih pojavov ter na primerjavi teh pojavov v različnih državah.

Domneve, do katerih sem prišla s primerjalnim pristopom med teorijo kulture in ekonomskim modelom kulture, bom skušala potrditi ali ovreči s pomočjo statističnih podatkov, pridobljenih iz kvantitativne raziskave o konkurenčnosti držav, ki jo je izvedel IMD in rezultate objavil v Svetovnem letopisu konkurenčnosti. Za primerjavo sem vzela rezultate raziskave, ki so bili objavljeni leta 2011, kar pomeni, da so analizirani podatki za leto 2010.

### 3.1 Načrt analize

Na raziskovalna vprašanja bom skušala odgovoriti s pomočjo primerjalne analize. Izbrane države bom tako primerjala glede na kulturne profile in tudi glede na njihovo ekonomsko učinkovitost ter uvrstitev na lestvico konkurenčnosti.

Za analizo sem po naključnem vzorcu izbrala enajst držav in Slovenijo, kar predstavlja šestino vseh držav, ki so vključene v raziskavo IMD-ja. Med temi državami je pet najkonkurenčnejših držav sveta, saj je za ugotavljanje obstoja idealnega kulturnega profila, ki omogoča visoko konkurenčnost, najbolj smiselno narediti analizo najboljših držav. Dodatnih šest držav, ki so kontrolne države, sem izbrala glede na naslednje kriterije: geografska bližina, velikost države in zgodovinski razvoj države. Tako sta Avstrija in Hrvaška izbrani zaradi geografske bližine, Kitajska in Rusija zaradi svoje velikosti, Poljska in Slovaška pa zaradi podobnega zgodovinskega razvoja, kot smo ga imeli v Sloveniji, torej od socialističnega sistema do kapitalizma. V analizo seveda vključujem Slovenijo, saj je namen naloge, da ugotovim, kateri so tisti razlogi, zaradi katerih je naša konkurenčnost v zadnjih letih tako drastično upadla, in ali je mogoče najti prednosti naše države, s pomočjo katerih bi trend obrnili navzgor.

Analiza bo potekala v več korakih. V analizi bom najprej vsaki izmed izbranih držav določila kulturni profil glede na Hofstedove dimenzije kulture. V naslednjem koraku bom s pomočjo primerjalne metode državam pripisala kulturne dimenzije po Cassonu. Sledila bo razdelitev držav v enega izmed 16 modelov kulture ekonomske učinkovitosti, ki jih je določil Casson. Že na tej osnovi bo mogoče ugotoviti, katere države imajo po Cassonovi ekonomski teoriji kulture tiste kulturne profile, ki naj bi zagotavljali visoko ekonomsko učinkovitost, in ali se tipi kultur ujemajo z uvrstitvijo teh držav na lestvici konkurenčnosti v letu 2011.

Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje bom skušala najti s pomočjo petih domnev o povezavi med kulturnimi dimenzijami in konkurenčnostjo oziroma ekonomsko učinkovitostjo, ki jih bom preverjala s pomočjo izbranih kriterijev konkurenčnosti, vključenih v IMD-raziskavi. Za vsako trditev bom izbrala nekaj kriterijev iz IMD-raziskave, ki so povezani z analizirano kulturno dimenzijo. V tem pregledu bom skušala ugotoviti, ali obstaja potencialen vpliv določene kulturne dimenzije na konkurenčnost oziroma ali v izbranih državah, ki so najkonkurenčnejše, obstajajo tudi kulturne podobnosti, na osnovi česar bi lahko domnevali o obstoju določenega tipa kulture kot ekonomsko najbolj učinkovitega.

Odgovor na drugo postavljeno raziskovalno vprašanje, to je ali je kulturni profil Slovencev kriv za neuspešno spopadanje s krizo, bom ugotavljala s pomočjo časovne primerjave nekaterih kriterijev iz raziskave IMD, ki tudi kažejo na nacionalno kulturo naroda. Pri tem

bom Slovenijo primerjala še s štirimi drugimi državami, in sicer sem primerjalne države izbrala glede na predhodno ugotovljene podrobnosti in razlike v nacionalni kulturi ter glede na uvrstitev na lestvico konkurenčnosti.

Slovenijo bom tako primerjala z ostalimi državami in skušala ugotoviti, ali drži, da je anglosaški sistem tekmovanja dejansko najkonkurenčnejši oziroma ali sam po sebi zagotavlja visoko stopnjo konkurenčnosti, in ali Slovenija dejansko lahko sprejme ta sistem vrednot ter ga uveljavlja, seveda z namenom doseganja cilja večje konkurenčnosti. Pri tem je potrebno poudariti, da analiza temelji na predpostavki, da Slovenija želi biti uvrščena med najbolj konkurenčne države sveta oziroma je to njen cilj.

### 3.2 Nacionalna kultura izbranih držav

Nacionalno kulturo izbranih držav opredeljujem s pomočjo Hofstedove metodologije in indeksi kulturnih dimenzij, ki so bili ugotovljeni v raziskavi IBM uslužbencev v 70. letih prejšnjega stoletja. Hofstede je na osnovi dodatnih korelacij v različnih časovnih obdobjih preverjal prvotne rezultate raziskave, ki so pokazali, da so pri večini kultur ostali dokaj nespremenjeni, kar kaže na dejstvo, da so dejansko merjene dimenzije, ki so v družbi dolgoročno prisotne (Hofstede et al., 2010, str. 39). Nekaj držav pa je doživelo precejšnje politično-gospodarske pretrese, katerih posledica so tudi spremembe vrednot.

V primeru Slovenije je bila Hofstedova raziskava ponovljena v letu 2005, in sicer jo je ponovila Jazbečeva v svoji magistrski nalogi (Jazbec, 2005). Ker so rezultati za Slovenijo v dveh časovnih točkah zelo različni, prikazujem oba rezultata in možno oziroma verjetno razlago, zakaj je do tega prišlo.

*Tabela 4: Indeksi kulturnih dimenzij izbranih držav po Hofstedu*

	<b>Individualizem – kolektivism</b>	<b>Odnos do moči</b>	<b>Moškost – ženskost</b>	<b>Izogibanje negotovosti</b>
<b>Avstrija</b>	55	11	79	70
<b>Hong Kong</b>	25	68	57	29
<b>Hrvaška</b>	33	73	40	80
<b>Kitajska</b>	20	80	66	30
<b>Poljska</b>	60	68	64	93
<b>Rusija</b>	39	93	36	95
<b>Singapur</b>	20	74	48	8
<b>Slovaška</b>	52	104	110	51
<b>SLOVENIJA – Hofstede *</b>	27	71	19	88

se nadaljuje

nadaljevanje

	<b>Individualizem – kolektivizem</b>	<b>Odnos do moči</b>	<b>Moškost – ženskost</b>	<b>Izogibanje negotovosti</b>
<b>SLOVENIJA – Jazbec *</b>	91	27	20	71
<b>Švedska</b>	71	31	5	29
<b>Švica</b>	68	34	70	58
<b>ZDA</b>	91	40	62	46

**Opomba:** \*Precejšnje razlike v indeksih na določenih kulturnih dimenzijah med raziskavo, izvedeno v sedemdesetih letih 20. stoletja (Hofstede) in v ponovljeni raziskavi iz leta 2005 (Jazbec).

*Vir: G. Hofstede et al., Cultures and organizations, 2010, str. 57–195, tabele 3.1, 4.1, 5.1 in 6.1; M. Jazbec, Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje managerjev, 2005, str. 56, tabela 3.3.*

V Tabeli 4 so opazne pomembne razlike v kulturnih dimenzijah posameznih držav, kot jih je ugotovil in glede na svojo teorijo določil Hofstede v svoji raziskavi pred tridesetimi leti.

Na tem mestu je treba opozoriti na dejavnike, ki so se pojavili oziroma zgodili v času od zadnje Hofstedove raziskave. Ti namreč lahko pomembno vplivajo tudi na kulturo posamezne države, kar pomeni, da so lahko kulturni profili držav danes drugačni od rezultatov, ki jih je Hofstede izmeril pred tridesetimi leti. Ti dejavniki so:

- Izjemna sprememba, ki je močno vplivala na celoten svet, je vsekakor propad komunističnih sistemov, katerih glavna vrednota je bila skupno dobro in enakost za vse. Večina držav je tako iz deklarirano kolektivističnih spremenila svoj politični in ekonomski sistem, ki temelji na individualizmu, vrednosti osebnih dosežkov in kapitalizmu.
- Družbene razmere so se s procesom globalizacije, ki je pojav zadnjih dveh desetletij, močno spremenile. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja in v začetku tega stoletja se je, ob selitvi proizvodnje v države s cenejšo delovno silo, dogajalo tudi večje kulturno prepletanje, predvsem v smeri vpliva zahodnih držav in njenih vrednot na vzhod. Z globalizacijo so se torej vrednote zahodnih držav »izvažale« v države, ki ne temeljijo na vrednotah individualnih dosežkov, ampak na pomembnosti skupnosti.
- Pojav in vesplošno sprejetje informacijskih tehnologij, interneta in mobilnih telefonov, sta pomembno vplivala na družbe. Povečano število informacij, ki jih je mogoče doseči in težje skriti, so namreč spreminjale poglede ljudi na svet in razmere v njem. Kot je opozoril že Casson, je razcvet televizije in predvsem interneta povzročil sicer večji dostop do informacij, vendar pa se je istočasno zgodilo, da so slikovni prikazi, ki ponavadi izzovejo večjo čustveno reakcijo kot zapisana beseda, dobili na moči, kar s pridom izkoriščajo tako podjetja kot tudi svetovni voditelji, argumenti pa so potisnjeni v ozadje (Casson, 2006, str. 373). Tovrsten način prezentiranja sveta je

pripeljal do vsebinskega »poneumljanja« in posledično do večjih razkolov v družbi ter s tem do zmanjšanja zaupanja.

Glede na zgoraj opisane dejavnike, bi pričakovali, da bo princip konvergence oziroma zблиževanja, kot ga je definirala Ralston s sodelavci (2008, str. 11), prevladal, saj so mnoge države prevzele kapitalizem, ki naj bi posledično imel velik vpliv na vrednote dela pri posameznikih in bi globalno morali posamezniki posedovati podobne delovne vrednote, če delajo in živijo v kapitalizmu. Vendar pa temu pogosto ni tako, na kar so opozorili tudi raziskovalci, saj se lahko zgodi, da ima na oblikovanje delovnih vrednot večji vpliv kultura kot sam ekonomski sistem. V tem primeru pa se lahko zgodi, da država sicer spremeni ekonomski sistem, vendar pa posamezniki ne posedujejo sistema vrednot, ki bi ta sistem podpirale (Ralston et al., 2008, str. 11). Ta dejstva pomembno vplivajo tudi na mojo analizo, saj so podatki Hofstedove študije stari že več kot tri desetletja, kar pomeni, da obstaja možnost, da so kulturni profili nekaterih držav danes drugačni od teh, ki jih s pomočjo Hofstedove raziskave vključujem v svojo analizo. To vsekakor velja za Slovenijo, kjer pa je bila Hofstedova raziskava ponovljena v letu 2005.

V nadaljevanju po abecednem vrstnem redu, z izjemo Slovenije, ki ji opisujem prvo, podrobneje opisujem kulturne profile posameznih držav, z namenom podrobnejšega razumevanja kulture v določenih državah. Hkrati je določitev kulturnega profila osnova za nadaljnjo analizo.

**Slovenija.** Pri določanju slovenskega kulturnega profila je potrebno opozoriti na nekatere dejavnike, ki pomembno vplivajo na rezultat. V času prve oziroma osnovne Hofstedove raziskave, ki je bila izvedena v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, smo bili Slovenci del skupne države Jugoslavije in kot taki tudi vključeni v raziskavo. Za Slovence danes relevantnejši podatki izhajajo iz ponovljene osnovne študije, ki jo je leta 2005 izvedla Jazbečeva (2005). Kljub enaki metodologiji, je Jazbečeva glede na Hofstedovo raziskavo ugotovila precejšnje razlike v kulturi Slovencev. Razloge za to je seveda mogoče iskati v dejstvih, da smo Slovenci v tem času oblikovali samostojno državo, ki je prešla prek mnogih družbenih, socialnih in ekonomskih sprememb, kar je vsekakor imelo velik vpliv tudi na rezultate o kulturi. Kot je trdil Casson (1993, str. 430), bodo države, ki so se soočile s propadom celotnega sistema in so se odločile za vključitev v povsem drugačen političen ter ekonomski sistem, zelo verjetno soočene z velikimi izzivi, predvsem izzivom zaupanja in razlik napetosti v družbi.

Poleg tega je Jazbečeva (2005) izvedla raziskavo na vzorcu poslovnežev, ki so visoko izobraženi, kar dve tretjini vzorca pa predstavljajo ženske. Torej je potrebno opozoriti, da je posplošitev rezultatov na celotno populacijo omejena, saj so bili v raziskavo vključeni visoko izobraženi ljudje in strokovnjaki, ki so si po določenih karakteristikah verjetno veliko bolj podobni med seboj kot pa z ostalimi državljani Slovenije (Zagoršek, 2005, str.

5 in 44). Kljub omejitvam pa rezultate Jazbečeve študije vključujem v analizo, saj so razlike precejšnje, poleg tega pa lahko nakazujejo tudi kulturni profil dveh generacij, ki danes sobivata v Sloveniji.

**Slovensko izogibanje negotovosti.** Rezultat Slovenije po Hofstedovi študiji nas je uvrstil v vrh držav z visokim **indeksom izogibanja negotovosti**, in sicer na petnajsto mesto (Hofstede, 2010, str. 192). Izračunan indeks izogibanja negotovosti za Slovenijo je 88. Glede na rezultat lahko sklepamo, da smo Slovenci zelo negotovi glede prihodnosti in da nas neznane razmere spravljajo v nelagodje, negotovost, zaskrbljenost in celo strah. Želimo si torej predvidljivega in vnaprej določenega okolja, v katerem se počutimo varne. Prav zato Slovenci, kot tudi ostale države z visokim indeksom izogibanja negotovosti, želimo zmanjšati nejasnost in dvoumnosti situacij v prihodnosti. Slovenci torej iščemo strukturo in vnaprej določene odnose, saj na ta način lahko natančno interpretiramo dogajanje in stvari naredimo predvidljive (Hofstede, 2010, str. 198).

Jazbečeva pa je v svoji raziskavi ugotovila, da je indeks izogibanja negotovosti v Sloveniji nekoliko upadel, in sicer na 71, kar pa je še vedno visoko (Jazbec, 2005, str. 48). Razlika v rezultatih je lahko nastala zaradi delne stabilizacije razmer v Sloveniji in v slovenskem gospodarstvu, ki je bilo v času Jazbečeve raziskave v vzponu, hkrati pa smo se Slovenci po skoraj petnajstih letih tudi že privadili na nov družbeni sistem, ki je v svojem bistvu bolj nepredvidljiv, kot je bila planska komunistična ureditev. Pri ugotovitvah glede na spol je Jazbečeva ugotovila, da so Slovenke še bolj nagnjene k izogibanju negotovosti kot Slovenci. Slovenke so torej marljive in delajo po pravilih ter navodilih, kar najverjetneje izhaja iz domače in tudi šolske vzgoje (Jazbec, 2005, str. 63). Kolikokrat povprečna slovenska deklica v svojem otroštvu sliši, da je pridna in kolikokrat, da je uspešna? V primerjavi glede stopnje izobrazbe pa je Jazbečeva (2005, str. 63) ugotovila, da so bolj izobraženi tisti, ki se v manjši meri izogibajo negotovosti, kar gre verjetno iskati v dejstvu, da tudi zaradi izobrazbe in izkušenj določene negotove situacije vidijo kot izzive in ne kot grožnjo. Po drugi strani pa si ravno zaradi višje izobrazbe in večje informiranosti nekatere prihodnje situacije lažje orišejo kot predvidljive.

Še vedno pa ostaja dejstvo, da smo Slovenci narod, ki je nagnjen k izogibanju negotovosti. To pomeni, da so pravila, red in zakoni, vnaprej določeni postopki ter odnosi tiste situacije, v katerih se počutimo dobro in v katerih zato lahko dobro delujemo. Nove ideje in drugačni pogledi se načeloma tolerirajo, v kolikor so znotraj okvirov obstoječih pravil. Vse ideje, ki potencialno lahko kršijo obstoječa pravila in zamajajo vzpostavljen sistem, pa so označene že kot skoraj deviantne, predvsem med Slovenci pa niso dobro sprejete in zato skoraj zagotovo obsojene na propad.

Splošno znano dejstvo je, da so veliki preboji in velike ideje vedno pogojeni z negotovostjo in s kršenjem obstoječih pravil, seveda pa tudi z velikim tveganjem, da nekaj

ne bo uspelo. Ali vesplošno slovensko izogibanje negotovosti pomeni, da v Sloveniji ne bomo uspeli narediti velikih prebojev in dobrih idej, ker bodo te zatrte v kali oziroma se jih posamezniki sploh ne upajo izraziti, ker so tudi sami ponotranjili obstoječi red in obstoječa pravila? Drugi trend, ki je opazen v Sloveniji, pa je ta, da imamo izjemne posameznike z neverjetnimi idejami. Vendar so vsi ti posamezniki spoznali, da v Sloveniji s svojimi pogledi ne bodo uspeli, zato so zatočišče za svoje ideje našli v tujini, kjer veliko Slovencev uživa zelo velik ugled.

**Slovenski visok indeks odnosa do moči.** V prvotni Hofstedovi raziskavi je bil **indeks odnosa do moči** za Slovenijo 71 (Hofstede, 2010, str. 57), kar Slovenijo uvršča v zgornjo četrtino držav. Rezultat nam pove nivo odvisnosti posameznih odnosov v državi, pa naj bo to v družini ali na delovnem mestu. V državah z visoko stopnjo odnosa do moči je prisotna hierarhična distribucija moči, kar pomeni, da imajo največjo moč tisti, ki zasedajo vrh hierarhije. V družini so to starši, v šoli so učitelji, na delovnem mestu oziroma v podjetjih so to vodje in šefi. Ker starši v družbah z visokim indeksom odnosa do moči učijo svoje otroke ubogljivosti do staršev oziroma do avtoritete, otroci to ponotranjijo in se tako obnašajo tudi v svojem življenju. Avtoritete se torej ne sme izzivati, ampak se pričakuje brezpogojna ubogljivost. Prav tako niso zaželeno vprašanja ali pogledi podrejenih, ki bi kakorkoli lahko spodkopali avtoriteto starša oziroma vodje. Podrejeni, ki so ponotranjili porazdelitev moči v družbi, pa jo sprejemajo in zato niti ne pomislijo, da bi avtoriteto dejansko lahko tudi izzvali.

Jazbečeva je v svoji kasnejši raziskavi ugotovila precej drugačno sliko na področju razporeditve moči, in sicer je njen izračun indeksa odnosa do moči 27 (Jazbec, 2005, str. 46). Kot je razvidno iz rezultatov, je razlika med dvema merjenjema zelo velika. Po Hofstedu smo namreč Slovenci zelo hierarhična družba, medtem ko je Jazbečeva odkrila, da smo v resnici egalitarna družba. Razlike v rezultatih lahko izhajajo iz več razlogov. Eden je vsekakor ta, da se je v času med obema merjenjema družbeni sistem v Sloveniji spremenil, da smo torej iz zelo hierarhične družbe (moč vojske, moč enopartijskega sistema) prešli v demokratično ureditev, ki seveda v veliko večji meri podpira enakost in enakopravnost. Druga možna razlaga pa je tudi v samem vzorcu. Jazbečeva je namreč delala raziskavo med vodstvenim kadrom, ki hkrati pripada mlajši generaciji in ki dojemata razlike v moči drugače kot njihovi podrejeni.

Glede na razlike v rezultatih je težko trditi, katero mesto zaseda Slovenija na dimenziji egalitarnost – hierarhičnost. Trenutne razmere v Sloveniji kažejo, da se še največja delitev med hierarhično in egalitarno družbo kaže v različnih generacijah. Starejše generacije, ki so večino svojega odraslega življenja preživele pod komunističnim režimom, so ponotranjile tudi vrednote spoštovanja avtoritet in nedotakljivosti političnih ter vojaških vodij. Mlada generacija, tista, ki ni doživela komunizma, pa kaže na egalitarnost in majhno razliko v moči. Iz tega izhaja, da mladi avtoritete ne upoštevajo zato ker je avtoriteta,



ampak se morajo tako starši, učitelji in nadrejeni izkazati ter argumentirano dokazati, da si zaslužijo nadrejeno pozicijo. Zahteva mladih naleti na velik odpor pri starejših, ki so bili navajeni, da je potrebno ljudi, ki imajo nadrejene pozicije, spoštovati zato, ker imajo nadrejene pozicije. Ta razkorak, ki se pravkar dogaja v Sloveniji, še posebno z vstopom na trg dela tiste generacije, ki se je rodila v demokratičnem sistemu, je potrebno upoštevati in ga začeti reševati, preden nastane potencialni konflikt zaradi dveh povsem različnih pogledov na isto stvar. To pa lahko ima velik vpliv na način izobraževanja mladih kadrov in tudi na način vodenja podjetij, kar posledično rezultira v dolgoročni konkurenčnosti naše države.

**Smo Slovenci kolektivist ali individualisti?** Na vprašanje, ali so posamezniki v določeni kulturi usmerjeni vase in v svoj dobrobit ali pa jim je skupnost pomembnejša in ji dajejo prednost pred osebnimi interesi, odgovarja kulturna dimenzija individualizma ter njenega antipola kolektivism. Hofstede je za Slovenijo izračunal indeks 27, kar pomeni, da smo Slovenci precej kolektivistična družba (Hofstede, 2010, str. 97). V tem duhu torej dajemo Slovenci pred osebnimi interesi prednost skupini, pa naj bo to družina, ožji krog sodelavcev ali podjetje.

Ponovno pa je prišlo do velike razlike med osnovno študijo in raziskavo, ki jo je delala Jazbečeva. Slednja je namreč izračunala indeks kar 107 (Jazbec, 2005, str. 47). Ta indeks pa sporoča, da je Slovenija zelo individualistična kultura. Dosegamo celo višji indeks kot država, ki je v svetu sinonim za individualizem, torej Združene države Amerike. Kot pri ostalih kulturnih dimenzijah lahko tudi pri tej iščemo razlike v spremembi družbenega sistema, ki se je zgodil v Sloveniji, saj je dejansko iz kolektivističnega prešel v individualističnega. Pa vendar je razlika v rezultatih prevelika, saj vemo, da se kultura sicer spreminja, ampak da so te spremembe postopne in da preteče kar nekaj časa, preden se uveljavijo ter tudi ponotranjijo. Kot trdi Musek (b. l., str. 25), smo Slovenci dejansko v svojem bistvu zelo individualističen narod, naša kultura ni bila nikoli kolektivistična, ampak nam je komunizem kolektivistične vrednote »naložil« in potem tudi zelo dosledno spremljal uvajanje kolektivističnih vrednot (Musek, b. l., str. 25). Prav zato je generacija, ki se je rodila po vojni, spoznala kolektivistične vrednote in jih tudi sprejemala. Danes ta generacija predstavlja večino prebivalstva v Sloveniji, zato se kaže velik medgeneracijski razkorak v dojemanju individualističnih vrednot mlade generacije, ki postajajo, kot trdi Musek, pomemben sestavni del slovenskega kulturnega profila in na drugi strani kolektivističnih vrednot, ki se jih je priučila generacija »babybumerjev« (Musek, b. l., str. 27).

Individualizem in vrednote, kjer je v ospredju posameznik s svojimi cilji, ni sam po sebi napačen, vendar pa Jazbečeva osvetljuje, da slovenski vodilni v individualizmu vidijo veliko negativnega in vidijo sorojake kot vrtičkarje, kot dvoličneže, saj naj bi bili individualisti, ko gre za pravice, in kolektivist, ko gre za sprejemanje odgovornosti, kot

samozadostneže, ki težko dosejajo sporazume in dogovore z drugimi, ter kot samotarje in odmaknjence, saj timsko delo nikakor ne zaživi (Jazbec, 2005, str. 58). Ugotovitve ne presenečajo, saj smo že ugotovili, da danes veliko slovenskih menedžerjev izhaja iz generacije, ki je ponotranjila kolektivistične vrednote in se s težavo privaja na nove okoliščine. Hkrati pa odgovori slovenskih vodilnih pokažejo tudi na nezmožnost vodij, da bi s pravimi tehnikami vodenja presegli obstoječe stanje in zaposlene vodili na način, da bi dejansko lahko od vsakega dobili tisto največ, ob hkratnem zagotavljanju zadovoljstva pri zaposlenemu. Vloga vodilnih v podjetjih se je spremenila, vendar se zdi, da večina vodij v Sloveniji tega še ni povsem sprejela, na kar pa lahko vplivajo druge dimenzije kulture, kot je ohranjanje »statusa quo«, ki izhaja iz visokega odnosa do moči in ženskih vrednot.

**Ženstveni Slovenci.** Dimenzija pokaže, katere vrednote v družbi so prevladujoče, in sicer na premici med poudarjanjem dobrih odnosov, sodelovanjem in vsesplošno blaginjo, ki so tipično ženske vrednote, in na drugi strani poudarjanjem dosežkov, herojstva in materialnih uspehov, ki so tipično moške vrednote. Hofstede je za Slovenijo ugotovil, da je tipično ženska družba, z indeksom 19 (Hofstede, 2010, str. 143). Pri ponovljeni raziskavi je skoraj identičen rezultat dobila tudi Jazbečeva, ki je izračunala indeks 20 (Jazbec, 2005, st. 47).

Ženske vrednote ne pomenijo, da jih posedujejo samo ženske, medtem ko so moški še vedno v domeni moških vrednot. V Sloveniji namreč tako moški kot ženske posedujejo ženske vrednote, kar pomeni, da si Slovenci kot narod želimo dobrih medsebojnih odnosov in predvsem nekonfliktnih situacij (Jazbec, 2005, str. 60). Večja razlika je pri primerjavi v izobrazbeni strukturi, in sicer imajo višje izobraženi (ne glede na spol) bolj moške vrednote in zato dajejo večji pomen dosežkom ter karieri, medtem ko se pri ljudeh z nižjo izobrazbo bolj izrazito kažejo ženske vrednote (Jazbec, 2005, str. 61). Hofstede (2010, str. 149) pa je pokazal na velik vpliv starosti pri posedovanju moških oziroma ženskih vrednot. In sicer z leti vsi ljudje postanemo veliko bolj družbeno usmerjeni in manj poudarjamo pomen osebnih ciljev ter dosežkov.

Aktualni dogodki v Sloveniji, še posebno se je to izkazalo v času krize, so v zelo jasni luči pokazali na to kulturno dimenzijo Slovencev. Večini Slovencev se namreč zdi krivično, da imajo nekateri veliko denarja, delavci, ki delajo cele dneve, pa ne. Želimo si tudi, da bi bile razlike v plačah kar se da majhne. Menimo, da si vodstva in menedžerji nikakor ne zaslužijo veliko večjega dohodka od delavcev, ne glede na odgovornost, ki jo sprejemajo. Tako je Mazzini v svoji spletni kolumni na spletnem portalu Siol.net (Mazzini, 2011) pokazal na meje v plačah, ki so v Sloveniji sprejemljive, kjer so bogataši že vsi, ki mesečno prejemajo trikratnik minimalne plače. Prejemki, ki so nad tem razmerjem, pa so v Sloveniji videni kot deviantni in jih je treba sankcionirati. Ker je to pravno nemogoče (seveda, če so pridobljeni legalno), jih Slovenci šikaniramo in na njih kažemo s prstom.

Vzdrževanje socialnega miru je bilo dolga leta tudi vodilo slovenskih vladnih struktur, saj se niso želele spopasti z nezadovoljstvom državljanov. Pri nekaterih državnih podjetjih so slovenske vlade dolga leta vzdrževala »status quo« samo zato, ker se niso želele ukvarjati s socialnimi bombami, ki bi nastale ob zlomu velikih podjetij. V času konjunktore je bilo vse to mogoče, kriza pa je pokazala pomanjkljivosti nedejavnosti odločevalcev, katerih glavni namen je bil ohraniti socialni mir, ne glede na posledice za gospodarstvo in državni proračun. V kriznih časih, ko se začne vsesplošno varčevanje, pa pridejo na dan podatki o plačah vodilnih v slovenskih državnih podjetjih in izzovejo ogorčenje celotnega naroda. In kako v Sloveniji rešimo ta izziv? Tako da vodilnim zakonsko omejimo višino plače (Polanič, 2009), ker so plačna nesorazmerja enostavno škandalozna in nedopustna, kar pri nekaterih vodilnih, ki delajo malo ali nič, ki uporabljajo tehnike izčrpavanja podjetij in ostale nedopustne prakse poslovnega sveta, verjetno celo drži. Pri tem pa nikakor ne morem mimo vprašanja, kje bo država kot lastnica (še vedno) mnogih podjetij sploh uspela najti sposobne menedžerje, ki naj bi slovenska podjetja popeljali iz krize, če je vse, kar jim ponuja, omejena plača in nobenih nagrad za uspešnost (ker se to pač ne spodobi). Dejstvo je, da se bogastvo ustvarja na ravni podjetij, država pa naj bi postavljala spodbuden okvir za podjetja in vodilne.

**Slovenska kratkoročnost.** Časovna usmerjenost posameznikov v preteklost, sedanjost ali prihodnost ima vsekakor pomemben vpliv na odločitve posameznikov tako v življenju kot tudi v gospodarstvu. Hofstede je to dimenzijo videl kot stopnjo, do katere mere se je posameznik pripravljen odreči kratkoročnim užitek, zato da bi pridobili na dolgi rok. Slovenija na tej kulturni dimenziji zaseda zlato sredino in dosega indeks 49 (Hofstede, 2010, str. 256), kar pomeni, da smo se delno pripravljene odreči trenutnim užitek, zato da bo čez čas še boljše. Jazbečeva pa je v svoji raziskavi prišla do drugačnega rezultata, in sicer je indeks dolgoročne usmerjenosti upadel na 33 (Jazbec, 2005, str. 49), kar pomeni, da smo Slovenci postali bolj kratkoročno usmerjeni. Slovenski menedžerji so spremembo v bolj kratkoročno gledanje razložili s tranzicijsko potjo Slovenije, ki je bila dokaj turbulentna in naj bi onemogočala dolgoročno usmerjenost, drugi pa menijo, da ni potrebe po varčevanju za prihodnost, saj je nezaposlenost majhna in imamo visoko socialno varnost (Jazbec, 2005, str. 67). Razlage, kot je bila slednja, se torej že na dokaj kratek rok izkažejo za zelo kratkoročno gledanje, kajti v zelo kratkem času smo prišli iz konjunktore v veliko krizo z zelo veliko brezposelnostjo, država pa na dolgi rok ne bo uspela ohranjati takšne stopnje socialne pomoči, še zlasti ne, če ne bo hkrati omogočila gospodarstvu novega preboja.

Nerazumevanje posledic, ki jih imajo današnja dejanja za prihodnost in zato nepripravljenost odrekanja določenih užitek v sedanjosti za zagotovitev stabilne prihodnosti, ima na tem prelomnem trenutku, v katerem je trenutno Slovenija, zelo velike učinke. Slovenci smo trenutno pred velikimi izzivi, in sicer pred strukturnimi spremembami, s katerimi moramo v prihodnje zagotoviti stabilnost države. Strukturne

spremembe nikoli in nikdar niso pozitivno sprejete, saj ljudje sami po sebi nismo navdušeni nad nepoznanimi novostmi, še posebej, če nam te odvzemajo nekaj, na kar smo navajeni in čemur se ne želimo odreči. V primeru Slovencev in glede na naše kulturne dimenzije, je ta lastnost še toliko bolj izpostavljena. Postavi se torej vprašanje, ali bomo zmogli uveljaviti spremembe na trgu dela in na pokojninskem ter zdravstvenem področju, in s tem tudi prihodnjim generacijam zagotoviti, da bodo lahko del slovenske države. Trenutno je v Sloveniji zelo izražena kratkoročna usmerjenost večine prebivalstva, saj o strukturnih spremembah nihče ne želi slišati, kaj šele razumeti in doumeti posledice za prihodnost ter na tej osnovi sprejeti odgovorno odločitev. Večina prizadevanj gre v smeri proti strukturnim reformam, v reševanje trenutnih požarov in zadovoljevanje trenutnih potreb ter želja. Dolgoročni cilji v letu 2025 so tako daleč stran, da se bomo Slovenci z njimi ukvarjali, ko bo prišlo leto 2025, torej ko bo za vse prepozno, saj nekaterih požarov pač ne bo mogoče več zaustaviti.

**Avstrija.** Med vsemi državami je Avstrija država z najnižjim **odnosom do moči**, kar pomeni, da se prebivalci države ne čutijo odvisne od avtoritete in nadrejenih. Indeks odnosa do moči za Avstrijo znaša 11. Odnose v državi tako dojemajo kot enakopravne in enakovredne, debate med različnimi profili ljudi so zaželeno in pričakovane. Posamezniki brez strahu in občutka nelagodja povedo svoje mnenje tako svojim sodelavcem kot tudi svojim nadrejenim in podrejenim.

Avstrija je država s tipično **moškimi vrednotami**, saj na dimenziji moško – žensko dosega indeks 79. Večina prebivalcev države je tako usmerjenih v doseganje zastavljenih ciljev, dosežki so velika vrednota.

So pa Avstrijci precej nenaklonjeni negotovim situacijam, zato jim nepredvidljivost, ki je povezana s prihodnostjo, pomeni precejšen stres. **Indeks izogibanja negotovosti** je namreč 70. Ta kulturna značilnost se najbolj pokaže pri že kar pregovorni natančnosti, točnosti in načelnosti nemško govorečih narodov, kamor sodi tudi Avstrija. Z namenom zmanjšanja možnosti dvoumnih situacij so razvili precej strukturiran sistem, znotraj katerega se znajdejo in se dobro počutijo, kar posledično pozitivno vpliva na delo ter način delovanja v življenju nasploh. Kot trdi Hofstede (2010, str. 198), so se pripadniki teh narodov pogosto pripravljani vključiti v precej tvegano početje, seveda z namenom, da bi preprečili dvomljivost in negotovost. Prebivalci teh držav nimajo problemov spopadanja s tveganji, v kolikor so ta vnaprej znana.

Avstrija je precej **individualistična država**, na dimenziji individualizem – kolektivizem dosega indeks 55.

Glede časovne usmerjenosti, so Avstrijci bolj usmerjeni dolgoročno in v prihodnost. **Indeks na dimenziji časovne usmerjenosti** je 70.

**Hong Kong.** Negotovost je v Hong Kongu zaželena oziroma prebivalcem ne predstavlja večjega izziva, še manj problema. **Indeks izogibanja negotovosti** v Hong Kongu je namreč 29 (Hofstede, 2010, str. 194), kar državo uvršča na sam rep držav po izogibanju negotovosti. Anksioznosti in pretirane zaskrbljenosti ni čutiti v državah z nizkim indeksom izogibanja negotovosti. So pa zato ti narodi manj ekspresivni, saj se agresije in emocij ne sme pokazati oziroma to ni zaželeno, ker te družba sicer izloči. Družbe ne potrebujejo pisanih pravil, na trenutke se jim zdijo celo zastrašujoča, saj verjamejo, da se problemi lahko rešijo brez formalnih ukazov in glede na situacijo, v kateri se znajdejo. V poslovnem svetu to pomeni, da se družbe z nižjim indeksom izogibanja negotovosti lažje posvečajo strateškim problemom, ki so sami po sebi negotovi in ne morejo biti v celoti strukturirani.

Spoštovanje avtoritete je v Hong Kong prisotno in je verjetno utemeljeno na kulturnih vrednotah vzhodnih kultur, kjer se neenakost sprejema kot pravilno in legitimno ter se jo spoštuje, kar je tudi osnovna vrednota. **Indeks odnosa do moči** v Hong Kongu znaša 68.

Dimenzija, ki je najočitnejša pri delitvi sveta na zahodni in vzhodni, je vsekakor usmerjenost posameznikov vase in v svoj uspeh oziroma v družbo ter uspeh skupine, ki ji pripadajo. Hong Kong je kolektivistična družba, saj je indeks na dimenziji **individualizem – kolektivizem** 25. To potrjuje tudi domnevo, da je v državah, ki so kolektivistične, indeks odnosa do moči višji in obratno. Za kolektivistično družbo je pomembno, da imajo ljudje možnost dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja svojih sposobnosti, da imajo dobre delovne razmere in da lahko v celoti uporabljajo svoje znanje ter svoje sposobnosti.

V Hong Kongu so dosežki in uspehi pomembna vrednota, indeks **moškosti – ženskosti** je namreč 57. Glede na to, da je Hong Kong kolektivistična družba, bi pričakovali, da bosta vrednoti dobri odnosi in sodelovanje v družbi pomembni. Dejstvo je, da v nekaterih kolektivističnih družbah prihaja do sodelovanja v ožjih oziroma bližnjih skupinah (družina, podjetja), medtem ko do drugih skupin v družbi nastopi tekmovanje. Hong Kong je bil nekaj časa tudi pod angleško oblastjo, zato je mogoče, da so se anglosaške vrednote sčasoma delno prenesle tudi na ljudi v Hong Kongu.

Podoben vpliv angleške vladavine bi potencialno lahko razložil indeks Hong Konga na dimenziji **kratkoročne oziroma dolgoročne usmerjenosti**. Hong Kong namreč dosega indeks 61, ki po pričakovanju pokaže na bolj dolgoročno usmerjenost države, pa vendar je ta indeks veliko nižji od indeksov, ki jih dosega ostale države z vzhoda.

**Hrvaška.** Indeks **izogibanja negotovosti** za Hrvaško je 80, kar pomeni, da so prebivalci Hrvaške precej ogroženi in zaskrbljeni glede prihodnosti. Hrvaška tako sodi med tiste države, kjer je potreba po ustvarjanju kar se da stabilnega okolja zelo visoka.

Visok indeks, in sicer 73, ima Hrvaška tudi na dimenziji **odnosa do moči**, ki daje slutiti, da so odnosi v družbi precej soodvisni, ljudje so naučeni, da neenakost v družbi sprejemajo in jo kot tako upoštevajo. Liki močnih voditeljev in nezmotljivih vodij so v hrvaški družbi močno prisotni.

Prebivalci Hrvaške izkazujejo kolektivistične vrednote, indeks na dimenziji **individualizem – kolektivizem** je 33. Ker je bila zadnjega pol stoletja tudi Hrvaška del kolektivistične miselnosti, ki so jo zahtevali vodje države, je težko ugotoviti, ali kolektivistične vrednote izhajajo iz naučenih vrednot zadnjih let ali pa so prebivalci Hrvaške dejansko kolektivistična družba, kar daje slutiti tudi izjemen nacionalni ponos, ki ga prebivalci Hrvaške izražajo do svoje države.

V državi prevladujejo **ženske vrednote**, vrednost indeksa na tej dimenziji je 40. Dobri odnosi in pravičnost za vse sta tako večji vrednoti za prebivalce Hrvaške kot so uspehi posameznikov in osredotočenost na materialni uspeh. Glede na prevlado ženskih vrednot bi bilo mogoče sklepati, da ima Hrvaška tudi v kulturnih dimenzijah svojih prebivalcev idealne preddispozicije za uspešno izvajanje turističnih dejavnosti, ki so usmerjene v ljudi in njihovo dobro počutje.

Na Hrvaškem so bolj usmerjeni v prihodnost, saj je indeks na dimenziji **časovne usmerjenosti** 58.

**Kitajska.** Na dimenziji **izogibanja negotovosti** Kitajci pričakovano dosegajo precej nizko vrednost indeksa, in sicer je ta 30. Tako kot večina vzhodnih držav tudi Kitajska izkazuje drugačen pogled na prihodnost oziroma na potek časa, ki ni viden kot linearen.

Zelo izraženo je spoštovanje avtoritete, indeks **odnosa do moči** je namreč 80. Ožja družina je na Kitajskem osnovna celica družbe, posamezniki so tako vedno del skupine. Znotraj te skupine imajo določene obveznosti, seveda pa jim skupina daje tudi nekatere prednosti. Odnosi znotraj osnovne celice so dolgoročni in skrb starejših za mlajše se čez čas samoumevno spremeni v skrb mlajših za starejše.

Pričakovano Kitajska na dimenziji **individualizem – kolektivizem** izkazuje, da imajo prebivalci te največje države na svetu kolektivistične vrednote. Vrednost indeksa na tej dimenziji je 20.

Kitajci zelo cenijo posamezne uspehe in dosežke. Doseganje zastavljenih ciljev jim predstavlja kulturno vrednoto, vrednost indeksa na dimenziji **moškost – ženskost** pa je na Kitajskem 66.

Kitajska sodi med države, ki dosegajo najvišje indekse na dimenziji **dolgoročne časovne usmerjenosti**. Vrednost indeksa je 87, kar pomeni, da so se državljani pripravljani odpovedati trenutnim nagradam, z namenom doseganja dolgoročnih koristi. Varčnost, katere posledica so prihranki, ki jih je potem v nekem trenutku mogoče reinvestirati v aktivnosti za doseganje svojega cilja, je na Kitajskem vrednota.

**Poljska.** Poljaki izkazujejo izrazit odpor do nejasnih in negotovih situacij. **Indeks izogibanja negotovosti** na Poljskem je eden izmed najvišjih med vsemi državami sveta, in sicer dosega vrednost 93.

Kljub temu da Poljaki pričakujejo od posameznikov lastno mnenje in posameznikovo svobodo, se pokaže, da imajo tudi izrazit **odnos do moči** oziroma spoštovanja avtoritete, kar zelo verjetno lahko pripišemo posledici prejšnjega sistema. Vrednost indeksa na dimenziji odnosa do moči je 68.

Kljub temu da je bila tudi Poljska pol stoletja država, v kateri je bilo zahtevano spoštovanje kolektivističnih vrednot, ki jih je uveljavljal sistem, pa Poljska izkazuje izrazito individualistične vrednote. Vrednost indeksa na dimenziji **individualizem – kolektivizem** je namreč 60. Na Poljskem so torej vezi med posamezniki precej rahle, interes posameznika pa je tisti, ki prevlada nad interesi družbe kot celote.

Vrednotenje posameznikovih dosežkov kot pomembnih in v družbi zaželenih pokaže tudi vrednost indeksa na dimenziji **moškost – ženskost**, ki je 64.

Kratkoročne nagrade so na Poljskem zelo pomembne, usmerjenost v prihodnost pa nekoliko manj. **Indeks dolgoročne usmerjenosti** na Poljskem namreč dosega vrednost 38.

**Rusija.** Stabilnost in predvidljivost prihodnjih dogodkov sta med Rusi zelo zaželeni, saj je vrednost **indeksa izogibanja negotovosti** kar 95. Države z zelo visokim indeksom izogibanja negotovosti želijo prihodnje situacije, ki jih vedno spremlja tudi določena mera negotovosti, narediti kar se da predvidljive, zato vzpostavljajo mnoga pravila, postopke in okvire dovoljenega ter razumnega. Znotraj teh okvirov se namreč ljudje počutijo varnejše, in to kljub temu, da so pogosto dejanske situacije prav zaradi tega veliko nevarnejše in nosijo večje tveganje.

Poleg visokega izogibanja negotovosti je mogoče v Rusiji opaziti tudi zelo visoko vrednost **indeksa na dimenziji odnosa do moči**, in sicer 93. Prebivalci torej sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči v družbi in koncentracijo le-te na višjih nivojih ter v ozkih krogih posameznikov.

Na dimenziji **individualizem – kolektivizem** Rusija izkazuje kolektivistične vrednote, vrednost indeksa je 39.

V Rusiji prevladujejo ženske vrednote, saj je vrednost indeksa na dimenziji **moškost – ženskost** 36. Te vrednote naj bi se odražale tudi pri vodenju države in izvajanju državne politike. Tako bi, glede na vrednost indeksa, pričakovali, da bo Rusija vodila politiko v skladu s prevladujočimi vrednotami, to pa bi pomenilo, da bi morala biti solidarna s šibkimi namesto nagrajevanja najmočnejših, pomagati bi morala revnim državam namesto investirati v oborožitev, bolj kot za ekonomsko rast pa bi morala skrbeti za okolje (Hofstede et al., 2010, str. 170).

Na **dimenziji časovne usmerjenosti** Rusija izkazuje precej dolgoročno orientiranost. Indeks, ki ga Rusija dosega na tej dimenziji, je 81.

**Singapur.** Singapur je med vsemi državami, ki so uvrščene v raziskavo, na zadnjem mestu po izogibanju negotovosti. **Indeks izogibanja negotovosti** je 8 (Hofstede, 2010, str. 194). Ta rezultat pokaže, da prihodnost in izzivi, ki jih slednja prinaša, državljanov Singapurja ne plašijo. Negotove situacije vidijo kot priložnost in ne kot grožnjo, prav zato ne potrebujejo veliko pravil, ampak se v nepredvidljivosti znajdejo in se odločajo glede na trenutno situacijo ter kaj je v njej najboljše.

Singapur ima **indeks odnosa do moči** 74, kar ga uvršča med države z visokim indeksom. Avtoriteta in spoštovanje starejših v Singapurju izhajata iz starih konfucijskih zapovedi o odnosih med ljudmi, ki temeljijo na spoznanju, da stabilnost družbe temelji na neenakih odnosih med ljudmi in so še danes močno prisotna v azijskih državah. Glavna značilnost visokega indeksa odnosa do moči v teh državah je, da državljani spoštujejo in sprejemajo avtoriteto, hkrati pa od nje pričakujejo, da bo moč izvajala s polno odgovornostjo do vseh vpletenih (Hofstede, 2010, str. 80).

Vzhodne države, še posebno azijske, so tipično **kolektivistične** in tako je tudi Singapur z indeksom 20 med državami z nizkim indeksom individualizma. Za kolektivistične družbe je značilno, da potomci v poslu veliko pogosteje stopajo po stopinjah svojih staršev, da delodajalci nikoli v resnici ne zaposlujejo samo posameznika, temveč osebo, ki sodi v določeno skupino. Ker gre za izziv zaupanja, delodajalci v procesu zaposlovanja raje zaposlujejo sorodnike, prijatelje in znance kot pa tujce, in to ne glede na reference posameznika. V takšnih kulturah sta harmonija in konsenz veliko atraktivnejša cilja za vsakega posameznika kot pa njegova samoaktualizacija.

Na dimenziji **ženskost – moškost** Singapur dosega indeks 48, kar pomeni, da je nekje na sredini lestvice. Ker ta indeks meri prevladujoče vrednote v družbi, je mogoče trditi, da so



v Singapurju v povprečju prebivalcem enako pomembni tako dobri odnosi in sodelovanje med posamezniki kot tudi pomen dosežkov ter uspehov.

Doseganje rezultatov in uspehov na dolgi rok je vsekakor prioriteta državljanov Singapurja, ki na **dimenziji časovne usmerjenosti** dosega indeks 72, kar pomeni, da gre za državo z dolgoročno usmerjenostjo. Prav dolgoročna usmerjenost azijskih držav naj bi bila eden glavnih razlogov za neverjeten vzpon t. i. »azijskih tigrov« v zadnjih treh desetletjih, izhajala pa naj bi iz kulturnih zapovedi Konfucija, med katerimi je varčevanje ena ključnih zapovedi. Dolgoročno usmerjeni narodi so se namreč pripravljali odpovedati takojšnjim nagradam z namenom, da bodo sedanja dejanja poplačana nekoč v prihodnosti. Vztrajnost, potrpežljivost in varčevanje so torej značilnosti narodov z dolgoročno usmerjenostjo.

**Slovaška.** Vrednost **indeksa izogibanja negotovosti** je 51, kar kaže, da posamezniki v prihodnosti ne vidijo samo problemov, temveč tudi priložnosti.

Hkrati je na Slovaškem mogoče opaziti tudi zelo visok **indeks odnosa do moči**, ki dodatno potrjuje, da je razlika v razporeditvi moči v družbi videna kot pričakovana in utemeljena. Vrednost indeksa odnosa do moči je 104, kar Slovaško uvrsti na drugo mesto med vsemi državami sveta.

Slovaška je bolj individualistična kot kolektivistična družba, vrednost indeksa na dimenziji **individualizem – kolektivism** je 52.

Med vsemi državami sveta ima Slovaška najvišjo vrednost indeksa na dimenziji **moškost – ženskost**, in sicer kar 110. To pomeni, da je Slovaška država, kjer posamezniki izrazito cenijo dosežke, materialne dobrine, napredovanje, delovne izzive in tudi priznanje, ki je posledica doseganja zastavljenih ciljev. Tekmovanje za dobrine in doseganje ciljev je način delovanja, ki je viden kot primeren in zaželen, delo je pomembnejše od prostega časa. Nagrade dobijo samo najboljši in tisti, ki v tekmi zmagajo.

Na Slovaškem so dolgoročno usmerjeni. Na **dimenziji časovne usmerjenosti** dosegajo vrednost indeksa 77.

**Švedska.** **Indeks izogibanja negotovosti** na Švedskem je 23, kar državo uvršča na sam rep vseh držav sveta po izogibanju negotovosti. Ljudje na Švedskem se torej ne bojijo nepredvidljivosti, novih idej in drugačnih pogledov. Našteto jim je v izziv.

Kot v večini držav zahodne kulture ima tudi Švedska nizek **indeks odnosa do moči**, in sicer je ta 31. Ljudje, ki so v podrejenem položaju, neenakosti ne sprejemajo kot samoumevne, temveč verjamejo, da se je mogoče po družbeni lestvici premikati glede na

sposobnosti in trud, ki ga posameznik v to vloži. Tako Švedi brez zadržkov zamenjajo svoje voditelje, v kolikor menijo, da ti niso sposobni voditi, in na mesto vodje postavijo osebo, ki se je dokazala. To lastnost je mogoče videti tudi v švedski zgodovini, ko so Švedi zamenjali svojega kralja s Francozom in ko se je slednji potrudil govoriti v švedščini, so ga podrejeni zasmehovali (Hofstede et al., 2010, str. 53).

Švedska je, zopet v skladu z zahodnimi kulturnimi predispozicijami, **individualistična** država, ki dosega indeks 71. Švedi torej cenijo svoj osebni čas, svobodo in izzive ter se zavedajo odgovornosti, da mora vsak posameznik poskrbeti zase in za svojo dobrobit.

Posebnost Švedske so zelo močno zasidrane ženske vrednote. Indeks Švedske na dimenziji **moškost – ženskost** dosega vrednost 5, kar pomeni, da je Švedska država z najbolj prevladujočimi ženskimi vrednotami na svetu. Skrb za sočloveka in pomembnost sodelovanja ter dobrih odnosov so na Švedskem zelo cenjene in zelene vrednote. Pomembno je, da se sodelavci na delovnem mestu dobro razumejo, da se podrejeni dobro razumejo z nadrejenimi, da imajo zaposlitev v bližini delovnega mesta in da je to v primerni soseski. Zelo pomembna je tudi varnost zaposlitve, oskrba pomoči potrebnih in varovanje najbližjih.

Glede **časovne usmerjenosti** je Švedska z indeksom 53 na zlati sredini. Švedi torej enako gojijo vrline, ki se nanašajo na preteklost in sedanost, ter tudi tiste, ki so usmerjene na prihodnost. To pomeni, da hkrati spoštujejo tradicijo, varčevanje in vztrajnost, kar potencialno lahko prinese nagrade v prihodnosti.

**Švica.** V Švici živita dve pomembni in precej različni skupini, in sicer nemška skupina Švicarjev in francoska skupina Švicarjev. Obe skupini se na nekaterih točkah pomembno razlikujeta, zato jima Hofstede pripisuje ločene indekse. Pri najnovejšem preverjanju pa je Hofstede združil indekse nemške in francoske skupine ter določil en indeks za celotno Švico.

Stabilno okolje in ohranjanje obstoječega stanja sta v Švici bolj zaželena od hitrega spreminjanja okolja in negotovosti, ki jo to povzroča. **Indeks izogibanja negotovosti** je v Švici 58, pri čemer je indeks izogibanja v francoski skupini veliko višji od tistega v nemški skupini. Ker si Švicarji želijo stabilnega okolja in se v predvidljivosti dobro počutijo, so tudi njihova dejanja usmerjena v doseganje tega cilja oziroma v ohranjanje statusa. Tako je Švica že dolgo nevtralna država in se pri političnih ali vojaških sporih ne postavlja na nobeno stran. Ena ključnih gospodarskih panog je bančništvo, katere glavna značilnost je stabilnost. Sloves stabilnost uživa tudi v očeh drugih, torej je Švica uspela potrebo prebivalcev po stabilnosti in predvidljivosti obrniti sebi v prid.

Tudi v **odnosu do moči** se opazi precejšnja razlika med francosko in nemško skupino, skupno pa Švica dosega indeks odnosa do moči 34. Ljudje se počutijo enakovredne drugim, nadrejeni pa so si mesto zaslužili s svojim trudom, z znanjem in s sposobnostmi.

Individualizem je prisoten tako v francoski kot nemški skupini, skupaj pa Švica dosega vrednost indeksa na dimenziji **individualizem – kolektivizem** 68 in kot taka pripada zahodnim individualističnim kulturam, s poudarkom na doseganju uspehov in materialnih dobrin.

V Švici prevladujejo tipično **moške vrednote**, ki poudarjajo pomen visokih zaslužkov, prepoznanih dosežkov, napredovanja in delovnih izzivov.

Zanimivost pri Švici pa je njena **dolgoročna usmerjenost**. Z indeksom 74 namreč Švica sodi med države, ki so najbolj dolgoročno usmerjene. Ena glavnih značilnosti dolgoročne usmerjenosti je sposobnost varčevanja z namenom, da se nagrade izplačajo nekoč v prihodnosti in torej ni v središču množična potrošnja. Glede na to, da ima Švica enega najrazvitejših bančnih sistemov, kjer je varčevanje eden izmed glavnih produktov, bi bilo mogoče sklepati, da je gospodarska panoga v skladu z vrednotami prebivalcev in da obstaja možnost, da je država tudi zato tako razvita in uspešna.

**Združene države Amerike.** Negotovost je v ZDA delno zaželena, delno pa se ji želijo izogniti s postavljanjem natančnih pravil. **Indeks izogibanja negotovosti** v ZDA je 46. Iskanje strukture in vnaprej določenih in reguliranih situacij torej Američani ne iščejo ali pa vsaj ne tako pogosto. Prav tako se znajdejo tudi v dvoumnejših in nepredvidljivejših situacijah in jih obrnejo sebi v prid.

Avtoriteta je v ZDA sicer pomembna, nikakor pa avtoriteta »per se« ni dovolj, da bi ji Američani sledili. **Indeks odnosa do moči** je 40. Avtoriteto si je torej potrebno zaslužiti in posamezniku ni dana niti z izobrazbo niti z družinsko pripadnostjo. Glavna značilnost nizkega odnosa do moči je, da so posamezniki načeloma enaki. To se kaže v vseh porah družbe. Že v šolskem sistemu so učitelji in učenci precej enakovredni, učitelji spodbujajo debato, otroci in študenti pa svojo radovednost brez posebnega strahu ali sramu potešijo s postavljanjem vedno novih vprašanj in z vpletanjem v debate. S svojim delom, z znanjem in izkušnjami, predvsem pa z učinkovitim reševanjem trenutnega izziva lahko vsak posameznik danes postane vodja, jutri pa je lahko ponovno samo podrejeni. Timsko delo, mrežne strukture in vodenje s cilji so poslovne prakse, ki zelo uspevajo v ameriški družbi.

Ameriška družba je najbolj individualistična družba med vsemi državami, ki so sodelovale v Hofstedovi raziskavi. **Indeks individualizma** je 91. Mnogi Američani so tako prepričani, da je individualizem v svojem bistvu zelo dober in da je to tudi razlog veličine in uspeha Amerike. Ameriške sanje, kot eden izmed temeljev ameriške kulture, tako »zagotavljajo«.

da lahko prav vsakdo na podlagi svojega truda in dela doseže karkoli si želi oziroma karkoli si je zadal za cilj. Odgovornost za to pa leži v posamezniku samem, njegovih ciljih in njegovem trudu za doseg teh ciljev. Prepletenost ameriške družbe s konceptom ameriških sanj je mogoče zaslediti na vseh nivojih družbe in pri vseh posameznikih, celo tistih, ki ne dosegajo svojih ciljev. Ker odgovornost za to prelagajo nase in jo občutijo kot individualni neuspeh, so protesti in demonstracije proti državi in korporacijam izraženi v veliko manjših merah kot v kulturah s kolektivističnimi vrednotami.

Na dimenziji **moškost – ženskost** ZDA dosegajo indeks 62, kar pomeni, da so prevladujoče vrednote v ameriški družbi moške. Vrednostni sistem v družbi poudarja in spodbuja individualistične uspehe in materialne ter druge dobrine. Postavljanje ciljev in tekmovanje za doseg teh ciljev je temelj tekmovanja v ZDA, kjer si vsakdo želi v tekmi premagati nasprotnika z boljšo idejo in boljšim načinom delovanja, ob tem pa premikajo tudi svoje lastne meje zmogljivosti.

Na dimenziji **časovne usmerjenosti** so ZDA tipično kratkoročno usmerjene. Indeks ZDA je 26. Kratkoročni užitki in nenehna potrošnja, ki hitro poteši vsakodnevne potrebe in želje, sta torej bistvo kratkoročno usmerjene družbe. Doseganje kvartalnih ciljev podjetij je izjemno kratkoročno usmerjeno vodenje podjetij, vendar celoten sistem temelji prav na doseganju kvartalnih rezultatov. V trenutku, ko so ti rezultati doseženi, se tudi pozabijo in se vse moči usmerijo na nov kvartal. Varovanje okolja danes, ker bo čez nekaj let prepozno, in s tem namenom odvzeti del kvartalnih dobičkov je tako za ameriško družbo precej nerazumljiv pojem.

Zgoraj opisani kulturni profili držav po Hofstedu so osnova za razumevanje kulturnih značilnosti posameznih narodov, ki nakazujejo potencialni vpliv na različne oblike in načine poslovanja ter gospodarjenja. V nadaljevanju te kulturne profile uvrščam v model kulture ekonomske učinkovitosti po Cassonu, kar bo povezavo med kulturo in ekonomsko učinkovitostjo dodatno osvetlilo.

### **3.3 Tipi kultur izbranih držav po Cassonu**

Casson ugotavlja, da lahko kultura, torej skupne vrednote in prepričanja določenega naroda oziroma skupine posameznikov, vplivajo na gospodarstvo na več načinov (Casson, 2006, str. 360) in ugotavlja, katera kultura bi potencialno lahko bila najboljša za doseganje večje ekonomske učinkovitosti. V nadaljevanju skušam ugotoviti, v katero izmed predlaganih kultur sodijo analizirane države in ali drži Cassonovo dejstvo, da je za večjo ekonomsko učinkovitost najprimernejša kultura »uglajenega družabništva«.

Ker Casson poda teoretična izhodišča, ne pa tudi indeksov za posamezne države, bom v nadaljevanju s primerjavo kulturnih dimenzij obeh avtorjev skušala posamezni državi

določiti določene kulturne dimenzije po Cassonu. To pa bo osnova za določitev enega izmed 16 modelov kulture, ki odgovarja posamezni državi.

Kot je bilo predstavljeno že v prvem delu naloge, je Casson podal primerjavo svojih dimenzij s Hofstedovimi, pri čemer trdi, da je Hofstedova dimenzija odnosa do moči hibrid med elementi individualizma in nivojem zaupanja v družbi (Casson, 2006, str. 374). Za potrebe te naloge predpostavljam, da do visokega zaupanja v družbi pride takrat, ko sta dimenziji individualizma in odnosa do moči skladni, kar v tem primeru pomeni, da sta obratno sorazmerni. Ko je v državi z visokim individualizmom prisoten nizek odnos do moči in obratno, torej ko je v kolektivistični državi prisoten tudi visok odnos do moči, lahko govorimo, da v državi prevladuje visoko zaupanje. Visoko zaupanje Casson opiše kot stanje, kjer ljudje v večini verjamejo, da so drugi ljudje pošteni in se bodo držali pravil igre, ki veljajo v družbi (Casson, 1993, str. 426). V primeru, da država izkazuje individualizem in hkrati visok odnos do moči, predpostavljam, da v državi vlada nizko zaupanje, saj individualni posamezniki ne zasledujejo svojih osnovnih ciljev, kot so svoboda, dosežki in materialne dobrine, temveč se omejujejo oziroma upoštevajo avtoriteto, ki je najverjetneje vsiljena in je ne priznavajo. Enako velja v kolektivistični družbi, kjer vlada nizek odnos do moči, kar pomeni, da posamezniki svojih vodij ne vidijo kot avtoritete in jim zato ne morejo slediti. Glede na to predpostavko, posameznim državam pripisujem določen tip kulture, kar je prikazano v Tabeli 5.

*Tabela 5: Dimenzije kulture in tipi kulture izbranih držav po Cassonu*

	Kulturne dimenzije po Cassonu				Kultura po Cassonu (20.stoletje)
	Individualizem – kolektivizem	Procedura – pragmatizem	Zaupanje	Napetost	
<b>Avstrija</b>	Individualizem	Procedura	Visoko	Visoka	Administrativno povezovanje
<b>Hong Kong</b>	Kolektivizem	Pragmatizem	Visoko	Visoka	Karizmatični vodja
<b>Hrvaška</b>	Kolektivizem	Procedura	Visoko	Nizka	Utopična solidarnost
<b>Kitajska</b>	Kolektivizem	Pragmatizem	Visoko	Visoka	Karizmatični vodja
<b>Poljska</b>	Individualizem	Procedura	Nizko	Visoka	Kultura velikih podjetij
<b>Rusija</b>	Kolektivizem	Procedura	Visoko	Nizka	Utopična solidarnost
<b>Singapur</b>	Kolektivizem	Pragmatizem	Visoko	Srednja	Karizmatični vodja/družina
<b>Slovaška</b>	Individualizem	Procedura/pragmatizem	Nizko	Visoka	Kultura velikih podjetij/ Podjetna kultura
<b>SLOVENIJA – Hofstede</b>	Kolektivizem	Procedura	Visoko	Nizka	Utopična solidarnost
<b>SLOVENIJA – Jazbec</b>	Individualizem	Procedura	Visoko	Nizka	Kultura dobroteljnosti
<b>Švedska</b>	Individualizem	Pragmatizem	Visoko	Nizka	Kultura dobrega soseda
<b>Švica</b>	Individualizem	Procedura	Visoko	Visoka	Administrativno povezovanje
<b>ZDA</b>	Individualizem	Pragmatizem	Visoko	Visoka	Podjetniško povezovanje

Kot je prikazano v Tabeli 5, imajo države zelo raznolike kulture, prav tako so za njih značilni zelo različni načini delovanja.

V primeru **Slovenije** je odvisno, katere rezultate analiziramo. Dejstvo je, da se je v Sloveniji pred dvema desetletjema zgodil politični in ekonomski zlom sistema, kar je močno vplivalo tudi na vrednote državljanov. Pod tako imenovanimi kulturnimi šoki je namreč mogoče, da se vrednote in posledično kultura, ki se sicer spreminja počasi, lahko drastično spremeni, kar opazamo tudi v Sloveniji. Če upoštevamo izsledke Hofsteda, potem ugotovimo, da smo v **Sloveniji imeli kulturo utopične solidarnosti**, ki je popolno nasprotje idealnega modela za doseganje ekonomske učinkovitosti, kar pomeni, da smo na vseh kulturnih dimenzijah v popolnem nasprotju z dimenzijami, ki omogočajo gospodarski razvoj. Utopična solidarnost namreč predpostavlja, da je to nizko napetostna družba, v kateri posamezniki skrbijo samo za preživetje in si ne postavljajo višjih ciljev. Nizko produktivno ekonomijo usmerjata obvezna udeležba posameznikov v tradicionalnih ritualih (kot so služba, vojska, shodi strank), ki jim vladajo in jih nadzirajo vodje. Glede na rezultate, ki jih je ugotovila Jazbečeva in so bili pridobljeni dobrih trideset let po prvotnih, pa ugotovimo, da **imamo v Sloveniji kulturo dobrodelnosti**. Dobri odnosi v družbi in vsesplošno družbeno zadovoljstvo sta izjemnega pomena. Prav zato vodje, ki naj bi bili sočutni, vzpostavljajo mnoge formalne institucije, s pomočjo katerih naj bi pomagali vsem, ki so se znašli v težavah in si ne morejo pomagati sami. Vsem pomoči potrebnim naj bi pomagali posamezniki, ki nimajo takšnih težav. Ta pomoč naj bi potekala na prostovoljni bazi.

Vse tri azijske države, torej **Hong Kong, Kitajska in Singapur**, imajo podobne kulture, in sicer je za njih značilna tako imenovana kultura **karizmatičnega voditeljstva**. Za ta model kulture je značilen močan vodja, ki zaseda očetovski lik (Casson, 2006, str. 376). S svojo karizmo in svojo vizijo naj bi vodje pri sledilcih vzbujali zaupanje in željo po sledenju ter izpolnjevanju zastavljenih ciljev. Kljub temu da so nekateri cilji karizmatičnih vodij utopični in verjetno nedosegljivi, pa to vodjem ne preprečuje, da bi jih postavljali, saj so po naravi optimistično naravnani in samozavestni. V primerjavi s Hong Kongom in Kitajsko je v Singapurju sicer opaziti v družbi nekoliko nižjo napetost, kar pomeni, da sta socializacija in dobri odnosi v okolju včasih celo pomembnejši kot doseganje zastavljenih ciljev. Glede na Cassonov predlog o idealnem modelu kulture je model karizmatičnega voditeljstva precej blizu idealnemu modelu, hkrati pa te tri države pokažejo, da individualizem ni nujno pogoj za doseganje visoke tekmovalnosti in želje po doseganju uspehov ter s tem posledično večje konkurenčnosti. To vrednoto je mogoče gojiti tudi v kolektivističnih družbah, kjer si skupina, ne samo posameznik, želi uspeti ter stremi k doseganju zastavljenih ciljev. Pri tem je seveda treba opozoriti, da se kolektivism v vzhodnih državah kaže drugače, kot je bil kolektivism v socialističnih in komunističnih državah, ki so pogosto postavljene kot primer skupinskosti. V vzhodnih državah je izrazit kolektivism znotraj posameznih družin in ožjih skupnosti, ki jim posamezniki pripadajo,

vendar pa med skupinami prihaja do ostrega tekmovanja. Na ostalih dimenzijah vse tri države dosegajo tiste vrednote, ki naj bi tvorile kulturo ekonomske učinkovitosti – visoko stopnjo zaupanja, pragmatičnost in visoko napetost.

Na **Švedskem imajo kulturo dobrega soseda**, kar pomeni, da so družbene ambicije omejene na reševanje v družbi najbolj perečih problemov v določenem trenutku, kot je na primer revščina. Vendar pa je kultura individualistična, kar pomeni, da posamezniki načeloma niso zaskrbljeni za dobrobit celotne družbe, bodo pa impulzivno pomagali vsem, ki jih poznajo in so se znašli v težavah. Dobri odnosi so torej pomembni, vendar pa individualizem, ki prevladuje, pomeni vzpostavljanje dobrih odnosov med poznanimi posamezniki, ki so zaupanja vredni. Od idealne kulture, se Švedska kultura razlikuje na eni dimenziji, in sicer na dimenziji napetosti v družbi. Ta je na Švedskem nizka, kar naj bi pomenilo, da so pripadniki te kulture zadovoljni z določenim načinom življenja in nimajo potrebe po tem, da bi si postavljali vedno višje cilje ter se potem trudili za njihovo dosego. Prav postavljanje vedno višjih ciljev in iskanje načinov, kako premagovati ovire do ciljev, naj bi bil eden od motivatorjev razvoja ter s tem posledično tudi večje ekonomske učinkovitosti. Vendar Švedska dokazuje, da je mogoče tudi z osredotočanjem na zagotavljanje dobrih odnosov v družbi in skrbi za sočloveka dosežati visoko stopnjo konkurenčnosti. Švedska je danes ena izmed držav, ki ima najbolj dodelan državni socialni sistem in učinkovito javno upravo, katere glavna naloga je pomoč prebivalcem pri doseganju njihovih ciljev.

**Avstrija in Švica** sta državi, v kateri prevladuje **kultura administrativnega povezovanja**. To pomeni, da v državi vlada urejeno tekmovanje med ambicioznimi posamezniki, ki pa niso sebični, temveč altruistični in prav ti vodijo organizacije, ki so visoko profesionalne. Slednje so posledica dejstva, da je v državi zelo značilna proceduralnost, kar pomeni, da so analitičen pristop, vnaprej določeni postopki in natančno definirana pravila del vsakdana. In prav na dimenziji med pragmatičnostjo in proceduro se Švica ter Avstrija razlikujeta od idealnega modela kulture ekonomske učinkovitosti. Casson trdi, da je potrebno biti pragmatičen za doseganje višje učinkovitosti, saj pravila in vnaprej določeni postopki onemogočajo pojavljanje novih idej in prebojnih zamisli, ki so pogoj za gospodarski razvoj. Švica dokazuje, da je mogoče tudi proceduro obrniti v prid nacionalnemu gospodarstvu. Razvoj bančnega sistema, ki zahteva toga pravila in kar se da predvidljivo okolje ob hkratni visoki stopnji zaupanja, je tako idealna gospodarska panoga, ki se lahko razvije v kulturi administrativnega povezovanja.

Za **ZDA** se pokaže, da imajo kulturo **podjetniškega povezovanja**. V tej državi dejansko prevladuje model, ki je blizu idealnemu modelu ekonomske kulture, to je uglajenemu družabništvu. Urejeni trgi naj bi vire, ki so na voljo, razporejali med ambiciozne in altruistične projekte. Z dosegom ciljev teh projektov naj bi se reproducirali vedno novi. Na ta

način je zagotovljen stalen razvoj, rast ter tudi vračanje k družbi kot celoti, saj so vsem omogočeni pogoji, da pripravijo svoj projekt in ga tudi uspešno zaključijo.

Na **Poljskem in Slovaškem** prevladuje model **kulture velikih podjetij**. Za kulturo velikih podjetij je značilna agresivna tekmovalnost med sebičnimi in ambicioznimi posamezniki. Glavni cilj posameznikov je priskrbeti kar se da veliko dobrin zase, pri tem pa se ne ozirajo na druge, niti na dolgoročnost razvoja. Ker posamezniki niso pragmatični, kar pomeni, da niso fleksibilni in ne tekmujejo z novostmi in inovacijami, temveč znotraj znanih in ustaljenih formalnih organizacij. Učinkovito torej opravljajo rutinske naloge, vendar pa za dolgoročen obstoj tovrstnega sistema potrebujejo zunanji razvoj in zunanje inovacije. Pri tem je potrebno poudariti, da je Slovaška zaradi srednje vrednosti med pragmatizmom in proceduro na meji med kulturo velikih podjetij in podjetno kulturo. Slednja predstavlja agresivno tekmovanje med posamezniki na prostem trgu.

**Hrvaška in Rusija** glede na kulturne dimenzije izkazujeta **kulturo utopične solidarnosti**. Za to ekonomsko kulturo je značilna nizka produktivnost, dosežki in uspehi niso vrednota, ljudje so zadovoljni že s samim preživetjem. Vodenje družbe poteka prek vnaprej znanih obredov, ki se jih posamezniki morajo udeleževati, saj so rituali obvezni in argumentirani kot tradicionalni ter s tem tvorci družbe. Ker dosežki niso cenjeni, ker vse poteka po vnaprej določenih procedurah, so spremembe stanja izredno težke, saj nihče nima pravega razloga oziroma želje, da bi situacijo izboljševal.

### **3.4 Posledica predpostavke o upadu zaupanja v individualističnih družbah**

Kot je Casson opozoril že v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja, velik izziv za visoko napetostne in individualistične družbe predstavlja predvsem vzdrževanje nivoja visokega zaupanja med posamezniki, ki svobodno tekmujejo na urejenih trgih in na ta način zasledujejo svoje cilje (Casson, 1993, str. 426). Zgodi se namreč lahko, da bodo posamezniki v odsotnosti nadzora začeli postavljati svoje materialne dobrine kot edino vrednoto, kar pomeni, da bodo za doseg tega cilja pripravljani kršiti pravila trga, skrivati informacije in zavajati druge. Kot avtor trdi, je na ta način mogoče kratkoročno res pridobiti določene koristi, in sicer vse dokler druga stran ne ugotovi, da je prevarana. V trenutku, ko pride do spoznanja, da predpostavka o zaupanja vrednih partnerjih ne vzdrži, se bodo tudi ostali začeli obnašati na tak način, in sicer bodo predpostavljali, da vsi sleparijo in bodo začeli tudi sami izigravati sistem (Casson, 1993, str. 426). To pa je za ekonomsko učinkovitost lahko pogubno, saj ravno nivo zaupanja, s pomočjo katerega naj bi se zmanjševali transakcijski stroški v poslovanju, omogoča visoko specializacijo delovnih mest in s tem višje dodane vrednosti ter višjo ekonomsko učinkovitost.



Dobro desetletje pozneje avtor ugotavlja, da smo že stopili na pot kulturnih sprememb, katerih glavni trendi so (Casson, 2002, str. 426):

- zniževanje stopnje zaupanja v družbah,
- opuščanje družbenih zadev in pojav sebičnosti,
- pojav spontanosti in opuščanje preudarnega premisleka ter
- opuščanje prevzemanja odgovornosti.

Pri tem je še posebej pomembno zniževanje zaupanja v posameznih družbah, ki posledično vpliva tudi na vse ostale zgoraj naštetih spremembe. V zadnjem desetletju lahko opazimo niz pojavov in praks, ki so predvsem v zahodnem svetu močno omajale zaupanje v voditelje, poslovneže in ostale predstavnike določenih organizacij. Materialne koristi so dobile v zahodnem svetu izjemen pomen, posamezniki pa so bili pripravljene »žrtvovati« dobrobit drugih v lastno korist, kar je močno opazno predvsem pri strmem upadu zaupanja v menedžerje in vodstva podjetij. Vedno več odgovornosti za vzdrževanje družbenega reda in spoštovanja poslovnih ter družbenih pogodb je na pravnem sistemu in vedno manj na posameznikih. Prav te prakse so privedle do ene največjih finančno-gospodarsko-socialnih kriz.

Predpostavko, da je v individualističnih družbah prišlo do velikega zmanjšanja stopnje zaupanja, vpeljujem v analizo. Iz Tabele 6 je razvidno, da predpostavko o zmanjšani stopnji zaupanja upoštevam samo pri državah, ki so individualistične, saj v kolektivističnih državah zaradi stalnega nadzora in socializacije posameznikov, ki vrednotijo skupino, zmanjšanje zaupanja ni tako drastično upadlo. Pri tem pa je potrebno opozoriti, da je v nekaterih državah prišlo do sprememb političnih sistemov, ki so uveljavljali in zahtevali kolektivistične vrednote. V teh državah bi bilo smiselno preveriti, ali so osnovne kulturne dimenzije ostale enake tudi po spremembi sistema ali pa so se tudi kulturne vrednote spremenile.

*Tabela 6: Dimenzije kulture in tipi kulture izbranih držav po Cassonu ob predpostavki o znižanem zaupanju*

	Kulturne dimenzije po Cassonu				Kultura po Cassonu (21. stoletje)
	Individualizem – kolektivism	Procedura – pragmatizem	Zaupanje	Napetost	
<b>Avstrija</b>	Individualizem	Procedura	Nizko	Visoka	Kultura velikih podjetij
<b>Hong Kong</b>	Kolektivism	Pragmatizem	Visoko	Visoka	Karizmatični vodja
<b>Hrvaška</b>	Kolektivism	Procedura	Visoko	Nizka	Utopična solidarnost
<b>Kitajska</b>	Kolektivism	Pragmatizem	Visoko	Visoka	Karizmatični vodja

se nadaljuje

nadaljevanje

	Kulturne dimenzije po Cassonu				Kultura po Cassonu (21. stoletje)
<b>Poljska</b>	Individualizem	Procedura	Nizko	Visoka	Kultura velikih podjetij
<b>Rusija</b>	Kolektivizem	Procedura	Visoko	Nizka	Utopična solidarnost
<b>Singapur</b>	Kolektivizem	Pragmatizem	Visoko	Srednja	Karizmatični vodja/Družina
<b>Slovaška</b>	Individualizem	Procedura/pragmatizem	Nizko	Visoka	Kultura velikih podjetij/Podjetna kultura
<b>SLOVENIJA – Jazbec*</b>	Individualizem	Procedura	Nizko	Nizka	Kultura izigravanja sistema
<b>Švedska</b>	Individualizem	Pragmatizem	Nizko	Nizka	Zagovorništvo svobodnega mišljenja
<b>Švica</b>	Individualizem	Procedura	Nizko	Visoka	Kultura velikih podjetij
<b>ZDA</b>	Individualizem	Pragmatizem	Nizko	Visoka	Podjetna kultura

Ob predpostavki, da je prišlo predvsem v individualističnih družbah do razkroja zaupanja, so opazne spremembe kultur ekonomske učinkovitosti v individualističnih državah.

**V Sloveniji**, kjer smo v zadnjih desetletjih prešli v visoko individualistično družbo, smo z izgubo zaupanja prešli v **kulturo izigravanja sistema**. To pomeni, da je v državi vzpostavljeno breznačelno tekmovanje med formalnimi organizacijami, ki ga dokaj neuspešno regulirajo šibke in hkrati skorumpirane birokracije. Ker je stopnja zaupanja nizka in ker so državljani postavili visoko individualistični, pomeni, da posamezniki ne zaupajo nikomur, verjamejo, da drugi zgolj varajo in delajo stvari sebi v prid ter s skritimi nameni. Posledično posamezniki tudi sami izvajajo takšne prakse oziroma sprejmejo ta pravila igre.

**V Avstriji in Švici** se kultura administrativnega povezovanja spremeni v prevladujočo **kulturo velikih podjetij**, kar pomeni, da agresivno tekmovanje poteka med sebičnimi in ambicioznimi posamezniki, ki pa so brez domišljije in torej niso podjetniško naravnani, temveč gre za tekmovanja v nadzorovanju velikih in formalnih organizacij. Gre torej za zelo urejeno okolje, v katerem prevladujejo vnaprej določene procedure, kar se navzven kaže kot stabilnost sistema.

**Na Švedskem** je prišlo do spremembe v **kulturo zagovorništva svobodnega mišljenja** oziroma tako imenovanega libertalizma. V tej kulturi prevladuje družbena anarhija, ki jo omejuje pravna uveljavitev tržnih pogodb. Družbeno so torej posamezniki zelo svobodomiselni, zelo raznoliki in načeloma verjamejo, da je v korist družbe vse dovoljeno. Vendar pa delujejo v nizko napetostni družbi, zato se zadovoljijo z določenim načinom in nivojem ter agresivnosti ne usmerjajo v vedno nove cilje.

V **ZDA** se je vzpostavila **podjetna kultura**, katere značilnost po Cassonu je agresivno tekmovanje med visoko podjetnimi in sebičnimi posamezniki (Casson, 2006, str. 376). Posamezniki so torej postavili materialne dobrine kot glavno vrednoto in v skladu s tem tudi delujejo in poslujejo, kar pomeni, da je za pridobivanje materialnih dobrin dovoljeno vse. Še vedno pa med seboj tekmujejo podjetniško naravnani posamezniki, kar pomeni, da so rezultati njihovega delovanja posredno pomembni tudi za člane družbe, saj podjetniško delovanje s seboj vedno prinese neke vrste izboljšanje izdelkov, storitev, postopkov in drugo.

### **3.5 Konkurenčnost držav na IMD-lestvici konkurenčnosti**

V nadaljevanju predstavljam uvrstitev analiziranih držav na lestvico konkurenčnosti po IMD-ju, in sicer v analizo vključujem podatke iz Statističnega letopisa konkurenčnosti 2011, ki vključuje ekonomske kazalce za leto 2010, sama raziskava med vodilnimi menedžerji pa je izvedena v prvem četrtletju 2011. Kot je bilo že uvodoma določeno, sem za analizo izbrala enajst držav, med katerimi je pet najkonkurenčnejših držav sveta v letu 2011, pet kontrolnih držav in Slovenija.

#### **3.5.1 Osnovni ekonomski podatki izbranih držav**

V nadaljevanju predstavljam nekaj osnovnih podatkov iz IMD-raziskave o državah, ki jih, zaradi lažje predstave o velikostih držav in dogajanju na gospodarskem področju v zadnjih nekaj letih, vključujem v analizo. Podatki so iz Svetovnega letopisa konkurenčnosti 2011, kar pomeni, da se nanašajo na leto 2010.

Glede na bogastvo države IMD deli države na tiste, ki imajo BDP višji oziroma nižji od 20 tisoč dolarjev na prebivalca. Vse najkonkurenčnejše države, vključno s Slovenijo, presegajo mejo 20 tisoč dolarjev na prebivalca in zato sodijo med bogate države. Nekoliko pod to mejo so le Hrvaška, Poljska in Rusija, precej zadaj pa je Kitajska. Te države torej po IMD-razdelitvi sodijo med revne države.

Glede na število prebivalcev IMD postavi mejo med majhnimi in velikimi državami pri 20 milijonih prebivalcev na državo. Raziskovalci ugotavljajo, da igra velikost države pomembno vlogo pri doseganju konkurenčnosti in da države z veliko populacijo razvijajo drugačne modele konkurenčnosti kot tiste z manj prebivalci (Garelli, 2010, str. 479). Kar štiri od petih najkonkurenčnejših držav imajo manj kot 20 milijonov prebivalcev in torej sodijo med majhne države. V to kategorijo sodi tud Slovenija.

**Slovenija** je evropska država z dvema milijonoma prebivalcev, kar jo uvršča med majhne države. Bruto domači proizvod na prebivalca znaša 27,5 tisoč dolarjev, v recesijskem letu 2009 je država doživela padec rasti BDP-ja za kar 7,8 odstotka, v letu 2010 pa je BDP

zrasel za 1,2 odstotka. Trg delovne sile predstavlja nekaj več kot milijon ljudi, stopnja brezposelnosti pa je v letu 2010 dosegla 7,2 odstotka.

**Avstrija** je srednje evropska država z 8,4 milijona prebivalcev. Bruto domači proizvod znaša 39,5 tisoč dolarjev. V recesijskem letu 2009 je Avstrija izkazala 3,6-odstoten padec BDP-ja, v letu 2010 pa je realna rast BDP-ja znašala 2 odstotka. Trg delovne sile predstavlja 4,3 milijona ljudi, stopnja brezposelnosti v letu 2010 pa je znašala 4,4 odstotka.

**Hong Kong** je azijska mestna država s sedmimi milijoni prebivalcev in je bila dolga leta pod britansko oblastjo. Leta 1997 je Hong Kong prešel pod Kitajsko, vendar uživa visoko stopnjo avtonomnosti, zato je tudi obravnavan kot avtonomna država. Bruto domači proizvod je 45,8 tisoč dolarjev. V recesijskem letu 2009 je država doživela upad BDP-ja za 2,7 odstotka, v letu 2010 pa je realna rast BDP-ja znašala 6,8 odstotka. Trg delovne sile predstavlja 3,6 milijona ljudi, stopnja brezposelnosti v letu 2010 pa je bila 4-odstotna.

**Hrvaška** je država s 4,4 milijona prebivalcev, kar jo uvršča med manjše države. Bruto domači proizvod na prebivalca je v letu 2010 znašal nekaj manj kot 20 tisoč dolarjev. V recesijskem letu 2009 je država izkazala 5,8-odstoten upad BDP-ja, ki je v letu 2010 dodatno upadel za 1,2 odstotka. Na trgu delovne sile je 1,75 milijona ljudi, stopnja brezposelnosti pa je v letu 2010 znašala 12 odstotkov.

**Kitajska** je država z največjim številom prebivalcev, saj jih šteje kar 1,3 milijarde. Bruto domači proizvod je v letu 2010 znašal 7,5 tisoč dolarjev na prebivalca. V recesijskem letu 2009 je Kitajska izkazala najvišjo rast BDP-ja med vsemi državami, in sicer je ta znašala 8,7 odstotka. V letu 2010 je realna rast BDP-ja znašala 10,3 odstotka. Na trgu delovne sile je 789 milijona ljudi, stopnja brezposelnosti pa je 4,1-odstotna.

**Poljska** je evropska država z 38 milijoni prebivalcev. Bruto domači proizvod na prebivalca je v letu 2010 znašal 19,6 tisoč dolarjev. V letu 2009 je bila Poljska edina evropska država, ki je izkazala rast in ne upad BDP-ja, in sicer je bila rast 1,7-odstotna. V letu 2010 je Poljska dosegla še višjo realno rast BDP-ja, ki je znašala 3,8 odstotka. Na trgu delovne sile je 17,7 milijona ljudi, stopnja brezposelnosti v letu 2010 pa je znašala 9,6 odstotka.

**Rusija** ima 142,3 milijona prebivalcev, kar jo uvršča med večje države. Bruto domači proizvod na prebivalca je v letu 2010 znašal 19,6 tisoč dolarjev. V recesijskem letu 2009 je Rusija doživela precejšen padec BDP-ja, in sicer je ta znašal 7,9 odstotka. V letu 2010 pa je realna rast BDP-ja znašala 3,8 odstotka. Na trgu delovne sile je 75,6 milijona ljudi, stopnja brezposelnosti pa je v letu 2010 znašala 7,5 odstotkov.

**Singapur** je azijska država s petimi milijoni prebivalcev, kar jo uvršča med majhne države. Bruto domači proizvod na prebivalca je 57 tisoč dolarjev. V recesijskem letu 2009 je država doživela upad rasti BDP-ja za 2 odstotka, v naslednjem letu pa je realna rast

znašala 14,5 odstotka. Trg delovne sile predstavlja nekaj več kot 3 milijone ljudi, stopnja brezposelnosti pa je 2-odstotna.

**Slovaška** ima 5,4 milijona prebivalcev. Bruto domači proizvod na prebivalca v letu 2010 znaša 23,7 tisoč dolarjev. V letu 2009 je Slovaška beležila 4,7-odstoten padec BDP-ja, v letu 2010 pa je realna rast BDP-ja znašala 4 odstotke. Trg delovne sile predstavlja 2,7 milijona ljudi, stopnja brezposelnosti v letu 2010 pa je bila 14,4-odstotna.

**Švedska** je severnoevropska država z 9,7 milijona prebivalcev. Bruto domači proizvod na prebivalca v letu 2010 znaša 39,6 tisoč evrov. V recesijskem letu je BDP Švedski upadel za 4,9 odstotka, vendar so že v letu 2010 imeli 5,5-odstotna rast. Trg delovne sile je nekaj manj kot pet milijonov ljudi, stopnja brezposelnosti je v letu 2010 znašala 8,4 odstotka.

**Švica** je srednjeevropska država z nekaj manj kot osem milijonov prebivalcev. Bruto domači proizvod na prebivalca znaša 45,6 tisoč dolarjev. V recesijskem letu je BDP upadel za 1,5 odstotka, v letu 2010 pa je bila realna rast BDP-ja 2,6-odstotna. Trg delovne sile predstavlja 4,8 milijona ljudi, stopnja brezposelnosti v letu 2010 je bila 4,2-odstotna.

**ZDA** je država ameriške celine s 310 milijonov prebivalcev. Bruto domači proizvod na prebivalca znaša 46,8 tisoč dolarjev, v recesijskem letu 2009 je država doživela upad realne rasti BDP-ja za 2,4 odstotka, v letu 2010 pa je dosegel realno rast za 2,9 odstotka. Trg delovne sile predstavlja 154 milijonov ljudi, stopnja brezposelnosti pa je 9,6-odstotna.

### **3.5.2 Uvrstitev izbranih držav na IMD lestvici konkurenčnosti v zadnjih petih letih**

Države, ki v letu 2011 zasedajo najvišja mesta na lestvici konkurenčnosti, so med najboljše uvrščenimi že več let zapored. Iz Tabele 7 je razvidno, kako so se analizirane države uvrščale na lestvici konkurenčnosti po IMD-ju v zadnjih petih letih, torej tako v času pred krizo kot med krizo in danes, ko so krizo nekatere države že prebrodile, nekatere pa padajo vedno nižje. Za ohranitev nivoja konkurenčnosti je nujno, da ima država oziroma vladna politika, ki ustvarja pogoje za konkurenčno okolje, dolgoročno in stabilno vizijo razvoja. V primeru spreminjanja te strategije obstaja velika verjetnost, da bo njena konkurenčnost nihala. Najopaznejša je razlika v uvrstitvi pri Poljski, Slovaški in Sloveniji, kjer vidimo, da sta se Slovaška in Slovenija v času pred krizo na lestvici konkurenčnosti dvigovali, potem pa je v letu 2010, torej v letu, ko smo v celoti začutili posledice globalne krize, konkurenčnost Slovaške in Slovenije drastično padla. Povsem nasprotno sliko pa kaže uvrstitev Poljske, ki je v času krize največ pridobila.

Tabela 7: Uvrstitev izbranih držav na lestvici konkurenčnosti v obdobju med 2007 in 2011

Država/LETO	2007	2008	2009	2010	2011
Avstrija	11	14	16	14	18
Hong Kong	3	3	2	2	1
Hrvaška	53	49	53	56	58
Kitajska	15	17	20	18	19
Poljska	52	44	44	32	34
Rusija	43	47	49	51	49
Singapur	2	2	3	1	3
Slovaška	34	30	33	49	48
<b>SLOVENIJA</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>52</b>	<b>51</b>
Švedska	9	9	6	6	4
Švica	6	4	4	4	5
ZDA	1	1	1	3	1

Vir: IMD World Competitiveness Yearbook, 2011.

Poleg lestvice konkurenčnosti IMD poda tudi uvrstitev na lestvico po posameznem faktorju konkurenčnosti, kjer je mogoče opaziti, na katerem vsebinskem področju država dosega visoke rezultate in kje so še možnosti za izboljšanje.

Faktor ekonomske učinkovitosti, ki s 76 kriteriji meri in poda makroekonomsko oceno domače ekonomije, pokaže, da so ekonomsko najučinkovitejše države ZDA, Katar in Kitajska. Zmagovalni trojki sledita Hong Kong in Singapur. Švedska se je uvrstila na 11., Švica pa na 15. mesto. Avstrija zaseda 24., Poljska 31. mesto, Rusija je na 42. mestu, Slovenija zaseda 43., Hrvaška 56. in Slovaška 57. mesto na področju ekonomske učinkovitosti.

Faktor vladne učinkovitosti z 71 kriteriji pove, v kolikšni meri vladna politika podpira konkurenčnost oziroma omogoča zagon le-te. Vlade najbolj podpirajo konkurenčnost v Hong Kongu, Singapurju in Švici. Švedska se je uvrstila na 5. mesto, medtem ko ZDA zasedajo 19. mesto. Avstrija se je uvrstila na 27. mesto, Kitajska na 33., Poljska na 35., Slovaška na 42., Rusija na 46. in Hrvaška na 54. mesto. V primerjavi z drugimi državami politika slovenske vlade ne podpira konkurenčnosti, saj se Slovenija uvršča šele na 53. mesto.

Faktor poslovne učinkovitosti sestavlja 67 kriterijev, meri pa, v kolikšni meri podjetja v državi delujejo inovativno, profitabilno in družbeno odgovorno. Najvišja mesta pripadajo Hong Kongu, Singapurju in Tajvanu. Sledi Švedska na 4. mestu, ZDA zasedajo 10. in Švica 11. mesto. Avstrija je na 20., Kitajska na 25., Poljska na 41., Slovaška na 42., Rusija na 54. Mestu, Hrvaška zaseda zadnje, to je 59. mesto. Slovenija v primeru poslovne učinkovitosti zaseda šele 56. mesto, kar daje slutiti, da naša podjetja niso inovativna, ne dosegajo predvidenih stopenj profita, niti odgovornosti do družbe.

Faktor infrastrukture je sestavljen kar iz 113 kriterijev, pokaže pa, v kolikšni meri osnovna infrastruktura, tehnologija, znanost in delo z ljudmi zagotavljajo izpolnitev potreb gospodarstva. Da infrastruktura podpira gospodarstvo, so prepričani v ZDA, na Švedskem in na Danskem. Švica zaseda 4. mesto, Singapur je na 10., Avstrija na 13. in Hong Kong na 21. mestu, kar pomeni, da so v najkonkurenčnejši državi na svetu srednje zadovoljni z osnovno infrastrukturo in s podpornim okoljem za gospodarstvo. Kitajska je na 28. mestu, Slovenija je zasedla 31., Poljska 34., Rusija 38., Slovaška 41. in Hrvaška 43. mesto.

### **3.6 Analiza nacionalnih kultur izbranih držav s pomočjo kriterijev konkurenčnosti po IMD-ju**

V nadaljevanju z analizo po posameznih kriterijih iz IMD-raziskave preverjam postavljene trditve, s katerimi želim ugotoviti, ali so določeni kulturni profili dejansko uspešnejši od drugih in ali bi bilo za državo, ki želi postati ekonomsko uspešnejša in konkurenčnejša, smiselno da začne sistematično spreminjati kulturo naroda. S pomočjo petih trditev želim odgovoriti na prvo raziskovalno vprašanje, in sicer, ali obstaja univerzalen oziroma idealen kulturni profil, ki potencialno lahko zagotavlja visoko konkurenčnost neke države, ne glede na naravne danosti ali ostale okoliščine, ki jih posamezna država ima.

Pri vsaki trditvi je izbranih nekaj od 327 kriterijev, ki jih vključuje IMD-raziskava konkurenčnosti, in sicer so pri posamezni trditvi izbrani tisti kriteriji, ki so neposredno ali posredno povezani s kulturno dimenzijo, ki jo preverjam.

#### **Trditev 1: Individualistične države so bolj ekonomsko učinkovite.**

Za ugotavljanje oziroma potrjevanje prve trditve sem za analizo izbrala naslednje kriterije konkurenčnosti: uvrstitev na lestvici konkurenčnosti v letu 2011, višino bruto domačega proizvoda in vsesplošno produktivnost.

Med analiziranimi državami se med individualistične uvrščajo: Avstrija, Poljska, Švedska, Švica in ZDA. Med kolektivistične pa sodijo: Hong Kong, Hrvaška, Kitajska, Rusija in

Singapur. Slovaška ima mejno vrednost, Slovenija pa ima na tej dimenziji v dveh različnih obdobjih različni vrednosti.

Glede na lestvico konkurenčnosti lahko vidimo, da se med najkonkurenčnejše države uvrščajo tako individualistične države kot tudi kolektivistične. Med prvimi petimi na lestvici konkurenčnosti v letu 2011 sta dve kolektivistični, Hong Kong in Singapur, ter tri individualistične, ZDA, Švedska in Švica. Avstrija zaseda 18. mesto, takoj za njo je Kitajska na 19. mestu. Poljska se je uvrstila na sredino lestvice, to je na 34. mesto, Slovaška na 48. mesto, sledi ji Rusija na 49. mestu. Slovenija je zasedla 51. mesto, Hrvaška pa je predzadnja med vsemi državami, torej na 58. mestu. Sama dimenzija individualizem – kolektivizem očitno ne igra najpomembnejše vloge pri doseganju ekonomske učinkovitosti, saj so lahko ekonomsko učinkovite oziroma konkurenčne države, v katerih je največja vrednota posameznik in njegova svoboda, kot tudi države, kjer je svoboda posameznikov podrejena skupinskim vrednotam in skupinskim ciljem. Kot sem že omenila, je treba razlikovati med različnimi oblikami kolektivizma. Kolektivizem, kot so ga v preteklosti vodile socialistične države, ki so postavljale cilje države kot edine prave, ni omogočal svobode niti posameznikom niti posameznim skupinam. Cilji države pa so za posameznike precej imaginarni in se z njimi težko identificirajo. Še danes so kolektivistične države, v katerih vlada socializem v prvotnem pomenu besede, na samem repu ekonomske učinkovitosti, kot na primer Severna Koreja. V državah kot so Slovaška, Poljska in tudi Rusija, ki so nekaj časa živele v socializmu in so v zadnjih desetletjih prešle na demokratično ureditev, pa je mogoče opaziti precejšen napredek v ekonomskih kazalnikih in konkurenčnosti. Pri kolektivizmu, kot ga je mogoče opaziti v vzhodnih državah, gre za znotraj skupinski kolektivizem in za tekmovanje med skupinami, kar pomeni, da tudi v teh državah prihaja do tekmovanja za doseganje ciljev, le da to tekmovanje ne poteka med posamezniki, temveč med skupinami. Tako je na primer izjemen razvoj Singapurja utemeljen na kolektivističnih vrednotah, katerih izvor je v konfucijskih načelih. To pomeni, da demokracija in vladanje večine ni najvišja vrednota, saj verjamejo, da lahko učinkovito vlada le skrbno izbrana elita, torej najboljši med najboljšimi, po načelu, da je veriga le tako močna, kot je močan njen najšibkejši člen. In čeprav se zahodnim demokratičnim državam elitistični modeli vladanja državam verjetno zdijo diktatorski, je ustanovitelj Singapurja Lee Kuan Yewa prepričan, da konfucionizem danes v Singapurju pomeni hkratno vztrajanje pri pravni državi, načelu storilnosti in boju proti korupciji, kar je tudi razlog za uspeh države (Blume, v Global, 2012, str. 25). Pri tem opozori, da Kitajska prepogosto zanemari načelo pravne države in boja proti korupciji in da se zato spopada z nižjo učinkovitostjo, kot bi jo potencialno lahko imela, zahodne države, predvsem evropske, pa naj bi prepogosto zanemarjale storilnostno načelo (Blume, v Global, 2012, str. 26).

Če kot kazalnik ekonomske učinkovitosti vzamemo kriterij bruto domači proizvod na prebivalca, ostaja dejstvo, da so kolektivistične države enako ekonomsko učinkovite kot



individualistične. Med peterico najbolj konkurenčnih držav na svetu so opazne velike razlike v višini BDP-ja. Najvišji bruto domači proizvod na prebivalca med državami ima kolektivistični Singapur, in sicer nekaj čez 56 tisoč dolarjev, medtem ko imajo ZDA, Švica in Hong Kong vse prek 45 tisoč dolarjev na prebivalca, med petimi najkonkurenčnejšimi državami navzdol odstopa individualistična Švedska, ki dosega 39 tisoč dolarjev na prebivalca. Sledi ji Avstrija, ki ravno tako dosega BDP prek 39 tisoč dolarjev. Individualistična Slovaška ima 23 tisoč dolarjev na prebivalca. Kolektivistična Hrvaška, individualistična Poljska in kolektivistična Rusija imajo vse nekaj čez 19 tisoč dolarjev na prebivalca. Daleč zadaj, glede na višino bruto domačega proizvoda na prebivalca, pa je Kitajska, in sicer imajo tam le nekaj čez 7 tisoč dolarjev na prebivalca. Slovenija kot individualistična država dosega BDP v višini 27 tisoč dolarjev na prebivalca, je pa res, da se je slovenski BDP v zadnjih dveh desetletjih močno povečal in da je Slovenija od prehoda iz kolektivističnih vrednot v individualistične doživela velik napredek, ne pa tudi največjega. Poročilo Združenih narodov o človekovem napredku je pokazalo, da so največji napredek v zadnjih nekaj desetletjih dosegle: Oman, Kitajska, Nepal, Indonezija, Savdska Arabija, Laos, Tunizija, Južna Koreja, Alžirija in Maroko, torej države, v katerih večinoma prevladujejo kolektivistične vrednote.

Kazalca ekonomske učinkovitosti sta tudi vsesplošna in delovna produktivnost. Glede na splošno produktivnost, ki se meri kot višina BDP-ja na zaposlenega, je najbolj produktivna država na svetu Luksemburg, najmanj pa Filipini. Če primerjamo najkonkurenčnejše države po kriteriju splošne učinkovitosti, ki je merjena kot višina BDP-ja na zaposlenega, potem so najbolj produktivne ZDA, ki dosegajo kar 104 tisoč dolarjev na zaposlenega, sledita Singapur in Hong Kong z nekaj čez 90 tisoč dolarji na zaposlenega, Švedska in Švica imata okrog 80 tisoč dolarjev na zaposlenega. Prav toliko, torej 80 tisoč dolarjev na zaposlenega, ima tudi Avstrija, medtem ko v Sloveniji dosegamo nekaj manj kot 60 tisoč dolarjev na zaposlenega. Na Hrvaškem dosegajo 56 tisoč dolarjev na zaposlenega, na Slovaškem 55 tisoč dolarjev, Na Poljskem 46 tisoč, v Rusiji pa 39 tisoč dolarjev na zaposlenega. Povsem na repu pa je Kitajska, ki dosega zgolj 11 tisoč dolarjev na zaposlenega. Delovna produktivnost je merjena z višino BDP-ja na zaposlenega na uro. Izmed petih najkonkurenčnejših držav na svetu imajo v ZDA najvišjo delovno produktivnost, in sicer nekaj manj kot 55 dolarjev na zaposlenega na uro. Avstrija ima 46 dolarjev na zaposlenega na uro, Švedska in Singapur dosejata približno 45 dolarjev na zaposlenega na uro, Švica 42, Hong Kong pa 40 dolarjev na zaposlenega na uro. V Sloveniji je delovna produktivnost nekaj manj kot 32 dolarjev na zaposlenega na uro. Še nižjo imajo na Slovaškem, kjer je 30 dolarjev, na Poljskem in na Hrvaškem je 26 dolarjev, v Rusiji je 22 dolarjev na zaposlenega na uro. Kitajska je ponovno na repu med vsemi državami sveta, saj dosega le nekaj manj kot 6 dolarjev na zaposlenega na uro.

Analiza nekaterih ekonomskih kazalnikov, kot sta višina BDP-ja in splošna produktivnost, pokaže, da dimenzija individualizem – kolektivizem ne igra ključnega pomena pri

doseganju visoke ekonomske uspešnosti. Med najkonkurenčnejšimi državami najdemo tako kolektivistične, kot sta Hong Kong in Singapur kot individualistične države, kot so ZDA, Švedska in Švica. Enako je tudi na strani najmanj konkurenčnih držav, kjer so tako kolektivistična Hrvaška in Rusija kot individualistična Slovenija in Slovaška.

**Trditev 2: V državah, kjer vlada nizka tenzija oziroma so prevladujoče ženske vrednote, postavljanje in doseganje visokih ciljev ter nagrajevanje dosežkov ni prioriteta, niti vrednota, kar pa zmanjšuje večjo ekonomsko učinkovitost.**

Ugotovitve, ali ženske vrednote resnično vplivajo na nižjo konkurenčnost, bom skušala potrditi oziroma ovreči z naslednjimi kriteriji konkurenčnosti: z razmerjem med plačami, z višino plač v državi, z držo do izstopajočih posameznikov in z velikostjo javnega sektorja.

Med analiziranimi državami imajo izrazito ženske vrednote naslednje države: Hrvaška, Rusija, Slovenija in Švedska. Singapur dosega na tej dimenziji mejno vrednost, ostale analizirane države, Avstrija, Hong Kong, Kitajska, Poljska, Slovaška, Švica in ZDA, pa imajo moške vrednote.

Ker ženske vrednote pomenijo, da ljudje cenijo dobre odnose in ker nizka tenzija pomeni, da so ljudje zadovoljni z doseženim življenjskim nivojem, posamezniki dajejo prednost dobrim odnosom in je to tisti cilj, h kateremu vsi stremijo. Vse, kar bi potencialno lahko ogrozilo dobre odnose, je videno kot nezaželeno. Tako predvidevam, da so razlike v plačah nekaj, kar bi lahko zamajalo dobre odnose med sodelavci, zato se jim bodo v družbi izognili in s tem ohranili socialni mir. Podobno velja za izstopajoče posameznike in talente. Ti si postavljajo visoke cilje in želijo s tem pospeševati razvoj, v zameno pa seveda želijo visoke nagrade, zato verjetno v družbah z ženskimi vrednotami niso najbolj dobrodošli, saj rušijo vrednoti skromnost in osredotočenost na kakovost življenja. Bo pa zato javni sektor, ki skrbi za javno dobro, v državah z ženskimi vrednotami zelo razširjen.

Razmerje med plačo vodilnega in poslovne sekretarke je eden izmed kriterijev, vključenih v lestvico konkurenčnosti. Glede na razmerje med plačami vidimo, da najvišji koeficient dosegajo na Poljskem, in sicer je 23, sledi Rusija s koeficientom 22 in Singapur, kjer ima direktor 21-kratnik plače poslovne sekretarke. V Hong Kongu je koeficient 19, v Avstriji 17, v ZDA 16, na Kitajskem 13 in v Švici 12. V ostalih državah, kjer prevladujejo ženske vrednote, imajo tudi najmanjši koeficient razlike v plačah, pri čemer je na Švedskem, v Sloveniji in na Hrvaškem ta koeficient okrog 9.

Primerjava po višini plač pokaže, da se Slovenija, kjer naj bi vodilni, skupaj z nagradami letno prejeli okrog 175 tisoč dolarjev, uvrsti na 20. mesto, najkonkurenčnejše države pa zasedajo naslednja mesta: Hong Kong 41., Singapur 43., Švedska 45., ZDA 54. in Švica 55., kjer naj bi vodilni v povprečju prejeli okrog 760 tisoč dolarjev letno. V Sloveniji vodstva podjetja, v primerjavi s svojimi neposredno podrejenimi, kot so vodje proizvodnje,

zaslužijo le nekaj tisoč dolarjev višjo plačo. Na Švedskem dosegajo vodstva podjetij dvakrat višjo plačo kot v Sloveniji, kar je glede na razliko v višini BDP-ja, ki naj bi pokazal bogastvo države, neprimerno višje razmerje. Hkrati pa na Švedskem opazimo, da je višina plače med najvišjim vodstvom in neposredno podrejenim precej majhna. Zanimivost se pokaže pri plačah inženirjev, ki naj bi v Sloveniji dosegala enako višino kot na Švedskem, kar mogoče lahko razložimo s trenutnim pomanjkanjem tega kadra v Sloveniji. V državah, kjer vladajo moške vrednote, kot so Švica, Hong Kong, ZDA in tudi Singapur, ki sicer na tej dimenziji zaseda sredino, vidimo, da plače vodilnih dosegajo vsaj dvakratnik plače neposredno podrejenih, opazimo pa tudi dejstvo, da imajo ti precej izenačene plače, da torej ne prihaja do večjih razlik med vodjo proizvodnje in vodjo kadrovskega oddelka.

Izstopajoči posamezniki in talenti na določenih področjih so tisti, ki si nenehno postavljajo višje cilje, z doseganjem le-teh pa spreminjajo tudi družbo kot celoto in ji omogočajo razvoj. Nagrajevanje takih posameznikov je v različnih družbah različno sprejeto. Medtem ko je v visoko napetostnih družbah, torej družbah z moškimi vrednotami, materialno nagrajevanje pogosto vzrok in motivator posameznikov za postavljanje in doseganje vedno višjih ciljev, pa v nizko napetostnih družbah materialne dobrine niso vrednota, prav tako so lahko posamezniki, ki izstopajo iz povprečja, videni kot moteč element za ohranjanje obstoječega statusa. V raziskavi IMD-ja so vodilne v podjetjih povprašali tudi, v kolikšni meri je privabljanje in zadržanje talentov prioriteta za podjetje. Strinjanje s to trditvijo je merjeno na lestvici od 0 do 10, kjer 10 pomeni najvišjo prioriteto za podjetje, da privabi in zadrži talente. Zanimivo je, da se s trditvijo najbolj strinjajo na Švedskem, in sicer je rezultat kar 7,9. Sledita pa Avstrija in Švica z rezultatom 7,8, Singapur z rezultatom 7,7, ZDA s 7,6, Kitajska s 7,5 in Hong Kong s 7,3. Iskanje in zadržanje izstopajočih posameznikov je veliko manjša prioriteta za slovaška podjetja, kjer je rezultat 5,6. Na Hrvaškem in v Rusiji je rezultat 5. Tudi v Sloveniji so talenti manj iskani in ne predstavljajo velike prioritete za slovenska podjetja, rezultat je 4,8. Še manj pa se s talenti ukvarjajo na Poljskem, kjer je rezultat 4,7.

Odnos podjetij in družbe do izstopajočih posameznikov, ki si želijo dosegati visoke cilje, se odraža tudi v begu možganov. V kolikor posamezniki menijo, da v domačem okolju niso zaželeni in ne morejo ustvarjati ter dosegati svojih želja, ob tem pa biti primerno nagrajani, se odselijo v države, kjer jim je to omogočeno. S tem seveda domača država in domače gospodarstvo izgublja na področju razvojnih možnosti, pridobiva pa država, v katero se ti posamezniki selijo. Kakšen je vpliv bega možganov na konkurenčnost domače ekonomije, so odgovarjali tudi vodilni v posameznih državah. S trditvijo, ki je merjena na lestvici med 0 in 10, je merjeno, ali beg možganov ovira konkurenčnost domače ekonomije. V Švici, ki ima rezultat 7,4, so prepričani, da beg možganov ne ovira konkurenčnosti domačega gospodarstva. S tem se strinjajo tudi na Švedskem, kjer je rezultat 7,2, in v ZDA, kjer je rezultat 7,1. Sledijo Avstrija z rezultatom 6,9, Hong Kong z

rezultatom 6,2 in Singapur z rezultatom 6. Veliko večji problem pa predstavlja beg možganov v ostalih analiziranih državah. Na Slovaškem in Poljskem, kjer je rezultat 3,8, torej menijo, da beg možganov precej ovira konkurenčnost domače ekonomije. V Sloveniji je rezultat 3,6, sledi Kitajska z rezultatom 3,5. Zelo velik problem beg možganov predstavlja na Hrvaškem, kjer je rezultat 2,6 in v Rusiji, kjer so vodilni v podjetjih prepričani, da beg možganov močno ovira konkurenčnost ruske ekonomije, strinjanje na lestvici med 0 in 10 pa dosega rezultat 2.

Zaposleni v javnem sektorju opravljajo funkcije izvajanja oblasti in izvajanja javnih služb, kot so zdravstvo, šolstvo, kultura in socialno varstvo. Glede na kulturne predispozicije, bi lahko pričakovali, da bo javni sektor veliko večji in bo zaposloval veliko več ljudi v državah, kjer prevladujejo ženske vrednote, saj je posameznikom pomembno, da večina živi človeka dostojno življenje in so posledično odnosi v družbi dobri, brez nemirov in agresivnosti. Stopnja zaposlenosti v javnem sektorju se v državah, ki jih primerjam, zelo razlikuje, in sicer opazimo, da je v obeh azijskih državah videti zelo nizek odstotek zaposlenih v javnem sektorju. V Singapurju, kjer živi nekaj nad pet milijonov prebivalcev, javni sektor zaposluje samo 2,5 odstotka vseh zaposlenih. Nekoliko višji odstotek, in sicer 6,9, zaposlenih v javnem sektorju ima Hong Kong. Sledijo Kitajska z 8 odstotki, Avstrija s 13, ZDA in Švica, kjer javni sektor zaposluje okrog 16 odstotkov zaposlenih, v Sloveniji javni sektor predstavlja slabo petino vseh zaposlenih, torej 20 odstotkov. Na Slovaškem in Poljskem četrtnina zaposlenih dela v javnem sektorju, na Hrvaškem javni sektor zaposluje 30 odstotkov zaposlenih, v Rusiji pa 31 odstotkov. Daleč največ zaposlenih v javnem sektorju je na Švedskem, kjer javni sektor predstavlja kar tretjino oziroma skoraj 34 odstotkov vseh zaposlenih. Tudi ostale države z izrazito ženskimi vrednotami, kot so Danska, Norveška in Nizozemska, dosegajo okrog 30-odstotno zaposlenost v javnem sektorju.

Analiza izbranih podatkov nam pokaže, da je v moških družbah materialno nagrajevanje in doseganje zastavljenih ciljev veliko sprejemljivejše kot v družbah z ženskimi vrednotami. V družbah z moškimi vrednotami so razmerja med plačami visoka, talentirani posamezniki so zelo iskani in cenjeni, posledično beg možganov ne predstavlja grožnje konkurenčnosti gospodarstva, javni sektor pa je dokaj »vitek«, še posebej če ga primerjamo z državami, ki imajo ženske vrednote. Vse to v splošnem uvršča države z moškimi vrednotami med ekonomsko uspešnejše. Analizirane države z ženskimi vrednotami, in sicer Hrvaška, Rusija in Slovenija, so na dnu lestvice konkurenčnosti. Pri tem je največja izjema Švedska, ki ima tipično ženske vrednote in zato tudi velik javni sektor, zelo majhne razlike v razmerju plač, hkrati pa visok odnos do izstopajočih posameznikov in razvoja ter dosega visoko konkurenčnost.

**Trditev 3: Države z visokim izogibanjem negotovosti oziroma proceduralno ureditvijo se izogibajo novostim in drugačnostim, kar pa onemogoča doseganje višje ekonomske učinkovitosti.**

Tretjo trditev o vplivu proceduralne ureditve na ekonomsko uspešnost bom preverjala z naslednjimi kriteriji konkurenčnosti: z odprtostjo kulture za tuje ideje, držo do globalizacije, odnosom do tujih investitorjev, različnimi oblikami zaposlitve, višino javnega dolga države, nivojem podjetniške logike ter s pripravljenostjo na spremembe.

Med analiziranimi državami imajo visok indeks izogibanja negotovosti naslednje države: Avstrija, Hrvaška, Poljska, Rusija, Slovenija in Švica. Mejno vrednot na tej dimenziji dosega Slovaška, medtem ko imajo ostale države, in sicer Hong Kong, Kitajska, Singapur, Švedska in ZDA, nizek indeks izogibanja negotovosti. Visok indeks izogibanja negotovosti pomeni, da je vse, kar je novo in drugačno videno kot nevarno in zato nezaželeno. Odpor do sprememb, inovacij in spremenjenih ustaljenih praks je v državah z visokim indeksom izogibanja negotovosti stalnica. Ljudje imajo radi varnost, zato dajejo prednost zaposlitvam v velikih organizacijah in dolgoročnim zaposlitvam. Vse to pa zelo vpliva na razvoj države, saj ga je mogoče pospešiti le s pomočjo drugačnih praks, inovacij in novih proizvodov, novih idej, hitrega prilagajanja na spremembe v okolju in sprejemanja odločitev ter odgovornosti za te odločitve.

Pri kriteriju odprtosti kulture za tuje ideje, ki je merjen na lestvici od 1 do 10, se v petih najkonkurenčnejših državah v večini strinjajo, da so prebivalci države odprti za nove ideje, ki niso nujno njihove. Najbolj so tujim idejam naklonjeni v Hong Kongu in Singapurju, kjer je strinjanje s trditvijo večje od 8. Sledijo Švedska, Kitajska in Poljska, kjer je strinjanje s trditvijo okrog 7. Tudi v ZDA, Švici, na Slovaškem in v Rusiji so dokaj odprti za tuje ideje, dosegajo pa rezultat okrog 6. Nekoliko manj je za tuje ideje odprta Avstrija z rezultatom 5,6, sledi Hrvaška z rezultatom 5. Slovenija v tem pogledu ni najbolj odprta za tuje ideje, saj se s to trditvijo ne strinjamo in dosegamo rezultat 4,3. Ta rezultat postavi Slovenijo na zadnje mesto med vsemi državami, ki jih vključuje raziskava IMD. Nove ideje in inovacije so motor prihodnjega razvoja, zato je za zagotavljanje ekonomske učinkovitosti danes in v prihodnje nujna pozitivna naklonjenost do ljudi z idejami, bodisi domačih ali tujih.

Drža ljudi do globalizacije je v času globalne svetovne krize sicer veliko bolj negativna, kot je bila v času pred krizo, vendar se mnogi zavedajo, da bi bilo brez globalnih povezav še veliko slabše. Švedska družba je v preteklem letu izkazala najbolj pozitivno držo do globalizacije, in sicer je na lestvici od 1 do 10 dosegla rezultat 7,8. Podobno pozitivno vidijo globalizacijo tudi v Singapurju, Hong Kongu in na Kitajskem, saj vse države dosegajo rezultat višji od 7. Nekoliko manj so nad globalizacijo navdušeni v Švici in ZDA, vendar kljub temu državi dosegata rezultat nad 6. Poljska, Avstrija in Slovaška že nekoliko

manj pozitivno gledajo na procese globalizacije, dosegajo pa rezultat nad 5. V Rusiji in na Hrvaškem menijo, da globalizacija ni najbolj pozitivna in dosegajo rezultat nad 4. Slovenija pa je tudi do globalnih povezav očitno negativna, saj dosega rezultat 4,1, kar jo ponovno uvršča na sam rep svetovnih držav glede na držo do globalizacije. Slovenija globalizacijo močno občuti v proizvodnem sektorju, saj se podjetja odločajo za cenejšo delovno silo v drugih državah, ki jim Slovenija zaradi majhnosti in hkrati zaradi rigorozne obdavčitve delovne sile ne more konkurirati. V Sloveniji tako proizvodni delavci ostajajo brez dela in brez zaposlitve. Dejstvo je, da je danes svet povezan in da se bodo povezave nadaljevale tudi v prihodnje, ko bomo vedno bolj soodvisni drug od drugega. To dejstvo je potrebno sprejeti in na to pogledati kot na novo priložnost, ne pa kot grožnjo.

Pogled na tuje investitorje, njihov vstop in prevzem kontrole nad domačimi podjetji se v državah zelo razlikuje. Na Švedskem, v Avstriji, Hong Kongu in na Slovaškem imajo tuji investitorji vse možnosti za prevzemanje domačih podjetij. Rezultat, ki ga na lestvici od 0 do 10 dosegajo te države, je nad 8. Podobno dobrodošli so tuji investitorji tudi v Singapurju, ZDA in Švici. S trditvijo, da so tuji investitorji svobodni pri prevzemanju lastništva v domačih podjetjih, se strinjajo tudi na Poljskem, kjer je rezultat 7, na Hrvaškem pa 6. V Sloveniji smo samo delno prepričani, da so tuji lastniki svobodni pri prevzemanju lastništva in dosegamo rezultat pod 6. Dejstvo je, da smo pri tem zelo selektivni. Tuje investitorje vidimo kot pozitivne in dobrodošle v primerih, ko naj bi reševali podjetja in institucije, ki jih sami ne zmoremo ali ne znamo, ko pa se pojavi možnost vstopa tujega lastnika v podjetje, ki ne propada, pa postanemo protekcionistični in takrat nismo najbolj navdušeni nad tujimi investicijami oziroma so te videne kot negativne. Še bolj kot v Sloveniji so tuji lastniki onemogočeni svobodno poslovati na Kitajskem in v Rusiji, kjer je rezultat pod 5.

Honorarno delo, projektno delo, delo za nepolni delovni čas in delo za določen čas so oblike zaposlitve, ki zaposlenim omogočajo pridobivanje mnogih izkušenj, hitrejše prehajanje med različnimi delodajalci, hkrati pa pomenijo tudi manjšo varnost in nenehno skrb, saj zaposlitev ni zagotovljena. Za delodajalce pomenijo bolj prožne oblike zaposlitev manjšo nevarnost zaposlovanja nesposobnega kadra in hitrejše prilagajanje potreb na trgu, kar seveda poveča delodajalčevo učinkovitost in tudi uspešnost. Najmanjši odstotek celotne zaposlenosti predstavlja delo za določen čas v Rusiji, kjer je ta le 2,3, na Slovaškem pa je 3. Sledita azijski državi, in sicer Hong Kong, kjer delo za določen čas opravlja 4,4 odstotka zaposlenih in Singapur, kjer je 8 odstotkov vseh zaposlenih za določen čas. Glede na dolgoročno usmerjenost obeh držav, ki sta hkrati še kolektivistični, je nizek odstotek dela za določen čas razumljiv, saj so poleg nizkega izogibanja negotovosti glavne vrednote teh držav tudi varnost, dolgoročna usmerjenost in lojalnost. Na Poljskem in Hrvaškem taka oblika dela predstavlja okrog 9 odstotkov zaposlenih. Na Švedskem in v ZDA se odstotek vseh zaposlenih, ki so zaposleni za določen čas, giblje okrog 14. Še višji je ta odstotek v Avstriji, in sicer 18 odstotkov vseh zaposlenih opravlja

delo za določen čas oziroma honorarno. Presenetljiv pa je podatek za Švico, kjer je več kot četrtnina vseh zaposlenih zaposlena za določen čas. Glede na to, da ima Švica visok indeks izogibanja negotovosti, bi pričakovali, da ljudje ne bodo najbolj naklonjeni oblikam zaposlitve, ki ne pomenijo dolgoročne varnosti in stabilnosti. Vendar je očitno v Švici to že dolgo vzpostavljen in stabilen sistem, zato ga ljudje kot takega tudi vidijo in ne potrebujejo stalne zaposlitve, ker verjamejo v drugačen sistem zaposlovanja, ki ga vidijo kot varnega in stabilnega. V Sloveniji je odstotek dela za določen čas veliko manjši, in sicer ima tovrstno obliko zaposlitve desetina zaposlenih, kar je v skladu z visokim indeksom izogibanja negotovosti, ki ga Slovenija izkazuje.

Zadolževanje je dejavnost, ki predstavlja neke vrste tveganje, saj pomeni, da dejansko porabimo več, kot imamo in da bomo nekoč morali poravnati dolgove. In ker je lahko prihodnost še bolj nepredvidljiva kot sedanost, se lahko dolgovi povečujejo, kar pa seveda pomeni nestabilno situacijo. Problem prevelikega trošenja denarja, ki ga ljudje in podjetja niso imeli, je tudi eden izmed glavnih povzročiteljev današnje globalne krize, ki pa jo nekatere azijske države skorajda niso občutile. Problem javnega dolga je precej relativne narave, saj je višina zadolževanja, ki je še sprejemljiva za posameznika, zelo pogojena z dimenzijo izogibanja negotovosti. V primerjavi držav so Hong Kong, ZDA, Švedska, Kitajska in Singapur države z nizkim indeksom izogibanja negotovosti, kar bi lahko pomenilo, da bodo imele vse države precej visok javni dolg, saj le-tega ne vidijo kot potencialno grožnjo, obratno pa bo Švica izkazala majhen javni dolg. Vendar so razlike med državami izjemne. Hong Kong izkazuje javni dolg v višini 0,6 odstotka BDP-ja, v ZDA pa javni dolg predstavlja kar 91 odstotkov BDP-ja. Kitajska ima javni dolg v višini 17, Švica 38, Švedska 39 in Singapur 42 odstotkov BDP-ja. Podobno velike razlike se pokažejo tudi pri državah z visokim izogibanjem negotovosti. V Rusiji javni dolg predstavlja 10, na Hrvaškem in Slovaškem 40, na Poljskem 55, v Avstriji pa kar 72 odstotkov BDP-ja. V Sloveniji že zelo dolgo razpravljamo o problematičnem zadolževanju države in previsokem javnem dolgu. Najnovejša pobuda, do katere je prišlo v Sloveniji, je, da naj bi dovoljeno višino javnega dolga zapisali v ustavo, kar kaže veliko željo po nadzorovanju določenega parametra in s tem željo po stabilnosti, ne glede na potrebe v prihodnosti. Slovenija je v letu 2010 izkazovala javni dolg v višini 38 odstotkov BDP-ja. Sama višina torej ni problematična, saj tudi večina najkonkurenčnejših držav sveta izkazuje podoben javni dolg, nekatere pa imajo mnogo višjega. Večji izziv je skokovito naraščanje javnega dolga ob hkratnemu nedoseganju zastavljenih ciljev. To pa pokaže na nesmotrno porabo javnih sredstev in neučinkovitost aktivnosti ter dejavnosti, kar je vsekakor večji izziv kot sama višina javnega dolga.

Podjetniška logika in delovanje je značilnost tistih posameznikov, ki v poslovnem svetu ne vidijo problemov, temveč samo izzive. Hkrati so taki posamezniki pripravljene tvegati, negotove razmere, ki obkrožajo vsako novo idejo, pa jih ne odvrnejo od poskusa uveljavitve ideje v uspešno poslovno prakso. Prav novosti pa omogočajo dolgoročen in

trajnosten razvoj. V raziskavi IMD-ja je posedovanje podjetniške logike vodilnih kadrov v podjetjih in uveljavljanje le-te v poslovanju eden izmed kriterijev, ki določajo konkurenčnost. Strinjanje s trditvijo, da je podjetniška logika razširjena v poslovanju, je merjeno na lestvici od 0 do 10. V Hong Kongu se vodilni s to trditvijo strinjajo, in sicer je rezultat 7. Dokaj visoko strinjanje s to trditvijo pokažejo tudi v nekaterih drugih državah, in sicer je rezultat na Poljskem 6,8, v ZDA in Avstriji je rezultat 6,6, na Kitajskem je rezultat 6,5, na Švedskem in v Švici pa je rezultat 6,1. Nekoliko manj je podjetniška logika razširjena pri vodilnih v Singapurju, in sicer je rezultat 5,7, na Slovaškem je rezultat 5,6. V Sloveniji so vodilni prepričani, da nekaj podjetniške logike slovenski menedžerji posedujejo in jo tudi uporabljajo pri poslovanju. Rezultat za Slovenijo je 5,2. Nižji rezultat pa so dosegli v Rusiji, in sicer 4,9, ter na Hrvaškem 4,6.

V posameznih državah različno razumejo in sprejemajo potrebo po družbenih in ekonomskih razmerah. Tako na Kitajskem prebivalci dobro razumejo, da je ta potreba velika. Na lestvici med 0 in 10 Kitajska dosega rezultat 7. S podobnim razumevanjem gledajo na potrebo po spremembah tudi na Švedskem, v Singapurju, Hong Kongu in Švici, kjer je rezultat nekaj manj kot 7. Nekoliko manj se spremembe zdijo potrebne in razumljene v ZDA, Rusiji in na Slovaškem, saj so rezultati nekaj nad 5. V Avstriji državljanji niso povsem prepričani, da so spremembe potrebne, prav tako na Poljskem, obe državi dosejata rezultat 5. Še manj potrebo po spremembah razumejo na Hrvaškem, kjer je rezultat 4. Najmanj pa se spremembe zdijo potrebne Slovencem in Slovenkam ter jih zato tudi težko razumemo. Slovenija dosega rezultat 3, kar jo uvršča na predzadnje mesto med vsemi državami.

Analiza podatkov pokaže, da so države z nizkim indeksom izogibanja negotovosti oziroma pragmatične države, med katere sodijo Hong Kong, Kitajska, Singapur, Švedska in ZDA, v povprečju bolj odprte za drugačnost in nove ideje, izkazujejo pozitivnejšo držo do globalizacije, izkazujejo večje razumevanje za uvajanje sprememb in višji nivo podjetniške logike, ki zahteva nekoliko več tveganja. Trije kriteriji, ki so vključeni v analizo, in sicer pogled na tuje investitorje, oblika zaposlitve in višina javnega dolga, pa ne pokažejo neposredne povezave s kulturno dimenzijo izogibanja negotovosti. Sklepamo lahko, da ima pri teh kriterijih večji vpliv zaupanje v obstoječi sistem, ki lahko nepredvidljivost vsaj delno spremeni v predvidljivo prihodnost. Tako imata Avstrija in Švica, ki imata sicer visok indeks izogibanja negotovosti in nista preveč odprti za tuje ideje ter sta nekoliko skeptični do globalizacije, izmed vseh analiziranih držav največji odstotek začasnih oziroma nestalnih zaposlitev, Avstrija pa ima tudi zelo visok javni dolg.

**Trditev 4: Visoka prilagodljivost posameznikov, podjetij in družbe pomembno vpliva na ekonomsko učinkovitost ter sposobnost spopadanja s kriznimi situacijami in je najvišja v individualističnih družbah z nizkim izogibanjem negotovosti.**



To trditev bom preverjala z naslednjimi kriteriji konkurenčnosti: indeksom fleksibilnosti zaposlovanja, delovno zakonodajo, s fleksibilnostjo podjetij, fleksibilnostjo posameznikov in z mobilnostjo študentov.

Med vsemi analiziranimi državami obema kriterijema hkrati ustrezata samo Švedska in ZDA. Delno tem kriterijem ustreza tudi Slovaška, ki na obeh dimenzijah dosega mejne vrednosti. Ena izmed karakteristik, ki po Cassonu (2002, str. 381) predstavljajo individualistično družbo, je tudi dinamičnost. Taka kultura vidi okolje kot zelo spremenljivo, spremembe so nekaj povsem običajnega. S prilagajanjem na spremembe se je mogoče razvijati in s tem preživeti. Spremembe so torej vznemirljive in posamezniki lahko to izkoristijo za svojo rast ter razvoj. Statičnost pa je značilna za kolektivistične kulture, kjer prevladuje mnenje, da je okolje stabilno, spremembe pa je mogoče nevtralizirati z namenom ohranitve obstoječega statusa (Casson, 2002, str. 381). Prav to stanje ravnovesja zagotavlja potrebno varnost. Dejstvo pa je, da je okolje visoko voaltilno in da je dejansko edina stalnica sprememba. Prav to se je pokazalo tudi v času gospodarske krize, torej v času izjemne spremembe, ki je bila tako velika, da nihče ni uspel zanikati, da se okolje ni spremenilo in da so potrebne velike prilagoditve na nove okoliščine, če želimo preživeti. Kriza je tako bila tudi priložnost, in sicer za vse tiste, ki so se uspeli novim okoliščinam dovolj hitro prilagoditi in jih nato izkoristiti sebi v prid. Prav zato je prilagodljivost tista lastnost, ki ima potencialno velik vpliv na ekonomsko učinkovitost, še posebno v času velikih sprememb in kriz. Tudi raziskava IMD uvršča kar nekaj kriterijev s področja prilagodljivosti tako posameznikov kot podjetij v izračun konkurenčnosti.

Indeks fleksibilnosti zaposlovanja je merjen na lestvici od 0 do 100 in je izračunan kot povprečje treh kriterijev: težavnosti zaposlovanja, togosti delovnega časa in težavnosti odpuščanja. Višji indeks pomeni večjo rigidnost trga dela. Hong Kong, Singapur in ZDA imajo vrednost tega indeksa 0, vendar zaradi pomanjkljivih vhodnih podatkov za preračun indeksa težko trdimo, da v teh državah resnično vlada popolna fleksibilnost trga dela, kar bi sicer vednost 0 pomenila. Kljub pomanjkljivim podatkom pa Svetovna banka tem trem državam pripisuje vrednost 0, kar daje slutiti, da je fleksibilnost zaposlovanja v teh državah visoka. V Švici indeks fleksibilnosti zaposlovanja dosega vrednost 7, kar pomeni, da je rigidnost trga zelo nizka. Na Slovaškem je indeks 22, v Avstriji 24 in na Poljskem 25. Na Kitajskem je indeks fleksibilnosti zaposlovanja 31. Na Švedskem so ukrepi na trgu dela strožji, saj indeks dosega vrednost 38. Povsem enak indeks kot Švedska dosega tudi Rusija. Hrvaški trg dela je že precej rigiden, indeks fleksibilnosti zaposlovanja je 50. V Sloveniji dosegamo vrednost indeksa fleksibilnosti zaposlovanja 54, kar nas uvršča med države z rigidnejšim trgom dela oziroma zaposlovanja.

Vpliv delovne zakonodaje na poslovne aktivnosti podjetij je naslednji kriterij, ki pokaže, v kolikšni meri je trg dela v neki državi fleksibilen. Pri tem se pod pojmom delovna zakonodaja razume praksa zaposlovanja in odpuščanja, zakonodajne zahteve glede

minimalnih plač, posebnih bonusov in drugo. Rigidnejša zakonodaja, ki onemogoča hitro prilaganje podjetij na spremembe na trgu, povzroča podjetjem precejšnje izzive, ki lahko negativno vplivajo na poslovanje. Glede vpliva delovne zakonodaje na poslovanje so odgovarjali poslovneži v posameznih državah, ki so izrazili svoje strinjanje s trditvijo, da veljavna delovna zakonodaja ovira poslovne aktivnosti podjetij. Strinjanje je merjeno na lestvici od 0 do 10, kjer 10 pomeni, da delovna zakonodaja sploh ne ovira poslovnih aktivnosti. Najbolj se s trditvijo, da delovna zakonodaja ne ovira poslovnih aktivnosti, strinjajo v Švici, in sicer strinjanje dosega vrednost 8. Sledita Hong Kong in Singapur z vrednostjo okrog 7, v ZDA je strinjanje s trditvijo 6,5. Tudi kitajski poslovneži menijo, da njihova delovna zakonodaja ne ovira poslovnih aktivnosti, strinjanje s to trditvijo je 6,3. Nekoliko manj se s to trditvijo strinjajo v Avstriji, na Švedskem in v Rusiji, kjer je že opaznejši negativen vpliv delovne zakonodaje na poslovanje, saj v Avstriji strinjanje s trditvijo dosega vrednost 5,7, na Švedskem in v Rusiji pa 5,5. Poljski poslovneži menijo, da delovna zakonodaja predstavlja izziv za poslovanje podjetij, njihovo strinjanje je 4,8. Precej negativen vpliv delovne zakonodaje na poslovne aktivnosti pa vidijo na Slovaškem, kjer je strinjanje 3,4, na Hrvaškem 2,6, najbolj negativno pa očitno delovna zakonodaja vpliva na poslovanje slovenskih podjetij, saj so slovenski poslovneži to trditev ocenili z nizko vrednostjo 2.

Ocena prilagodljivosti podjetij na spremembe v okolju je kriterij poslovne učinkovitosti, ki vpliva na izračun konkurenčnosti države. Gre za oceno poslovnih v neki državi, ki je merjena na lestvici od 0 do 10. To, da so podjetja precej prilagodljiva na spremembe v okolju in so se sposobna hitro ter učinkovito odzvati ter spremembe spreminjati sebi v prid, so prepričani vodilni v Hong Kongu, saj strinjanje s trditvijo dosega vrednost 7,7. Sledijo Švedska, Švica, Avstrija, ZDA in Singapur, kjer strinjanje s trditvijo dosega vrednosti okrog 7. Na Kitajskem so prav tako prepričani v prilagodljivost svojih podjetij, strinjanje s trditvijo je 6. Nekoliko nižje je strinjanje na Poljskem, in sicer 5,8, in na Slovaškem 4,9. V Sloveniji vodilni niso zadovoljni s prilagodljivostjo slovenskih podjetij, vrednost strinjanja s trditvijo je 4,3. Še manj kot v Sloveniji pa so s prilagodljivostjo svojih podjetij na tržne spremembe zadovoljni ruski poslovneži, kjer je vrednost 3,9, in pa hrvaški poslovneži, kjer vrednost strinjanja s trditvijo dosega le 3.

Poleg podjetij je zelo pomembno tudi, v kolikšni meri so prilagodljivi in fleksibilni posamezniki, še posebno v trenutkih, ko pred njih postavimo nove izzive. Njihov odziv na nove izzive je namreč pomemben pri doseganju poslovnih ciljev, česar se zavedajo tudi vodilni v podjetjih, ki so odgovarjali na vprašanje o fleksibilnosti ljudi. Strinjanje s trditvijo, da je fleksibilnost in prilagodljivost visoka, je merjeno na lestvici od 0 do 10, kjer 10 pomeni najvišje strinjanje s trditvijo. Daleč najvišja fleksibilnost posameznikov se je pokazala v Hong Kongu, kjer se vodilni skoraj popolnoma strinjajo s trditvijo, saj dosega vrednost prek 8. Sledijo Poljska, ZDA in Švedska, kjer strinjanje dosega vrednost nekaj prek 7. Podobno kot pri fleksibilnosti podjetij se nekoliko nižja fleksibilnost pokaže tudi

pri posameznikih v Singapurju, kjer dosega vrednost 6,8. Manj so posamezniki fleksibilni v Švici, strinjanje s trditvijo dosega vrednost 6,3, sledita Slovaška in Avstrija z vrednostjo 6,1. Fleksibilnost posameznikov so na Kitajskem in v Rusiji ocenili z vrednostjo 5,7. Veliko manj pa so posamezniki prilagodljivi na Hrvaškem vrednost je 4,5, in v Sloveniji, kjer strinjanje s to trditvijo dosega vrednost 4,1.

Na fleksibilnost in mobilnost pokaže tudi to, v kolikšni meri so mladi v določeni državi pripravljeni del svojega študija preživeti v tujini in tam pridobiti drugačna znanja. Mobilnost študentov je merjena s številom posameznikov, ki študirajo v tujini na 1000 prebivalcev. Zelo mobilni so slovaški študentje, kar 4,9 na 1000 prebivalcev je takih, ki študirajo na tujih univerzah. V Hong Kongu je takšnih študentov, ki znanje pridobivajo v tujini, 4,7 na tisoč prebivalcev. Sledi Singapur, kjer se 3,8 študenta na tisoč prebivalcev odloči za študij v tujini. Na Švedskem in na Hrvaškem 1,5 študenta na tisoč prebivalcev študira v tujini, v Švici se za to odloči 1,38 študenta na tisoč, v Avstriji pa 1,2 študenta na 1000 prebivalcev. Tudi Slovenci se radi odpravijo na študij v tujino. Rezultat 1,19 študenta na tisoč prebivalcev nas uvršča na 25. mesto na lestvici držav po IMD-ju. Manj kot en študent na 1000 prebivalcev pa se za študij v tujini odloči na Poljskem, kjer je rezultat 0,85, na Kitajskem in v Rusiji je rezultat 0,3. Najmanjši odstotek študentov, ki si za študij izberejo tujo državo, imajo v ZDA, in sicer samo 0,17. Glede na to, da je večina elitnih svetovnih univerz ravno v ZDA, ta podatek ne preseneča. Med vsemi državami se v največjem številu po znanje v tujino odpravljajo študenti iz Luksemburga, in sicer jih v tujino odide kar 13 na tisoč prebivalcev.

Podatki pokažejo, da države, ki so prilagodljivejše, dosegajo tudi višjo konkurenčnost. Vendar analiza pokaže, da prilagodljivost ni značilnost izključno individualističnih držav z nizkim izogibanjem negotovosti, saj poleg Švedske in ZDA visoko prilagodljivost pokažejo tudi druge analizirane države. Analiza je namreč pokazala, da tako kolektivistični Hong Kong kot tudi Švica, ki ima visok nivo izogibanja negotovosti, pri večini izbranih kriterijih dosegata zelo visoko stopnjo prilagodljivosti. Zgolj individualizem torej nima posebno velikega vpliva in bi bilo verjetno v analizo smiselno vključiti dimenzijo moškost – ženskost, torej usmerjenost h konkretnim dosežkom oziroma poudarek na skrbi za dobre odnose.

**Trditev 5: Stopnja zaupanja, ki pomeni nižje transakcijske stroške in posledično večjo ekonomsko učinkovitost, je višja v kolektivističnih državah.**

To trditev bom preverjala z naslednjimi kriteriji konkurenčnosti: z zaupanjem v vodstva podjetij, zaupanjem nadzornim svetom, obstojem sive ekonomije, s sodelovanjem med podjetji in povezovanjem javnega ter zasebnega sektorja.

Med kolektivistične sodijo naslednje analizirane države: Hong Kong, Hrvaška, Kitajska, Rusija in Singapur. Slovaška ima mejno vrednost, Slovenija pa ima na tej dimenziji različne vrednosti. Ostale analizirane države so individualistične, in sicer Avstrija, Poljska, Švedska, Švica in ZDA. Kot je predvidel Casson (1993, str. 426), v individualističnih družbah vedno preti nevarnost, da bodo interesi posameznika postali večja vrednota, kot je dolgoročen razvoj družbe kot celote. V primeru odsotnosti nenehnega nadzora bi torej lahko posamezniki v individualističnih družbah začeli kršiti dogovorjeno in goljufati z namenom doseganja svojih lastnih interesov. V kolektivističnih družbah, kjer je posameznik nenehno del neke skupine, pa je ta nevarnost veliko manjša, saj nihče ne deluje zgolj za svoje interese, temveč vedno za interese skupine. In prav v zadnjih letih je prišlo do velike izgube zaupanja v individualističnih družbah, kjer so ozki interesi posameznika po materialnih dobrinah in kratkoročnih visokih zasluškah vodili v zadnjo gospodarsko krizo. Zaupanje je ključno, da lahko družba deluje, saj se samo družba, kjer posamezniki zaupajo drug drugemu, da bodo naredili tisto, kar se od njih pričakuje, lahko razvija. To je omogočilo tudi delitev dela, saj se ljudje lahko specializirajo za določeno delo ravno zato, ker zaupajo, da bodo ostali naredili tisto, kar kot posameznik ne znaš (Casson, 1993, str. 427).

Zaupanje je torej pomemben del ekonomske uspešnosti, kar pokažejo tudi rezultati v raziskavi IMD. Zaposleni, lastniki, poslovni partnerji in družba kot celota morajo zaupati vodstvom podjetij, da bodo sposobna voditi podjetje na način, da bo le-to uspešno. V letu 2011 so najvišjo verodostojnost uživali menedžerji v Hong Kongu, in sicer so na lestvici od 0 do 10, dosegli rezultat 7,5. Sledi Singapur z rezultatom 7,4 in Švedska s 7,1, Švica s 6,7 in ZDA s 6,3. Med izbranimi državami so pozitivno oceno na lestvici dosegli še v Avstriji, in sicer 6,2, na Kitajskem 5,8 ter na Slovaškem z rezultatom tik nad 5. Na Poljskem je zaupanje v menedžerje nižje, in sicer je rezultat 4,9, še nižje pa je na Hrvaškem, 3,2, in v Rusiji, kjer je strinjanje s trditvijo 3,1. V tem pogledu je Slovenija daleč zadaj, saj naši menedžerji sploh ne uživajo verodostojnosti. V Sloveniji je namreč kredibilnost menedžerjev ocenjena s 3, kar Slovenijo uvrsti na zadnje mesto med vsemi državami, vključenimi v IMD-študijo. Pri tem kriteriju je zanimiva primerjava s kriznim letom 2009. Kot je moč opaziti, je bila verodostojnost menedžerjev v večini izbranih držav v kriznem letu 2009 nižja kot v letu 2011, še vedno pa so največjo kredibilnost uživali menedžerji v obeh azijskih državah. V Sloveniji, Rusiji in na Hrvaškem pa so menedžerji v kriznem letu 2009 uživali veliko višjo kredibilnost, kot jo uživajo dve leti pozneje.

IMD meri tudi kredibilnost nadzornih svetov, torej tistih organov, ki naj bi nadzirali uprave in jim onemogočali stopati po napačnih ter za lastnike škodljivih poteh. S trditvijo, da nadzorni svet podjetij uspešno nadzoruje uprave podjetij, se najbolj strinjajo v Hong Kongu, kjer je rezultat 6,9. Sledijo Singapur s 6,8, Švedska s 6,3 in Švica s 6. To, da nadzorni svet le delno nadzoruje uprave, menijo na Kitajskem, kjer je rezultat 5,9, v ZDA z rezultatom 5,8, na Poljskem s 5,3 in v Avstriji s 5,2. Nezaupanje nadzornim svetom pa

izkazujejo na Slovaškem, kjer je rezultat na lestvici med 0 in 10 samo še 4,8, v Rusiji je 4, na Hrvaškem pa 3,2. V Sloveniji pa sploh ne zaupamo nadzornim svetom in dvomimo v učinkovito opravljanje njihovih nalog. Na lestvici od 0 do 10 tako dosegamo rezultat 2,5, kar Slovenijo ponovno uvrsti na zadnje mesto med vsemi državami, vključenimi v IMD-raziskavo.

Nezaupanje v sistem je mogoče ugotavljati tudi s tem, koliko ljudi se odloči za goljufanje sistema. V primeru ekonomije je to vsekakor siva ekonomija. Čeprav je skoraj nemogoče izmeriti količino sive ekonomije v določeni državi, pa lahko ima ta večji ali manjši vpliv na delovanje celotnega gospodarstva in družbe. S tem, da siva ekonomija in nezaznavne dejavnosti ne škodujejo gospodarskemu razvoju se najbolj strinjajo v Švici, ki na lestvici od 0 do 10, dosega rezultat 7,2. Sledijo Hong Kong z rezultatom 6,9, Švedska s 6,8, Avstrija s 6,7, ZDA s 6,6 in Singapur s 6,1. To, da siva ekonomija in njen obseg škoduje gospodarstvu, pa menijo na Poljskem, ki na lestvici od 0 do 10 dosega rezultat 4,6, na Kitajskem 3,7, in v Rusiji 3. V Sloveniji dosegamo rezultat 2,9 in s tem dokazujemo, da je siva ekonomija v Sloveniji resen izziv ter predvsem, da onemogoča normalen in hiter gospodarski razvoj. Še slabši rezultat pa dosegajo na Slovaškem, in sicer 2,7, ter na Hrvaškem z vrednostjo 2,2.

Tehnološko sodelovanje med podjetji lahko odločno pripomore k hitrejšemu in učinkovitejšemu razvoju, vendar pa sodelovanje med podjetji predpostavlja, da poslovni partnerji medsebojno uživajo določeno stopnjo zaupanja, da do tovrstnih povezovanj sploh lahko pride. V kolikšni meri to sodelovanje obstaja, so merili na lestvici med 0 in 10, kjer 10 pomeni, da je tovrstno sodelovanje zelo razvito. V ZDA dosegajo rezultat 7,4, na Švedskem pa 7,3, kar pomeni, da v obeh državah vodilni menijo, da je tehnološko sodelovanje med podjetji dobro razvito. Sledi Švica z rezultatom 6,9, Hong Kong z rezultatom 6,8 in Avstrija ter Singapur z nekaj čez 6,5. Na Slovaškem, Kitajskem in Poljskem zaznavajo nekoliko manjše tehnološko povezovanje, doseženi rezultati so nekaj čez 5. Pomanjkanje tehnološkega povezovanja in sodelovanja med podjetji pa občutijo v Rusiji, na Hrvaškem in v Sloveniji, kjer je rezultat le nekaj čez 4,3.

Tudi povezovanje med zasebnim in javnim je lahko generator razvoja, temelji pa na zaupanju. Na vprašanje, ali javno-zasebno partnerstvo podpira tehnološki razvoj, so odgovarjali vodilni v posameznih državah. V ZDA, na Švedskem, v Singapurju in Švici se strinjajo, da javno-zasebna partnerstva pripomorejo k razvoju. Rezultati teh držav so nad 7. Nekoliko slabše ocenjujejo javno-zasebna partnerstva in njihov pozitivni vpliv na razvoj v Hong Kongu, kjer je rezultat 6,9, v Avstriji je rezultat 6,5, na Kitajskem pa 6,1. Poljska in Rusija dosegata rezultat okrog 5. V Sloveniji nismo najbolj prepričani, da javno-zasebna partnerstva podpirajo tehnološki razvoj in to ocenjujemo s 4,5. Tudi na Hrvaškem je rezultat precej negativen, in sicer 4,4. Najmanj pa se s trditvijo o pozitivni podpori javno-zasebnih partnerstev za tehnološki razvoj strinjajo na Slovaškem, kjer je rezultat 3,9.

Analiza podatkov pokaže razliko med dvema oblikama kolektivismu. Podatki potrjujejo visoko zaupanje v večini kolektivističnih držav, kjer kolektivismu temelji na Konfucijskih načelih, torej v ekonomsko uspešnem Hong Kongu in Singapurju, ne potrjujejo pa visokega zaupanja v kolektivističnih državah, kjer so kolektivistične vrednote verjetno posledica družbenega režima, ki je vpeljal kolektivistične vrednote. Tako Rusija in Hrvaška izkazujeta zelo nizko zaupanje, podobno pa je mogoče zaznati tudi v individualističnih državah, ki so prešle iz socialističnega v kapitalističen sistem, in sicer na Poljskem, Slovaškem in v Sloveniji. Precej višje zaupanje kot v kolektivistični Rusiji in Hrvaški pa dosegajo nekatere individualistične države, ki so ekonomsko zelo uspešne, kot so Avstrija, Švedska in Švica.

### **3.7 Primerjava držav glede na odprtost in prilagodljivost ter vpliv na uspešnost spopadanja v kriznih situacijah**

V nadaljevanju bom s primerjavo določenih kriterijev iz IMD-raziskave skušala ugotoviti, ali je neuspešnost Slovenije pri spopadanju s krizno situacijo posledica kulturnih značilnosti Slovencev in s tem skušala odgovoriti na drugo zastavljeno raziskovalno vprašanje.

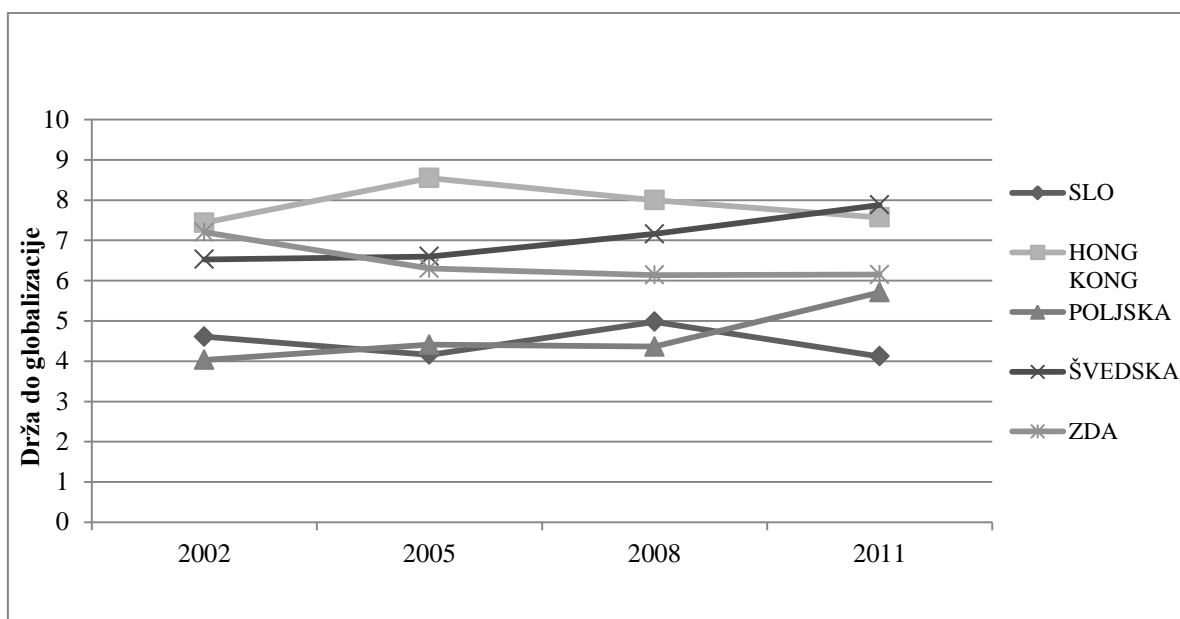
V ta del analize ne vključujem vseh v prvem delu analiziranih držav, temveč sem poleg Slovenije izbrala štiri države, ki izkazujejo zelo različne kulturne profile, a so hkrati uspešne pri spopadanju z gospodarsko krizo. Te države želim primerjati s Slovenijo in ugotoviti, ali je kulturna značilnost Slovencev kriva za upad konkurenčnosti in gospodarski padec v zadnjih letih oziroma od pojava gospodarske krize.

Izbrane države so tako kulturno povsem raznolike, in sicer kolektivistični Hong Kong, individualistične ZDA, Švedska s socialnim kapitalizmom, nekdanja socialistična Poljska in Slovenija. Drugi kriterij izbire je konkurenčnost teh držav v času gospodarske krize, kjer so tako Hong Kong, ZDA, Švedska kot Poljska ohranile oziroma celo izboljšale svojo uvrstitev na lestvici konkurenčnosti. V istem odboju je Slovenija doživela drastičen padec na lestvici konkurenčnosti, zato bom skušala ugotoviti, ali kriteriji nacionalne kulture, ki jih vključuje IMD-raziskava, vplivajo na raven konkurenčnosti in uspešnosti spopadanja s krizno situacijo.

Izbrane države bom primerjala glede na tri kriterije iz raziskave IMD, ki so kulturno pogojeni in imajo precejšen vpliv na konkurenčnost države, še posebno pa so te značilnosti pomembne pri soočanju z nepredvidenimi in s kriznimi situacijami. Ti kriteriji so: **drža do globalizacije, odprtost nacionalne kulture za tuje ideje in fleksibilnost ter prilagodljivost ljudi, ko so soočeni s spremembami**. Kriterije bom primerjala z izbranimi državami in v različnih obdobjih zadnjega desetletja.

Danes je svet povsem globalno povezan. Globalizacija že dolgo ni več zgolj trend, temveč je dejstvo, znotraj katerega živimo in delujemo ter kateremu se ni mogoče upirati. Podjetja tekmujejo na globalnem trgu in bolj ko se tega zavedajo ter bolj kot to dejstvo predstavlja izziv, večja je verjetnost, da bo njihovo poslovanje uspešno. Drža do globalizacije je eden izmed kriterijem raziskave IMD in pove, ali je odnos državljanov neke države do globalnega sveta v povprečju pozitiven ali negativen. Kot nam pokaže graf na Sliki 3, imajo najkonkurenčnejše države, ne glede na nacionalno kulturo, precej pozitivno držo do globalizacije.

*Slika 3: Grafični prikaz drže do globalizacije v izbranih državah v obdobju med 2002 in 2011*

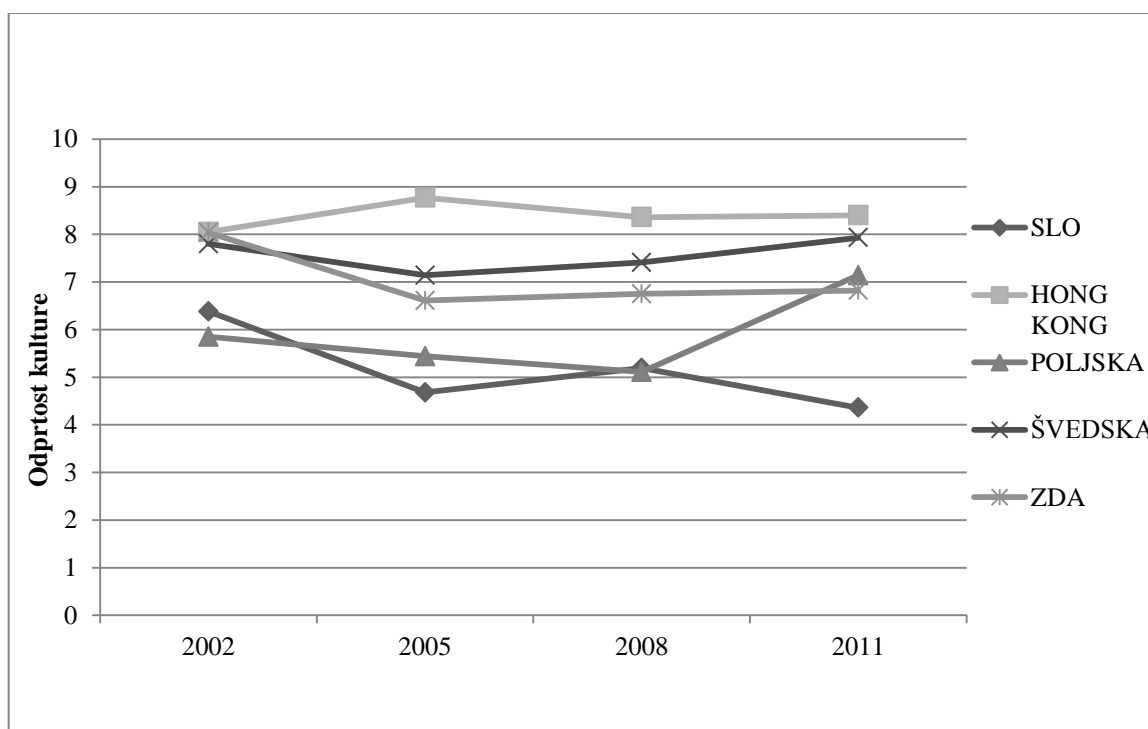


Prav tako globalizacija postaja pozitivna tudi za državljane Poljske, kjer se je v zadnjih treh letih zgodil precejšen pozitiven premik. Pri tem je potrebno poudariti, da je Poljska v zadnjih petih letih na lestvici konkurenčnosti pridobila skoraj 20 mest. Tudi na Švedskem se je drža do globalizacije v zadnjem desetletju dvignila, zato država v zadnjih petih letih vztrajno pridobivala na konkurenčnosti. Povsem drugačen trend pa je mogoče opaziti v Sloveniji, kjer na globalizacijo že dolgo gledamo z zadržki. Najbolj negativno smo globalizacijo videli v času, ko smo v Sloveniji sicer doživljali gospodarski vzpon, to je v letu 2005. Najbolj pozitivno pa smo globalni trg zaznavali v času tik pred globalno krizo, torej v letu 2008, vendar je bila tudi takrat naša drža do globalizacije na lestvici od 0 do 10 nekaj manj kot 5, torej precej nizko. Glede na dogajanja po krizi niti ni tako nepričakovano, da se je v Sloveniji ponovno pojavilo nezaupanje do globalnega trga.

V globalnem svetu vedno bolj prihaja tudi do pretoka idej in znanja med različnimi državami in kulturami, kar je svetovni splet še dodatno pospešil. Odprtost za drugačnost in

tuje ideje danes lahko predstavlja veliko prednost, saj je mogoče rešitve za določen problem poiskati na različnih koncih sveta in ne več na omejenem območju. Dejstvo, v kolikšni meri je določena država odprta za tuje ideje, je tudi kriterij v raziskavi IMD, ki vpliva na konkurenčnost države. Kot nam pokaže grafični prikaz na Sliki 4, so bile vse analizirane države, razen Slovenije, v letu 2011 precej odprte za tuje ideje. Trend odpiranja tujim idejam je pri vseh državah, razen v Sloveniji, opaziti od začetka globalne krize, torej od leta 2008. V tem času se je za drugačne ideje najbolj odprla Poljska. Očitno so vse države v globalni krizi želele kar se da hitro poiskati rešitve za nastalo situacijo in se pri tem niso želele omejevati samo na znanje ter ideje znotraj svojih meja, ampak tudi zunaj. Povsem drugače smo se odzvali v Sloveniji, kjer smo se v času krize očitno zaprli in nismo bili pripravljeni prisluhniti idejam tujcev ali drugačnim idejam, ki bi potencialno lahko pomenile tudi hitrejše okrevanje in izhod iz krize. Za uspešno premagovanje drugačnih okoliščin je nujno treba uvajati drugačne metode razmišljanja in delovanja, ne pa vztrajati pri poznanih ter preverjenih praksah.

*Slika 4: Grafični prikaz odprtosti nacionalne kulture za drugačne ideje izbranih držav v obdobju med 2002 in 2011*

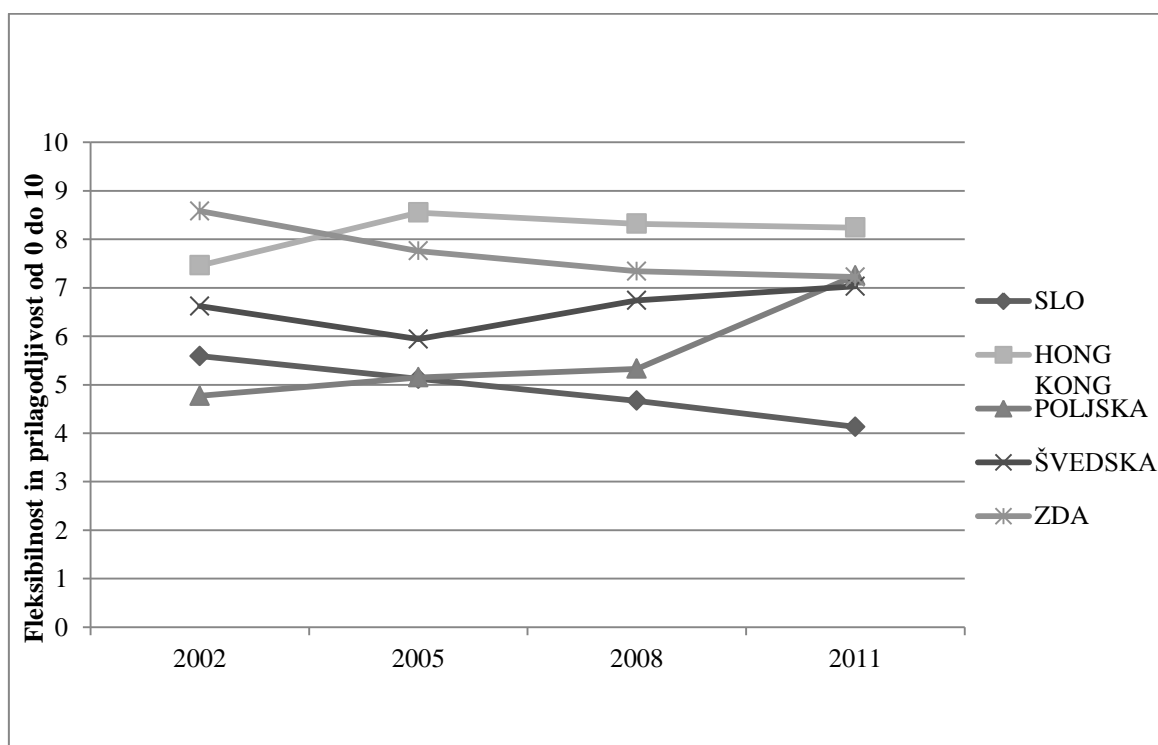


Spremembe zahtevajo visoko prilagodljivost in fleksibilnost, saj se je z izvajanjem starih vzorcev delovanja povsem nemogoče spopasti z novimi razmerami. Visoka prilagodljivost ljudi, podjetij in državnega aparata v času krize, ki je vsekakor pomenila izjemno veliko spremembo v poslovanju na globalnem trgu, je odigrala pomembno vlogo pri uspešnem ali neuspešnem spopadanju s krizo in spreminjanju kriznih razmer v priložnosti. Majhna podjetja in države naj bi bile tiste, ki imajo prav zaradi svoje majhnosti možnost hitrega



prilagajanja novim razmeram na trgu in zato lahko hitreje ter boljše izkoriščajo spremembe na trgih. Kot nam pokaže graf na Sliki 5, lahko vidimo, da v Sloveniji v zadnjem desetletju fleksibilnost in prilagodljivost ljudi, ko so soočeni s spremembami, strmo pada. Slovenci se torej nismo pripravljene prilagajati novim okoliščinam, ampak vztrajamo pri izvajanju starih praks oziroma čakamo na čase, ko bo ponovno vse tako, kot je bilo. V tem času je slovenska konkurenčnost močno upadla in v primeru, da se v Sloveniji ne bomo začeli prilagajati spremembam in fleksibilno spreminjati starih praks delovanja ter začeli razvijati nove, obstaja velika verjetnost, da bo slovenska konkurenčnost tudi v prihodnje močno upadala. Povsem drugačen trend pa je mogoče opaziti na Poljskem. Tam je fleksibilnost ljudi v zadnjih letih strmo narasla in danes je Poljska država, ki je krizo dejansko obrnila v priložnost. Povečano prilagodljivost v zadnjem desetletju opazimo tudi na Švedskem, ZDA in Hong Kong pa že dolgo izkazujejo zelo visoko prilagodljivost in fleksibilnost posameznikov.

Slika 5: Grafični prikaz fleksibilnosti in prilagodljivosti ljudi v izbranih državah v obdobju med 2002 in 2011



Analiza podatkov pokaže, da ne glede na kulturni profil konkurenčne države izkazujejo pozitivno držo do globalizacije, da so odprte za tuje ideje in da je prilagodljivost ljudi v teh državah precej visoka. Povezava med izbranimi kriteriji in konkurenčnostjo se najizraziteje pokaže pri podatkih za Švedsko, še v večji meri pa to velja za Poljsko. Tako Švedska kot Poljska sta v zadnjih letih postali pozitivnejši do globalizacije in tujih idej, prilagodljivost ljudi pa se je precej povečala, zato ne preseneča podatek, da sta državi pridobivali tudi na

lestvici konkurenčnosti. Še posebej so ti premiki opazni v času krize, torej od leta 2008 dalje, ko je na primer na Poljskem prilagodljivost ljudi narasla kar za dve točki, Švedska pa je imela v letu 2011 celo najpozitivnejšo držo do globalizacije med vsemi državami. Ravno obratno sliko pa podatki pokažejo za Slovenijo, kjer se že celo desetletje kaže trend upadanja glede na izbrane kriterije. V času krize, torej od leta 2008 dalje, smo v Sloveniji postali veliko negativnejši do globalizacije in globalnih povezovanj, zelo zaprti za tuje ideje, ki jih sprejemamo že skoraj kot sovražne, hkrati je prilagodljivost ljudi drastično upadla.

### **3.8 Zaključki primerjalne analize kultur in konkurenčnosti izbranih držav**

V prvem delu analize sem s pomočjo petih trditev skušala odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ali obstaja enoten kulturni profil, ki je značilen za visoko konkurenčne države. Če bi to držalo, bi morale imeti vse visoko konkurenčne države, ne glede na velikost, naravne danosti in zgodovinski razvoj, enak ali podoben kulturni profil.

Glede na izbrane kriterije in analizirane države, lahko ugotovimo, da podatki **prve trditve**, to je, da je individualizem nujni predpogoj za doseganje ekonomske učinkovitosti in visoke konkurenčnosti, **ne potrđijo**. Podatki so pokazali, da visoko konkurenčnost dosegajo tako individualistične kot kolektivistične države. Med analiziranimi državami je bilo pet najkonkurenčnejših, med katerimi so tri individualistične, in sicer ZDA, Švica in Švedska, ter dve kolektivistični – Singapur in Hong Kong. Med petimi najslabše uvrščenimi analiziranimi državami, ki se uvrščajo med 34. in 58. mestom na lestvici konkurenčnosti IMD, pa so tri individualistične, in sicer Poljska, Slovaška in Slovenija, ter dve kolektivistični – Rusija in Hrvaška. Tudi ostali kriteriji, in sicer višina bruto domačega proizvoda, splošna produktivnost in delovna produktivnost, ne pokažejo izrazito višjih vrednosti v individualističnih državah v primerjavi s kolektivističnimi. Ugotovitev o univerzalni učinkovitosti je v skladu z drugimi študijami, v katerih so avtorji pokazali, da produktivnost v kolektivističnih in individualističnih državah ne odstopa, je pa močno odvisna od vodenja (Costigan et al., 2005, str. 264). Kot sta ugotovila Mendonca in Kanungo (1996, str. 74), se bo produktivnost zaposlenega povečala v vsaki kulturi, če bo zaposleni dobil povratno informacijo o svojem delu in če bodo spremembe vedenja ustrezno nagrajene, vendar pa morata biti tako način podajanja povratne informacije kot tudi nagrajevanje ustrezno prilagojena posamezni kulturi.

V Sloveniji se na dimenziji individualizem – kolektivizem v zadnjih desetletjih pokaže velika razlika pri merjenju vrednot, in sicer smo iz kolektivistične nacije prešli v individualistično, vendar kljub temu nismo ekonomsko med najučinkovitejšimi. Kot je opozoril Musek (b. l., str. 25), smo Slovenci dejansko že od nekdaj zelo individualistični

narod, ki pa je v svoji zgodovini ponavadi vedno imel drugega vladarja, ki smo se mu (vsaj navidezno) pokorili. Tako je bilo tudi v času prejšnjega režima, ki je uvedel kolektivistične vrednote in jih je generacija, rojena v tistem času, tudi sprejela. Danes tako v Sloveniji prihaja do izjemne medgeneracijske razlike na dimenziji individualizem – kolektivismem. Med generacijo, ki se je rodila in živila v času kolektivnih vrednot prejšnjega sistema, in generacijo, ki se je rodila v samostojni Sloveniji in je sprejela demokratične vrednote. Gre za dve generaciji, katerih vrednote so zelo različne, kar se kaže tako v družinskem krogu in šolskem sistemu kot na delovnem mestu. Mladi so ciljno usmerjeni, želijo si svobode in možnosti ustvarjanja, glavna »avtoriteta« je dosežen cilj, in sicer v prvi vrsti za njih osebno. Starejša generacija pa pričakuje spoštovanje hierarhije in avtoritete, kar je značilno za kolektivistične sisteme. Kot poudarja Casson (1993, str. 430), je prehod iz organskih oziroma kolektivističnih družb v atomistične oziroma individualistične družbe lahko razmeroma lahek in brez posebnih zapletov, še posebno v državah, kjer so bile kolektivistične vrednote »naložene« narodu, ki je zgodovinsko gojil individualistične vrednote in so se dejansko vrnili nazaj k osnovnim vrednotam. Vendar samo sprejetje individualističnih vrednot še ne pomeni nujno tudi ekonomske učinkovitosti, kot tudi navidezno sprejetje kapitalizma ne pomeni nujno sprejetje vrednot, ki ta ekonomski sistem podpirajo. Glede na ugotovljeno situacijo v Sloveniji, so nujno potrebne nekatere spremembe, predvsem v razumevanju razlik. Starejša generacija mora ugotoviti, da smo uvedli kapitalistični sistem, za uspešno delovanje v tem sistemu pa je potrebno sprejeti nekatere delovne vrednote, ki v prejšnjem sistemu niso bile zaželeni. Glavni motivatorji za individualistično mlajšo generacijo niso več stabilnost, varnost in ohranjanje statusa, temveč individualni dosežki, samospoštovanje in samouresničitev. Na ta vpliv kulturne dimenzije individualizma je že pred desetletji opozorili Hofstede v svoji študiji o delovnih vrednotah ljudi v posameznih državah (Hofstede, 1983, str. 87–88). Mladim v Sloveniji, ki gojijo izrazito individualistične vrednote, je torej potrebno omogočiti doseganje uspehov in jim postavljati izzive, kar seveda pomeni določeno mero tveganja za starejšo kolektivistično generacijo in njeno obstoječo vlogo ter vpliv, a hkrati pomeni tudi možnost za doseganje večje ekonomske uspešnosti. Vprašanje, ki se postavlja, je, kdo bo v trenutni situaciji, ko so spremembe sicer nujne, močnejši: starejša generacija z argumenti o ohranjanju obstoječega in enakopravni razdelitvi za vse ali mlajša generacija z vpeljevanjem novega pogleda in drugačnih vrednot.

**Druga trditev pravi**, da so družbe z nizko napetostjo oziroma ženskimi vrednotami ekonomsko manj učinkovite, saj nizka napetost v družbi pomeni, da so pripadniki družbe zadovoljni z doseženim statusom in si ne prizadevajo za nadaljnji razvoj. Analiza podatkov drugo trditev načeloma **potrjuje**, kjer pa Švedska predstavlja izjemo, saj kot država z izrazito ženskimi vrednotami, ki jih uveljavlja tako v javnem sektorju kot plačnih razredih, hkrati izkazuje tudi veliko dobrodošlico uspešnim posameznikom, ki so v družbi precej dobro sprejeti. Verjetno je tako tudi zato, ker talentirani posamezniki za svoje delo niso plačani z ekstremno visokimi nagradami. Med analiziranimi državami so v tej nalogi samo

Švedska, Rusija, Slovenija in Hrvaška izkazovale izrazito ženske vrednote oziroma nizko napetost v družbi, medtem ko so imele ostale analizirane države moške vrednote. V državah z moškimi vrednotami se je izkazalo, da dajejo večjo prednost materialnim nagradam, kar so pokazali podatki o koeficientu razlik v plačah in tudi sama višina plač, ki so v primerjavi z državami z ženskimi vrednotami vsaj dvakrat višji. Javni sektor v državah z moškimi vrednotami predstavlja do 16 odstotkov vseh zaposlenih, medtem ko v državah z izrazito ženskimi vrednotami javni sektor predstavlja tudi do 30 odstotkov vseh zaposlenih. Zaradi zagotavljanja obstoječega stanja, s katerim so posamezniki v takih državah zadovoljni, je pričakovati, da v državah z nizko napetostjo talenti in uspešni posamezniki ne bodo dovolj nagrajeni, zato bo tudi beg možganov predstavljal velik problem. Dejanska analiza podatkov pokaže, da v državah z nizko napetostjo kot so Rusija, Slovenija in Hrvaška, talenti za podjetja niso prioriteta, hkrati pa beg možganov predstavlja velik problem za doseganje konkurenčnosti, kar je še posebej vidno v Rusiji. Vse analizirane države z ženskimi vrednotami, z izjemo Švedske, so manj konkurenčne od analiziranih držav z moškimi vrednotami in zasedajo dno lestvice konkurenčnosti.

V analizo sem zajela tudi dve tematiki, ki se v Sloveniji pogosto problematizirata. Ena so razlike v plačah med vodstvenimi kadri in delavci, ki so pogosto označene kot neprimerne, celo ekscesne, druga pa je velikost javnega sektorja. Na osnovi analize podatkov lahko ugotovimo, da bodo razlike v plačah v Sloveniji, kjer gojimo ženske vrednote, vedno problem, ki bo za državljane nesprejemljiv, in bo vedno povzročal tenzijo v družbi. Pri tem velja primerjati Slovenijo s Švedsko, ki izkazuje veliko bolj ženske vrednote kot naša država, pa vendar dosega izjemno konkurenčnost. Slovenija se od Švedske razlikuje predvsem v tem, da na Švedskem cenijo talentirane posameznike in jim omogočajo razvoj, čeprav ne samo v obliki materialnih nagrad. V Sloveniji pa prepogosto uspešne posameznike negativno označujemo in se osredotočamo na problem visokih prihodkov, ki jih je po mnenju Slovencev potrebno znižati, in ne na najnižje prihodke, ki bi jih bilo potrebno zvišati ter s tem dolgoročno zagotavljati boljši standard in razvoj. Na to je opozoril tudi Mazzini v svoji spletni kolumni na spletnem portalu Siol.net, ki ugotavlja, da smo Slovenci egalitarna družba, a hkrati poudarja, da so že prejšnje generacije pomešale pojma enakosti in enakopravnosti. Dejstvo je, da nam svobodna in demokratična ureditev zagotavljata enakopravnost in istočasno omogočata raznovrstnost ter različnost, ne pa ujemanja po lastnostih in značilnostih, kar je definicija enakosti (Mazzini, 2011). To torej pomeni, da imamo Slovenci vsi enake pravice in možnosti, kako jih posameznik izkoristi in kaj iz tega naredi, pa je stvar posameznika. Izenačevanje v plačah v smislu načrtnega zmanjševanja plač je dejansko kaznovanje tistih posameznikov, ki so s svojim delom, znanjem in trudom dosegli določen cilj, ta pa je bil poplačan v obliki nagrade. Posledice tega se pokažejo na dveh ravneh, ki sta za dolgoročen razvoj lahko usodni. Take posledice so se pokazale tudi v Sloveniji. Tovrstno razmišljanje in delovanje namreč spodbudi talentirane in sposobne kadre, da si delo poiščejo v tujini, kjer je njihov trud pravično nagrajen. Vsi ljudje, ki imajo prenizke prihodke so zaradi teh še naprej nezadovoljni, saj

jim nizki prihodki ne omogočijo osnovnega preživetja. Rešitev za doseganje večje ekonomske učinkovitosti tako ne more biti »uravnalovka« v obliki negativne selekcije, torej zniževanje plač in nagrad vodilnim, talentiranim in uspešnim, temveč iskanje rešitev, kako višati plače tistim z najnižjimi prihodki.

Prav tako velikost javnega sektorja, katerega namen je skrbeti za dobrobit državljanov, predstavlja veliko večji delež vseh zaposlenih v državah z ženskimi vrednotami, na Švedskem, ki je peta najkonkurenčnejša država sveta, celo več kot tretjino. Izjema tukaj sta Slovaška in Poljska kot državi z moškimi vrednotami, ki imata hkrati tudi precej velik javni sektor, kar pa verjetno lahko pripišemo ostanku socialističnega režima in bi bilo zanimivo preveriti, ali se javni sektor v teh državah v zadnjih letih zmanjšuje. Švedska dokazuje, da zaposlenost v javnem sektorju sama po sebi ne pomeni manjše ekonomske učinkovitosti države. Bolj kot sama velikost je torej problematična učinkovitost.

**Tretja trditev** pravi, da visoko izogibanje negotovosti onemogoča spremembe, te pa so seveda nujne, če želimo obstoječe stanje spremeniti in premakniti na bolje. Glede na izbrane kriterije iz IMD-raziskave, s katerimi sem preverjala pravilnost te trditve, ugotavljam, da se države z visokim izogibanjem negotovosti, med katere sodijo Avstrija, Hrvaška, Poljska, Rusija, Slovenija in Švica, v veliki meri izogibajo novostim in težje sprejemajo drugačnost. Vendar to dejstvo posamezne države zelo različno vpletejo v svoje družbene in ekonomske sisteme, saj nekatere države, kot sta Švica in Avstrija, kljub visokemu indeksu izogibanja negotovosti dosegajo visoko konkurenčnost. Analiza podatkov torej **potrjuje**, da je uvajanje sprememb nujno za doseganje višje ekonomske učinkovitosti, zato so države z nizkim indeksom izogibanja negotovosti, med katere sodijo Singapur, Hong Kong, Kitajska, Švedska, in ZDA, v prednosti pri doseganju višje konkurenčnosti. Države z visokim indeksom izogibanja negotovosti pa morajo v iskanju višje konkurenčne prednosti to kulturno značilnost vplesti v svoj družbeno-ekonomski sistem na način, da sistem v kar največji meri razblinja negotovost in ustvarja občutek stabilnosti, kar sta uspešno storili Švica in Avstrija.

Vse analizirane države z visokim izogibanjem negotovosti, z izjemo Poljske, so precej neodprte za tuje ideje, medtem ko države, v katerih prevladuje pragmatizem, izkazujejo večjo odprtost za tuje ideje. Tuje ideje pogosto pomenijo drugačen pogled na isti problem, ki se ga lahko na ta način hitro in učinkovito reši. Seveda pa je potrebno, da so ljudje pripravljeni poslušati podrejene, zunanje svetovalce ali posameznike z drugih področij in jih ne izločati samo zaradi tega, ker ne sodijo v določen proces. Še bolj so analizirane države z visokim izogibanjem negotovosti, z izjemo Švice, skeptične do globalizacije in negotovosti, ki jo globalizacija prinaša. Dejstvo je namreč, da globalizacije ni mogoče kontrolirati in vnaprej določati, to pa med ljudi z visokim izogibanjem negotovosti vnaša nemir in strah. Vendar je globalizacija dejstvo in prej ko bodo države to sprejele, lažje se bodo osredotočale na izzive in potencialne priložnosti, ki jih globalizacija prinaša. Ena

takih priložnosti so tudi tuji investitorji. Pri sprejemanju tujih investitorjev se pokažejo med analiziranimi državami z visokim indeksom izogibanja negotovosti precejšnje razlike. Tuji investitorji v državo vnašajo potreben kapital in s tem razvoj podjetij, a hkrati lahko pomenijo tudi potencialno grožnjo za domača podjetja. V Avstriji in Švici so, skladno s kulturnimi vrednotami, nejasnosti glede tujih investitorjev spremenili v jasne postopke in zato tuje investicije ne pomenijo več potencialne grožnje. V tem pogledu se hitro spreminjata tudi Poljska in Hrvaška. Medtem ko v Sloveniji tuje investicije še vedno dojemamo kot grožnje domačemu, predvsem ker je v povezavi s tem veliko nejasnosti in jih zato v veliki meri zavračamo. To seveda slabi slovensko gospodarstvo, ki samo nima dovolj kapitala za investicije. Ker pa tuj kapital vztrajno zavračamo, smo trenutno v situaciji, ki slovenskemu gospodarstvu ne napoveduje rasti, kaj šele gospodarskega preboja. Razumevanje nujnosti sprememb, tako ekonomskih kot socialnih, igra pomembno vlogo v procesu prilagajanja posameznih držav na nove okoliščine in s tem zmožnost preživetja v teh novih okoliščinah. Države z nizkim indeksom izogibanja negotovosti so tukaj v prednosti, saj posamezniki v teh državah v večji meri sprejemajo in razumejo dejstvo, da so spremembe del vsakdana, v določenih trenutkih pa nujne in potrebne. Izmed analiziranih držav z visokim indeksom izogibanja negotovosti je pri tem kriteriju izjema le Švica, kjer je razumevanje o nujnosti sprememb precej visoko.

V povezavi z visokim indeksom negotovosti sem preverjala tudi nekatere druge kriterije, pri katerih pa se visoko izogibanje negotovosti ni izkazalo kot glavni dejavnik vpliva. Varna zaposlitev za nedoločen čas tako ni v celoti povezana z visokim indeksom izogibanja negotovosti. Švica namreč izkazuje zelo visok odstotek zaposlitev za določen čas oziroma honorarnega dela, in sicer je v takih oblikah zaposlitve udeleženi kar 26 odstotkov vseh zaposlenih. Prav tako je ta odstotek visok v Avstriji, in sicer 18 odstotkov. Hkrati pa tovrstne začasne zaposlitve v Hong Kongu, ki ima nizko izogibanje negotovosti, predstavljajo samo 4 odstotke vseh zaposlenih. Očitno je torej, da pri oblikah zaposlitve prevlada drug kulturni kriterij oziroma drugačna gospodarska ureditev, ki je že tako splošno sprejeta v družbi, da je posamezniki ne dojemajo več kot nejasno in zato potencialno nesprejemljivo. Precej podobni rezultati so pri zadolževanju države, kjer bi pričakovali, da bodo države z visokim indeksom izogibanja negotovosti izkazovale nižje stopnje zadolženosti, saj slednja pomeni določeno tveganje. Vendar po rezultatih raziskave IMD tega ni mogoče trditi. Avstrija tako izkazuje javni dolg v višini 72 odstotkov BDP-ja, medtem ko javni dolg v Hong Kongu predstavlja le 0,64 odstotka BDP-ja. Javni dolg v višini približno 40 odstotkov BDP-ja pa izkazujejo Slovenija, Švica, Hrvaška, Slovaška in Singapur, torej tako države z nizkim kot visokim indeksom izogibanja negotovosti. Danes Slovenija uvaja t. i. »zlato pravilo« o omejevanju javnega dolga. To je tipična odločitev za družbo z visokim izogibanjem negotovosti, ko želimo prihodnost narediti obvladljivo s pomočjo zapisa v zakonu. Vpliv kulture na zadolženost oziroma kapitalsko strukturo je raziskoval Chui s sodelavci (2002, str. 99). Sicer so raziskovalci uporabljali klasifikacijo kulture po Schwartzu, vendar je mogoče razbrati, da kulture z visokim izogibanjem

negotovosti, ki so po Schwartzu konzervativne kulture, izkazujejo povsem drugačne kapitalske strukture tako na nacionalni kot na ravni podjetij. Bolj konzervativne kulture namreč previsoko zadolževanje dojemajo kot previsoko tveganje, zato se ga izogibajo (Chui et al., 2002, str. 122). Podjetniško razmišljanje, ki je inherentno povezano s tveganimi odločitvami, je v večji meri zastopano v državah z nizkim izogibanjem negotovosti, vendar tudi na Poljskem in v Avstriji, ki imata visok indeks izogibanja negotovosti, menijo, da je podjetniška logika močno zastopana med vodilnimi v podjetjih. Pomanjkanje podjetniške logike in razmišljanja pa zasledimo v državah z visokim izogibanjem negotovosti, in sicer na Hrvaškem, v Rusiji in Sloveniji.

S **četrto trditvijo** sem preverjala, ali drži, da je za visoko konkurenčnost potrebna fleksibilnost posameznikov in podjetij, za katero predvidevam, da je najvišja v državah, ki so individualistične in v katerih je hkrati izogibanje negotovosti nizko. Analiza podatkov sicer potrjuje, da je prilagodljivost in fleksibilnost posameznikov, podjetij in države zelo pomemben kriterij za konkurenčnost, saj jo izkazuje vseh pet najkonkurenčnejših držav sveta, vendar je stopnja fleksibilnosti očitno odvisna od drugih kulturnih vrednot in ne (zgolj) individualizma in nizkega izogibanja negotovosti. Glede na postavljena kriterija individualizma in nizkega izogibanja negotovosti ti značilnosti hkrati izkazuje samo Švedska in ZDA. Analiza podatkov trditve **ne potrjuje**, saj najvišjo fleksibilnost trga dela izkažeta kolektivistična Hong Kong in Singapur, medtem ko je Švedska v tem pogledu precej rigidna. Tudi delovno zakonodajo, ki naj bi podpirala poslovne aktivnosti, imata ZDA in Švedska bolj rigidno od nekaterih kolektivističnih držav in celo od nekaterih držav, ki izkazujejo višji indeks izogibanja negotovosti. Prilagodljivost podjetij in posameznikov je na Švedskem in v ZDA sicer visoka, vendar ne tudi višja kot na primer v Hong Kongu. Zato pa na negativnem polu oziroma pri državah, ki izkazujejo tako nizko fleksibilnost trga dela kot tudi nizko prilagodljivost podjetij in posameznikov, najdemo tako Slovenijo in Slovaško, obe sicer individualistični državi, vendar z visokim indeksom izogibanja negotovosti, kot tudi Hrvaško in Rusijo, ki sodita med kolektivistične države z visokim indeksom izogibanja negotovosti. Fleksibilnost posameznika je verjetno bolj odvisna od kulturne dimenzije moškost – ženskost, kjer se v ospredje postavljajo dosežki oziroma dobri odnosi med ljudmi. Te vrednote pa usmerjajo delovanje in poslovno prakso tako posameznika v individualističnih družbah kot skupine v kolektivističnih družbah.

Glede na rezultate o visoki fleksibilnosti avtorskih kolektivističnih držav, kot je Hong Kong, bi bilo v nadaljnjo analizo smiselno vključiti tudi kulturno dimenzijo časovne usmerjenosti, ki je v vzhodnih državah precej višja in katere osnovna značilnost je, v kolikšni meri so se posamezniki pripravljene odpovedati trenutnim nagradam v zameno za nagrade v prihodnosti, kar seveda vpliva tudi na prilagodljivost in fleksibilnost posameznikov v določenem trenutku. V tem pogledu je trenutno stanje v Sloveniji povsem neprimerno za uspešno spopadanje s spremenjenimi in kriznimi razmerami na trgu, saj je prilagodljivost posameznikov zelo nizka, predvsem pa se nihče ni pripravil odreči

trenutnim ugodnostim v zameno za povračilo v prihodnosti. Prav z vzdrževanjem stanja in nepripravljenostjo za prilagajanje ter spreminjanje pa Slovenija drsi po lestvici konkurenčnosti in v precej negotove ekonomske ter gospodarske razmere.

**Peta trditev** preverja, ali drži dejstvo, da visoko zaupanje v družbi pomeni tudi nižje stroške, s tem pa omogoča višjo ekonomsko učinkovitost, kar trdi Casson v svoji teoriji ekonomske učinkovitosti kulture (Casson, 1993, 2002). Glede na predpostavko, da je stopnja zaupanja v individualističnih državah v zadnjih letih upadla, pričakujemo višjo stopnjo zaupanja v kolektivističnih državah. Podatki **potrjujejo visoko stopnjo zaupanja v kolektivističnih državah**, vendar samo v tistih, kjer je kolektivismom posledica kulturnih vrednot in ne vsiljenih družbenih vrednot. V primeru držav z vsiljenimi kolektivističnimi vrednotami se izkaže precej visoko nezaupanje v sistem in institucije sistema. Izbrani kriteriji iz IMD-raziskave o zaupanju v kredibilnost menedžerjev, nadzornih svetov in glede problema sive ekonomije pokažejo visoko uvrstitev Hong Konga in Singapurja, sledijo pa Švedska, ZDA in Švica. Pri kriterijih o povezovanju in izkazovanju zaupanja poslovnim partnerjem pa prednjačita ZDA in Švedska. Na drugi strani Rusija in Hrvaška, ki v analizi sicer izkazujeta visoko zaupanje, saj sta dimenziji kolektivismom in odnosa do moči usklajeni, v analizi kažeta precejšnje nezaupanje pri vseh omenjenih kriterijih. Menim, da bi v ponovljeni raziskavi o kulturnih vrednotah, ki bi jo v Rusiji in na Hrvaškem opravili danes prišli do drugačnih rezultatov na posameznih kulturnih dimenzijah, torej podobno, kot se je to izkazalo v Sloveniji, in bi obe državi izkazali ali bolj individualistične vrednote ali pa nižji indeks odnosa do moči. Poljska in Slovaška pa sta že v času socializma izkazovali visoko individualistične vrednote, hkrati pa visok odnos do moči, kar je že takrat kazalo na nizko zaupanje v družbi. Podatki potrjujejo, da zaupanje igra pomembno vlogo pri večji ekonomski učinkovitosti, saj je s pomočjo zaupanja mogoče presežati zmožnosti posameznika in jih nadgrajevati z idejami drugih, to pa vodi v porazdelitev tveganja in v večje možnosti za uspeh. To, da sama demokratičnost ne pomeni tudi višje konkurenčnosti, so v svoji raziskavi pokazali že DiRienzo, Das in Burbridge (2007, str. 135–152). Glede na podatke o visokem zaupanju v vzhodnih državah, ki jih sicer vodijo avtorski režimi na osnovi kapitalistične logike, bi lahko potrdili, da njihove kulturne vrednote predstavljajo določeno konkurenčno prednost. Se pa v tej analizi tudi potrjuje Cassonova (1993, str. 430) trditev iz začetka dvajsetega stoletja, da je tranzicija iz organskih v atomistične sisteme, torej iz kolektivističnih v individualistične vrednote, precej lahka, še posebej, če so bile kolektivistične vrednote »vsiljene«. Tranzicija v družbo z visokim zaupanjem in pragmatičnimi sodbami, torej z dimenzijama, ki sta nujni za doseganje visoke ekonomske učinkovitosti, pa se bo izkazala za veliko težjo nalogo (Casson, 1993, str. 430).

**V drugem delu analize** sem s pomočjo treh kriterijev konkurenčnosti, ki so kulturno pogojeni in vključeni v IMD-raziskavi, ugotavljala, kako so se ti spreminjali skozi čas in ali se pri teh kriterijih pokaže posreden vpliv kulture ter vrednot na konkurenčnost države.



V primerjalni analizi petih kulturno različnih držav v obdobju zadnjega desetletja se potrdi vpliv nacionalne kulture na konkurenčnost države, hkrati pa podatki tudi pokažejo spreminjajočo naravo kulture naroda pri pogledu na globalne povezave, pri stopnji prilagodljivosti in odprtosti za drugačne ideje. Največje spremembe pri državi do globalizacije je mogoče opaziti na Poljskem in Švedskem, in sicer sta obe državi pozitivnejši do globalnega povezovanja ter poslovanja kot sta bili na začetku prejšnjega desetletja. Prav tako sta ti dve državi postali veliko bolj odprti za tuje ideje, hkrati pa se je fleksibilnost in prilagodljivost ljudi v teh dveh državah povečala, še posebej v času od začetka krize do danes. In ravno pri teh dveh državah opazimo tudi izboljšano uvrstitev na lestvici konkurenčnosti. Švedska se je v zadnjih petih letih povzpela za pet mest, in sicer z devetega na četrto mesto najkonkurenčnejših držav sveta. Poljska je v zadnjih petih letih dosegla še večji uspeh in se je z 52. mesta v letu 2007 povzpela na 34. mesto v letu 2011. Za ti dve državi bi lahko rekli, da je kriza dejansko pomenila priložnost in da sta krizne razmere uspeli uspešno premagati tudi zato, ker so kulturne značilnosti ljudi govorile temu v prid. Hong Kong in ZDA izkazujejo precej visoko odprtost do globalizacije, za tuje ideje ter visoko fleksibilnost ljudi, zato ne preseneča, da se že ves čas uvrščata med tri najkonkurenčnejše države sveta, pri čemer si ta mesta medsebojno izmenjujeta. Slovenija pa izkazuje drugačno podobo. Prilagodljivost in fleksibilnost Slovencev upada že celo desetletje in je danes na najnižji ravni, zato trenutno dogajanje v Sloveniji, ko vse prepotrebne strukturne reforme ne dobijo podpore, glede na rezultate analize ni presenetljivo. Slovenci se nismo pripravljeno prilagoditi trenutnim razmeram, ne zremo v prihodnost, temveč se vse preveč oziramo v preteklost in živimo v svetu, ki ga dejansko več ni. Na tak način seveda ni mogoče reševati trenutne situacije in jo obrniti sebi v dobro. Če smo bili Slovenci na začetku prejšnjega desetletja še precej odprti za tuje in drugačne ideje, pa smo v tem času do tujega razvili odpor in zato danes vse tuje sprejemamo z neodobravanjem. Danes, ko bi bilo nujno, da z drugačno miselnostjo pogledamo na problem in ga skušamo rešiti, smo Slovenci najmanj odprti za drugačne ideje. Globalizacija nam ni bila blizu niti, ko smo se priključevali evropskim povezavam in smo doživljali gospodarski vzpon, še manj nam je globalna povezanost blizu danes. Samo v času tik pred gospodarsko in ekonomsko krizo smo se nekoliko bolj obrnili navzven ter globalne povezave doživljali kot pozitivne. Ugotovimo lahko, da se je svet v zadnjem desetletju močno globalno povezal, pojavile so se mnoge nove tehnologije, vse to pa zahteva hitro prilagajanje in s tem tudi nujno mero odprtosti za drugačnost. In prav v teh pogledih je slovenska kultura dejansko omejitev za uspešno spopadanje s trenutnimi razmerami na trgu. V kolikor želimo v prihodnje ponovno doživeti gospodarski uspeh, je nujno potrebno začeti spreminjati tudi nekatere kulturne značilnosti Slovencev.

## **SKLEP**

Osnovno vprašanje, ki je bilo povod za pričujočo magistrsko nalogo, je, zakaj je Slovenija doživela tako drastičen padec na lestvici konkurenčnosti in zakaj po vsem tem času še

vedno nismo sposobni premagati krize ter jo spremeniti v priložnost. Glede na odzive v Sloveniji med in po kriznem obdobju, se je pojavila precej laična teza, da je slovensko gospodarstvo in slovenska država v takšnem stanju, ker jo vodimo ter v njej živimo Slovenci.

Namen naloge je bil raziskati kulturne razlike in poiskati tiste kulturne značilnosti, ki zagotavljajo višjo konkurenčnost ter bi jih bilo mogoče vpeljati tudi v Sloveniji, seveda s ciljem doseganja večje ekonomske učinkovitosti in večanja blaginje. Ugotovitve v tej nalogi pokažejo, da je nacionalna kultura pomemben dejavnik vpliva na konkurenčnost posamezne države. Hkrati ugotovimo, da ni enega in edinega kulturnega profila, ki bi, ne glede na okoliščine in naravne danosti, zagotavljal višjo konkurenčnost. To pomeni, da je vsaka država, ne glede na kulturni profil, lahko visoko konkurenčna in ekonomsko uspešna, če se le zaveda kulturnih značilnosti, ki jih državljani imajo, in poudari tiste, ki že obstajajo ter lahko zagotavljajo višjo konkurenčnost. Kot sta ugotovila že Mendonca in Kanungo, je kulturno ujemanje ključ do uspeha in pomeni, da morajo vodje sistematično odstraniti vse kulturne ovire ter graditi na tistih kulturnih prednostih, ki imajo potencial povečati uveljavljanje in učinkovitost sprememb (Mendonca & Kanungo, 1996, str. 71). Casson je, kljub kasnejšemu poskusu določitve »uglajenega družabništva« kot idealnega kulturnega profila za zagotavljanje ekonomske učinkovitosti, pravilno ugotavljal, da je za vsako posamezno okolje, pa tudi za določeno obdobje, primeren določen tip kulture (Casson, 1993, str. 418; Casson, 2006, str. 377). Prav zato so danes kulturno zelo raznolike države lahko visoko konkurenčne, ker poudarjajo in družben ter ekonomski sistem zavedno ali nezavedno gradijo na tistih značilnostih, s katerimi se prebivalci poistovetijo in jih zato lažje udeležujejo. Tako v ZDA zagotavljajo svobodo posameznikov in sprejemanje posameznikove odgovornosti za lastna dejanja, saj so ZDA visoko individualistične. Iz tega bi lahko sklepali, da uvedba vzajemnega zdravstvenega sistema in pavšalnega plačevanja v ZDA ne bo naletela na odobravanje. Povsem drugačno sliko pri tem pokažeta Hong Kong in Singapur, kjer prevladuje avtokratsko vodenje, vendar z obliko medskupinskega tekmovanja in s postavljanjem ciljev na dolgi rok, kar je značilnost kolektivističnih in dolgoročno usmerjenih vzhodnih držav. Švedska je zgradila sistem, kjer je ključna kulturna značilnost, to je socialna komponenta oziroma skrb za dobre odnose, poudarjena v vseh pogledih, tako v velikem javnem sektorju kot tudi v gospodarstvu, s skrbjo za pravice delavcev, enakost v plačah in poudarkom na posameznikih, ki lahko prinesejo dobrobit družbi. Švica, kjer so prebivalci dokaj negotovi glede prihodnosti, pa je zgradila sistem, ki je v največji možni meri volatilitnost okolja pretvoril v stabilen in napovedljiv tok dogajanja, in sicer v obliki odločitve o nevtralnosti države, z vzpostavitvijo stabilnega bančnega sistema ter s ciljno usmeritvijo v panogi izdelovanja ur oziroma merilcev časa. V Sloveniji do tega trenutka še nismo našli skupnih temeljev, zato smo tudi usmerjeni v delitve in preteklost, kar pomeni, da izgubljam danes ter v prihodnje.

Z drugim delom analize ugotavljam, da smo Slovenci v zadnjem desetletju, ko se je svet povezoval, dejansko postali veliko bolj zaprti in skeptični do globalnih povezovanj ter globalnega trga, saj ne sprejemamo in ne cenimo drugačnih ter tujih idej oziroma nam te predstavljajo resno grožnjo nacionalnemu interesu, hkrati pa se je fleksibilnost Slovencev drastično zmanjšala. Posledično se je to odrazilo v velikem padcu na lestvici konkurenčnosti, saj ti kriteriji nacionalne kulture močno vplivajo na konkurenčnost in uspešnost spopadanja z novimi okoliščinami. Države, ki so v obdobju krize uspele zadržati raven konkurenčnosti ali pa jo celo povečati, so namreč pri teh kriterijih visoko nad Slovenijo. Poljska in Švedska, ki sta v kriznem obdobju pridobivali na konkurenčnosti sta se dodatno odprli za tuje ideje in se pozitivno naravnali na globalni trg, hkrati pa so seveda ljudje, podjetja in država kot celota postali veliko prilagodljivejši. Torej je za drastičen padec konkurenčnosti v kriznem obdobju mogoče krivce iskati samo v Sloveniji in Slovencih ter nekaterih naših kulturnih značilnostih, kjer zaprtost, nefleksibilnost in nesprejemanje odgovornosti za lastna dejanja negativno vplivajo na delovanje in posledično tudi na gospodarsko učinkovitost.

Slovenija ni Švedska, niti Švica, Singapur ali ZDA. Zato moramo v Sloveniji, če želimo dosegati višjo učinkovitost, ugotoviti in izluščiti tiste kulturne značilnosti, ki jih prebivalci že posedujejo in jih visoko vrednotijo, ter jih začeti poudarjati na vseh nivojih družbenega dogajanja. Analiza pokaže, da trenutno v Sloveniji sobivata dve generaciji oziroma dva kulturno precej različna profila, in sicer visoko individualistična mlada generacija z nizkim odnosom do moči in starejša kolektivistična generacija z visokim odnosom do moči. Obe generaciji izkazujeta izrazito ženske vrednote in visoko stopnjo izogibanja negotovosti. Za pot v prihodnje bo potrebno pri ljudeh vzpostaviti zaupanje s tem, da se spreminjajoč sistem uokviri znotraj jasnih pravil, ki veljajo za vse, hkrati pa pravila še vedno dopuščajo visoko mero prilagodljivosti in poudarjajo skrb za dobrobit vseh.

**Omejitve.** To, da ima nacionalna kultura določen vpliv na razumevanje in delovanje družbe, je znano in splošno sprejeto. Vpliv kulturnih razlik pri postavljanju poslovnih ciljev s strani menedžerjev, so pokazali že Hofstede s sodelavci (2002, str. 796) in mnogi drugi avtorji. Vendar pa je to težko znanstveno dokazljivo, saj se pojavijo mnogi izzivi, kot so pomanjkanje enotne definicije posameznih preučevanih pojmov, medsebojna soodvisnost preučevanih pojmov in spremenljivost v času.

Največja omejitev pričujoče naloge je tako izbira parametrov, s katerimi sem ugotavljala vpliv nacionalne kulture na konkurenčnost. Izbiro Hofstedove teorije kulture bi bilo namreč mogoče nadomestiti z izbiro teorije kulture po Tompenaarsu ali katerem drugem avtorju, kar bi verjetno že pokazalo drugačne rezultate pri opredelitvi kulturnih dimenzij. Prav tako bi bilo mogoče rezultate konkurenčnosti po IMD-raziskavi nadomestiti z rezultati iz Poročila o globalni konkurenčnosti, ki ga izvaja Svetovni ekonomski forum (WEF), kar bi ponovno dalo drugačne rezultate o slovenski konkurenčnosti, saj

metodologija WEF spremlja dolgoročen potencial vzdržne ekonomske rasti (Kovačič et al., 2009, str. 11).

Nacionalno kulturo so tako definirali in raziskovali mnogi avtorji, poleg Hofsteda še Trompenaars in Hampden-Turner, Schwartz, Triandis, House in drugi. Čeprav so med posameznimi teorijami mnoge skupne točke, predvsem na dimenziji individualizma in kolektivismu, pa obstajajo tudi mnoge razlike. Vpliv nacionalne kulture tako ni splošno raziskan prav zaradi spopadanja s težko opredeljivim in meglenim konceptom nacionalne kulture (Chui et al., 2002, 122). Raziskovalci in avtorji v povezavi z nacionalno kulturo raziskujejo posamezne dejavnike ekonomske uspešnosti, kot so sestava finančnega sistema (Kwok & Tadesse, 2006), kapitalske strukture podjetij (Chui, Lloyd & Kwok, 2002), delovnih procesov (Li et al., 2001; Jung, 2008; Tsang, 1999) in tudi upravljanje tveganja (Lewis et al., 1997; Williamson, 2005). Daleč najbolj raziskano področje vpliva nacionalne kulture in posameznih kulturnih dimenzij so prakse vodenja in upravljanja z zaposlenimi ter komunikacija (Gulev, 2008; Costigan et al., 2005; Ralston et al., 2008; Hofstede et al., 2002; Mendonca & Kanungo, 1996; Harrison et al., 2000; Fadi & Williamson, 2009; Pagellet al., 2005; Jazbec, 2005; Kaše, 2008; Kržišnik, 2007; Zagoršek, 2004). Pojavljajo pa se že nove paradigme kulture, in sicer kultura kot kulturna inteligenca, kjer v ospredju niso več vrednote, temveč gre za razumevanje posameznikove zmožnosti, da se prilagodi (Earley, 2006), in ugotavljanje do katere mere je mogoče v kulturi nasprotujoče si vrednote oblikovati v sinergijo ter s tem omogočiti srečnejšo in produktivnejšo kulturo (Hampden-Turner & Trompenaars, 2006, str. 57–58).

Naslednji izziv, s katerim se spopada pričujoča naloga, je definicija konkurenčnosti. Poleg posplošenega in ozkega opisa konkurenčnosti kot bruto domačega proizvoda in rast le-tega sta v svetu priznani in uveljavljeni vsaj dve metodologiji merjenja konkurenčnosti, in sicer IMD- ter WEF-metodologijo. Prvo izvaja Inštitut za razvoj managementa iz Švice, drugo pa Svetovni ekonomski forum. Metodologiji sta do določene točke sicer primerljivi, vendar pa postavljata v ospredje različne poudarke konkurenčnosti, zato se tudi rezultati za isto državo razlikujejo. Slovenija je v zadnjih letih doživela precejšen padec konkurenčnosti tako na IMD- lestvici kot tudi na WEF-lestvici konkurenčnosti.

Povezovanje dveh pojmov, to je pojma nacionalne kulture in nacionalne ekonomske učinkovitosti, je še dokaj neraziskano področje. Z vzponom vzhodnoazijskih držav so se pojavili tudi drugi pogledi na pomen kulture v odnosu do ekonomske učinkovitosti. Če Casson (2006, str. 377) v svoji teoriji kulturne ekonomske učinkovitosti kot enega najbolj ekonomsko učinkovitih primerov kultur postavi individualistično tekmovanje, pa temu v svojih delih nasprotuje Whitley (v Casson, 1999, str. 25–42), ki za učinkovite kulture predstavlja kulture vzhodnoazijskih držav, ki slonijo na kolektivismu in dolgoročnem pogledu ter so se v zadnjih desetletjih izkazale za zelo učinkovite. Vpliv kulture na ekonomsko učinkovitost je priznan s strani avtorjev, ne pa tudi, ali obstaja ena kultura,

katere značilnosti bodo v vseh primerih in okoliščinah zagotavljale ekonomsko učinkovitost.

**Priporočila.** Praktični prispevek naloge je v boljšem razumevanju nekaterih delitev in posledično trenj, ki nastajajo v slovenski družbi v zadnjih letih in katerih posledica je tudi manjša ekonomska učinkovitost Slovenije. Zelo očitno se v Sloveniji trenutno srečujeta dve generaciji, ki imata različne kulturne dimenzije in s tem tudi različne cilje, kar so v svoji raziskavi pokazali tudi Prašnikar s sodelavci, ki so ugotovili, da ima starost velik vpliv na kulturne dimenzije (Prašnikar et al., 2008, str. 19). Do te delitve je prišlo zaradi kulturnega, socialnega in političnega »šoka«, ki ga je Slovenija doživela v začetku devetdesetih let z osamosvojitvijo in spremembo ekonomskega in družbenega sistema. Vendar, kot je poudaril že Casson (1993, str. 430), ni dovolj samo zamenjati ekonomski in družbeni sistem, potrebno je spremeniti tudi vrednote, in sicer v smer, ki sistem podpira. To je v svoji raziskavi ugotovili tudi Ralston s sodelavci, ki trdijo, da v kolikor nacionalna kultura in ekonomski sistem ne podpirata enakega vrednotnega sistema, prihaja do nasprotujočih si vplivov, s tem pa do tekmovanja ali pa prilagoditve enega dejavnika nad drugim, torej vrednot kulture nad ekonomskim sistemom oziroma obratno (Ralston et al., 2008, str. 10). Ko vrednote ne podpirajo ekonomske učinkovitosti sistema, v katerem živimo, prihaja do trenj, saj so vrednote ljudi nekaj povsem drugega od zahtev sistema, v katerem živijo. In prav v tej situaciji smo danes v Sloveniji. Prevladovanje ženskih vrednot, kolektivističnih (sicer vsiljenih) vrednot, visokega odnosa do moči in visokega izogibanja negotovosti, ki ga kaže starejša generacija, pomeni dejansko ekonomski kulturni model utopične solidarnosti. V tem primeru ne samo, da si ljudje ne želijo sprememb, temveč jih sploh ne vidijo kot potrebne. Trenutno situacijo primerjajo s preteklimi dogodki in ne s posledicami v prihodnosti, prav zato težko razumejo, zakaj je potrebno spreminjati obstoječi status, če pa so že dosegli neko ravnotežje, s katerim so načeloma zadovoljni. Medtem pa so posamezniki, mlajši od 40 let (torej generacija, ki večino svojega odraslega življenja ni preživela v obdobju kolektivističnega socializma), veliko bolj individualistični, z nizkim odnosom do moči, visokim izogibanjem negotovosti in še vedno z ženskimi vrednotami, kar oblikuje ekonomsko kulturo izigravanja sistema (Jazbec, 2005; Prašnikar et al., 2008). V zadnjih dvajsetih letih so prevladujoče kulturne vrednote omogočile, podpirale in nenazadnje tudi legitimirale izigravanje sistema. V Sloveniji se to pogosto opisuje kot tranzicijsko obdobje, v katerem se je pomen individualnih in materialnih dobrin v določenem krogu posameznikov drastično povečal, avtoriteta, tudi v obliki zakona, pa ni bila več spoštovana. Vendar pa so usidrane ženske vrednote silile k skrbi za socialni mir, s čimer se je še vedno vzdrževalo socialno državo.

Še en šok pa je Slovenija očitno doživela v zadnji ekonomski krizi, ki s svojimi finančnimi posledicami Sloveniji več ne omogoča, da bi živeli v »po slovensko« oblikovanem kapitalizmu, ki je omogočal samoaktualizacijo bolj individualističnih posameznikov, in hkrati vzdrževal dobrine, ki so še zapuščina prejšnjega sistema, kar je ohranjalo socialni

mir pri bolj kolektivističnih posameznikih. Vzdrževanje stanja socializma v kapitalizmu, sistem katerega je zadnja desetletja vzdrževala Slovenija, je omogočala globalizacija in z njo povezana vsesplošna gospodarska rast zadnjih dveh desetletij, v finančni krizi pa se je pokazalo, da to ni vzdržno in je zato Slovenija doživela drastičen padec ekonomske učinkovitosti in konkurenčnosti. Hkrati so se pokazale tudi velike razlike v vrednotah slovenskih državljanov in prepad med generacijami.

Zdaj se je treba odločiti in si določiti cilj za prihodnost, hkrati s tem pa tudi sistem vrednot in posledično kulturo ekonomske učinkovitosti. Slovenija je trenutno na točki odločitve, ali bo Slovenija Silicijeva dolina oziroma bo azijski tiger ali bo žalostna zgodba na sončni strani Alp.

Po teoriji konvergence bodo prevladale vrednote, ki jih zahteva ekonomski sistem, po teoriji divergence pa bodo prevladale vrednote, ki izhajajo iz nacionalne kulture (Ralston et al., 2008, str 11). Trenutna situacija kaže, da se vodilne strukture v državi nagibajo h konvergenci, torej da se Slovenija obnaša v skladu z zahtevami kapitalističnega sistema. Hkrati pa smo priča mnogim odporom, saj se sile divergence, torej sile vrednot starejše generacije, močno upirajo predvidenim spremembam, kar je mogoče trenutno videti z nasprotovanjem vsem predlaganim spremembam in izjemno povečano močjo sindikatov. Ne glede na odločitev, v katero smer gremo, bodo za doseg ravnotežja v družbi potrebne spremembe v vrednotnem sistemu ali pa sprememba ekonomskega sistema. Ohranjanje trenutnega stanja je namreč nemogoče.

Če se v Sloveniji odločimo za zasledovanje cilja večanja ekonomske učinkovitosti in konkurenčnosti, potem moramo skrbno začeti tudi s spreminjanjem vrednotnega sistema, ki bo to podpiral. To so ugotovili tudi na Kitajskem, kjer je sistem veliko bolj zaprt, vendar pa je očitno razumevanje pomena prilagodljivosti za prihodnje nagrade tudi veliko večje. Tako na primer direktorji novonastalih internetnih kitajskih podjetij uveljavljajo nekatere zahodne prakse vodenja in predajajo določen nivo odgovornosti na svoje podrejene (Rabkin v Global, maj 2012, str. 58). Te prakse so v začetku trčile ob tradicionalne kitajske vrednote, kjer podrejeni svoje nadrejene vidijo in doživljajo kot nezmotljive ter vsemogočne, vendar so s postopnim in premišljenim uveljavljanjem sprememb na »kitajski način« uspeli doseči pripadnost in odobravanje zaposlenih, ki danes izkazujejo visoko produktivnost ter hkrati visoko zadovoljstvo. Kot trdi Wang Mengqiu, vodja razvojnega oddelka pri spletnem iskalniku Baidu, cilj uveljavljanja teh sprememb ni brezglava inovativnost za vsako ceno, temveč ustvarjalna uporabnost (Rabkin v Global, 2012, str. 60). Slednje pa je veliko skladnejše s tradicionalno miselnostjo in delovanjem kolektivističnih Kitajcev z visokim odnosom do moči kot pa nenehno inoviranje, ki je veliko značilnejše za individualistične Američane.

Glede na izsledke analize kulturnega profila in obstoječega ekonomskega sistema bi bil v Sloveniji prvi korak na poti sprememb, da začnemo v večji meri podpirati talentirane

posameznike, jim omogočiti razvoj in samoaktualizacijo ter jih tudi primerno nagraditi. Dejstvo je namreč, da smo v Sloveniji zgradili družbo znanja, ker pa talentiranim mladim ne omogočamo nadaljnega razvoja, jih veliko odhaja v tujino. V izogib nasprotovanju temu ukrepu, ki ga lahko predvidimo s strani skupine ljudi starejše generacije, je treba ostalim, ki posedujejo drugačne vrednote, prikazati, kako samoaktualizacijski projekti posameznikov, ki sicer prinašajo posameznikom visoke nagrade, hkrati prinašajo dobrobit tudi družbi kot celoti. Drugi pomemben korak je spodbuda tekmovanja, ki je predpogoj za udeležbo v tekmi za konkurenčnost. Tekmovanje bi bilo smiselno spodbuditi na vseh nivojih družbe, začeti pa že zgodaj v šolskem sistemu. S tekmovanjem bi povečali tako imenovano agresivnost, ki bi jo usmerili na premagovanje nasprotnikov na domačem in globalnem trgu, in sicer z boljšimi izdelki, idejami ter ponudbo. Vendar pa je potrebno tekmovanje vpeljati kot pozitivno in ne kot dosego (individualnih materialnih) ciljev za vsako ceno. Ker povečana tekmovalnost lahko pomeni nasprotovanje v skupini ljudi, ki posedujejo ženske vrednote, je povečano tekmovalnost potrebno vpeljati med skupinami in ne med posamezniki, torej kot obliko »sodelujočega tekmovanja« (Casson, 1993, str. 433). Tretji korak proti drugačni kulturi ekonomske učinkovitosti je, da moramo začeti podpirati bolj pragmatično razmišljanje in se manj naslanjati na proceduralne postopke ter na vnaprej določene procese, pravila in navodila. Živimo v zelo spreminjajočem okolju, nadzor prihodnosti je nemogoč, zato je potrebno pripraviti posameznike tako, da se uspejo kar najbolje prilagoditi situaciji, v kateri se znajdejo, kar poudarjajo tudi novejša študije kulturne inteligence (Earley, 2006, str. 929).

Država mora postati servis in ustvarjati podporno okolje za posameznike, individualistične vrednote namreč pomenijo, da se ljudje za svojo dobrobit zanašajo predvsem nase in ne na državo ali zunanje institucije, pričakujejo pa, da jih bo država podpirala pri doseganju ciljev oziroma da tega ne bo zavirala. Predlog o prenosu odgovornosti z imaginarnega pojma države na vsakega posameznika bo seveda naletel na veliko neodobranje vseh, ki imajo visok indeks izogibanja negotovosti, ki je značilen za večino Slovencev, kar se na primer kaže tudi kot potreba po službah za nedoločen čas in emocionalni potrebi po pravilih ter sledenju le-tem, četudi niso smiselna in nalagajo nepotrebno delo. Problem je tudi v tem, da se vsakokrat, ko so ljudje postavljeni pred problem, obrnejo na državo in čakajo, da bo država problem rešila. Ker vse to izhaja iz primarne socializacije, bi bilo potrebno spremeniti pogled na življenje iz pesimističnega v optimistični ter se naučiti gledati na prihodnost kot na izziv in ne kot na grožnjo. Te ukrepe bi bilo treba vpeljati v šolski sistem v obliki podjetniškega in pragmatičnega razmišljanja ter bolj fleksibilnega prilagajanja sistema posameznikom, ne pa zgolj slepega sledenja proceduralni ureditvi, ki velja danes. Največji izziv danes predstavlja dvigovanje stopnje zaupanja, ki je v Sloveniji na zelo nizkem nivoju, po Cassonu (2006, str. 374) pa je to nujni predpogoj za model kulture, ki bo ekonomsko učinkovita. Na tej točki lahko največ naredijo trenutni vodje tako na nacionalnem nivoju kot na nivoju podjetij. Zavzeti odgovorno držo in jo dosledno uveljavljati je stvar, ki bo na kratek rok zelo verjetno škodovala posameznikom, ki jo bodo

uveljavljali, dolgoročno pa bi to verjetno pomenilo povrnitev skrhanega zaupanja v družbi. V kolikor bodo pri teh posameznikih prevladale kratkoročne nagrade in ne dolgoročni uspehi, potem se zaupanje v slovenski družbi, ki je po Cassonu nujna sestavina za doseg potencialno idealnega modela ekonomske učinkovitosti, to je model uglajenega družabništva (Casson, 2006, str. 377), še dolgo ne bo uveljavil v naši državi.



## LITERATURA IN VIRI

1. An, D., & Kim, S. (2006). Relating Hofstede's masculinity dimension to gender role portrayals in advertising. *International marketing review*, 24(2), 18–207.
2. Baker, T. S., & Cobb, S. L. (2000): A survey of ethic and cultural dimensions of MNCs. *Competitiveness Review*, 10(2), 123–131.
3. Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). A measure of long-term orientation: development and validation. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(3), 456–467.
4. Blume, G. (2012, februar). Nič ni zastoj. *Global*, str. 24–27.
5. Bratanič, J. (2010, 20. maj). Vladni vrh brez komentarja na katastrofalni padec konkurenčnosti Slovenije. *Dnevnik*, str. 18.
6. Casson, M. & Lundan, S. M. (1999). Explaining international differences in economic institutions. *International Studies of Management & Organization*, 29(2), 25–42.
7. Casson, M. (1993). Cultural determinants of economic performance. *Journal of comparative economics* 17, 418–442.
8. Casson, M. (2002). Leadership and cultural change: an economic analysis. *De Economist*, 150(4), 409–438.
9. Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58, 327–348.
10. Casson, M. (2006). Culture and economic performance. V V.A. Ginsbrough & D. Throsby (ur.), *Handbook of the economics of art and culture*, 1, 360–397.
11. Chui, A. C. W., Lloyd A. E., & Kwok, C. C. Y. (2002). The determination of capital structure: is national culture a missing piece of the puzzle? *Journal of International Business Studies*, 33(1), 99–127.
12. Cirman, P., & Bratanič, J. (2011, 23. oktober). Egon Zakrajšek: Na kolektivno bičanje finančne industrije ne pristajam. *Dnevnik*. Najdeno 23. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/objektiv/intervjuji/1042482273>
13. Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2005). An examination of the relationship of Western performance-management process to key workplace behaviors in transition economies. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(3), 255–267.
14. Dash, S., Bruning, E., & Acharya, M. (2009). The effect of power distance and individualism on service quality expectations in banking. *International Journal of Bank Marketing*. 27(5), 336–358.
15. Dernovšek, I. (2012, 19. januar). Parlamentarne stranke pozdravljajo uvedbo zlatega pravila. *Dnevnik*. Najdeno 20. januarja 2012 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/novice/aktualne\\_zgodbe/1042503295](http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042503295)

16. DiRienzo, C. E., Das J., & Burbridge J. (2007). Does diversity impact Competitiveness? A cross country analysis. *Competitiveness Review*, 17(3), 135–152.
17. Earley, C. (2006). Leading cultural research in the future: a matter of paradigms and taste. *Journal of International Business Studies*, 37, 922–931.
18. *European values study*. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.europeanvaluesstudy.eu/>
19. Fadil, P. A., & Williamson, S. (2009). A theoretical perspective of cultural influences of individualism–collectivism, group membership, and performance variation on allocation behaviors of supervisors. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(2), 134–150.
20. Garelli, S. (2010). *Slovenija: napoved konkurenčnosti za leto 2011 in kasneje*. Bled: IEDC – Poslovna šola Bled.
21. *Geert Hofstede*. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>
22. Gesteland, R. R. (2005). *Cross-cultural business behavior: negotiating, selling, sourcing and managing across culture* (4th ed.). Copenhagen: Business School Press.
23. *Global Finance. Global Competitiveness*. Najdeno 23. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.gfmag.com/tools/global-database/economic-data/10620-global-Competitiveness.html#axzz1KWAZXPhG>
24. Gulev, R. E. (2009). Cultural repercussions: An analysis of management behavior through the lens of European cultural variations. *Industrial Management & Data Systems*, 109(6), 793–808.
25. Hampden-Turner, C. M., & Trompenaars, F. (2000). *Building cross-cultural competence: how to create wealth from conflicting values*. London: Yale University Press.
26. Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2006). Cultural intelligence – is such a capacity credible? *Group & Organization Management*, 31(1), 56–63.
27. Harrison, G. L., McKinnon, J. L., Wu, A., & Chow, C. W. (2000). Cultural influences on adaptation to fluid workgroups and teams. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 489–505.
28. Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, Fall 1983(14), 75–89.
29. Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
30. Hofstede, G., Van Deusen, C. A., Muller, C. B., & Charles T. A. (2002). What goals do business leaders pursue? A study of fifteen countries. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 785–803.

31. International Institute for Management Development. (2002). *IMD World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: International Institute for Management Development.
32. International Institute for Management Development. (2005). *IMD World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: International Institute for Management Development.
33. International Institute for Management Development. (2008). *IMD World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: International Institute for Management Development.
34. International Institute for Management Development. (2009). *IMD World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: International Institute for Management Development.
35. International Institute for Management Development. (2010). *IMD World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: International Institute for Management Development.
36. International Institute for Management Development. (2011). *IMD World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: International Institute for Management Development.
37. Jazbec, M. (2005). *Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih dejavnosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Jones, G., & Wadhvani, R. D. (2006). Entrepreneurship and business history: Renewing the research agenda. HBS. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.hbs.edu/research/pdf/07-007.pdf>
39. Jung, J., Su, X., Beaza, M., & Hong, S. (2008). The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. *The TQM Magazine*, 20(6), 622–635.
40. Kaše, T. (2008). *Analiza razlik v medkulturnem komuniciranju v Evropi – implicitne dimenzije kultur* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Kobal Grum, D., & Kolenc, J. (2008). Self-concept and Competitiveness in three national cultures. *Studia Psychologica*, 50(3), 291–309.
42. Kollman, T., Kuckertz, A., & Breugst, N. (2009). Organizational readiness and the adaptation of electronic business – The moderating role of national culture in 29 European countries. *ACM SIGMIS Database*, 40(4), 117–131.
43. Kovačič, A. (2005). Konkurenčnost slovenskega gospodarstva in dolgoročni razvojni dejavniki. IER. Najdeno 15. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.ier.si/files/studijaodstotka20konkurencnostiodstotka202005.pdf>
44. Kovačič, A. (2007). Merjenje systemske konkurenčnosti po metodologijah IMD in WEF. *Naše Gospodarstvo*, 53 (1-2), 98–107.
45. Kovačič, A. (2007). Merjenje systemske konkurenčnosti po metodologijah IMD in WEF. Najdeno 20. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:yET66wrs6vsJ:www.dlib.si/v2/Strea>

- mFile.aspxodstotka3FURNodstotka3DURN:NBN:SI:doc-ZM7V8KP0odstotka26idodstotka3D76c497a0-0d94-4686-a3da-210d5d74f4cbodstotka26typeodstotka3DPDF+NG,+KovaodstotkaC4odstotka8DiodstotkaC4odstotka8D,+A.+odstotka282007odstotka29.+Merjenje+sistemske+konkurenodstotkaC4odstotka8Dnosti+po+metodologijah+IMD+in+WEF.&hl=sl&gl=si&pid=bl&srcid=ADGEESgaGY1VT14phBS8Znv3DX0b0bWiNYubc6DYJPyoXJAQIBXMAf5Ya\_zjfkJRCcZ51P3BFOBGFDDeoB4FopA1eWqO9vTo4TOYLIXHnMHcjwRHuewJA9pgeMwJz-3mSuL\_OnGX8Z4Xo&sig=AHIEtbRT85jLYtGP97BECy8MYrztMYGpug
46. Kovačič, A., Stanovnik, P., & Drnovšek M. (2009). *Globalna konkurenčnost slovenske ekonomije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  47. Kržišnik, Š. (2007). *Comparitive analysis of leadership practices in Slovenia and Portugal* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
  48. Kwork, C. C. Y., & Tadesse S. (2006). National culture and financial systems. *Journal of International Business Studies*, 37, 227–247.
  49. Lah, E. (2011, 12. oktober). Nacionalni interes Slovenije so poslovno odlična podjetja. *Bančni vestnik*, str. 6–13.
  50. Lewis, D.S., French, E. & Steane, P. (1997). A culture of conflict. *Leadership and Organization Development Journal*, 18(6), 275–282.
  51. Lewis, R. D. (2010). *When cultures collide: Leading across cultures* (3rd ed.). Boston: Nicholas Brealey Publishing.
  52. Li, J., Lam, K., & Qian, G. (2001). Does culture affect behavior and performance of firms? The case of joint ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 115–131.
  53. MacNab, B. R. & Worthley, R. (2007). Culture typing versus sample specific accuracy: An examination of uncertainty avoidance, power distance and individualism for business professionals in the U.S. and Canada. *Multinational Business Review*, 15(3), 1–23.
  54. Mazzini, M. (2011, 23. februar). Slovenske plače. Siol.net. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu [http://www.siol.net/priloge/kolumne/miha\\_mazzini/2011/09/slovenske\\_place.aspx](http://www.siol.net/priloge/kolumne/miha_mazzini/2011/09/slovenske_place.aspx)
  55. Mekina, B. (2010, 31. avgust). »Kapitalizma nismo narobe razumeli – sploh ga ne razumemo«. *Mladina*, str. 22-23.
  56. Mendonca, M, & Kanungo R. N. (1996). Impact of culture on performance management in developing countries. *International Journal of Manpower*, 17 (4/5), 65–75.
  57. Molnar, M., (2010). Measuring competition in Slovenian industries – estimations of mark-ups. OECD. Najdeno 26. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf?cote=eco/wkpodstotka282010odstotka2943&doclanguage=en>

58. Musek, J. (b.l.). Psihološke prvine narodne identitete in analize slovenske samopodobe. Najdeno 20. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://musek.si/Teksti/Psiholoodstotka9Akeodstotka20prvineodstotka20narodneodstotka20identitete.pdf>
59. Noordin, F., & Jusoff, K. (2010). Individualism – collectivism and job satisfaction between Malaysia and Australia. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 159–174.
60. OECD. *Economic Surveys: Slovenia 2011*. Najdeno 20. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-slovenia-2011\\_eco\\_surveys-svn-2011-en](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-slovenia-2011_eco_surveys-svn-2011-en)
61. Pagell, M., Katz, J. P. & Sheu, C. (2005). The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations and Production Management*. 25(4), 371–394.
62. Polanič, M. (2009, 19. oktober). Po Dnevnikovem razkritju plač: Lahovnik z novim zakonom nad plačna nesorazmerja v državnih podjetjih. Dnevnik. Najdeno 17. marca 2011 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/1042307987](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042307987)
63. Poročilo o človekovem razvoju za leto 2010. Najdeno 24. oktobra 2011 na spletnem naslovu <http://unaslovenia.org/node/1207>
64. Prašnikar, J., Pahor, M., & Vidmar Svetlik, J. (2008). Are national cultures important in international business? Russia, Serbia and Slovenia in comparison. *Management*, 13(2), 1–26.
65. Purohit, Y. S., & Simmens, C. A. (2006). Power distance and uncertainty avoidance: a cross national examination of their impact on conflict management modes. *Journal of International Business Research*, 5(1), 1–19.
66. Rabkin, A. (2012, maj). Dao morskih želv. *Global*, str. 58–61.
67. Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial world values: a study of the United States, Russia, Japan and China. *Journal of International Business Studies*, 39, 8–26.
68. Ryu, S., Moon, C.W. (2009). Long-term orientation as a determinant of relationship quality between channel members. *The International Business and Economics Research Journal*, 8(11), 1–9.
69. Shane, S. (1995). Uncertainty avoidance and preference for innovation championing roles. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 47–68.
70. *The Heritage foundation. Index of economic freedom*. Najdeno 25. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.heritage.org/index/Country/Slovenia>
71. Toš, N. (2006). Vrednotne orientacije – 2006. CJM. Najdeno 24. oktober 2011 na spletnem naslovu [http://www.cjm.si/sites/cjm.si/files/file/e-dokumenti/Vrednotne\\_orientacije\\_2006.pdf](http://www.cjm.si/sites/cjm.si/files/file/e-dokumenti/Vrednotne_orientacije_2006.pdf)

72. Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence and organizations. *Group & Organizational Management*, 31(1), 20–26.
73. Triandis, H.C. (2011). Culture and self-deception: a theoretical perspective. *Social behavior and personality*, 39(1), 3–14.
74. Trompenaars, F, & Hampden-Turner, C. M. (2010). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). London: Nicholas Brealey Publishing.
75. Trompenaars, F., & Woolliams P. (2006). *Business across cultures*. Capstone Publishing Ltd.
76. Tsang, D. (1999). National culture and national Competitiveness: A study of the microcomputer component industry. *Advances in Competitiveness Research*, 7(1), 1–34.
77. Usenik, B. (2010, 20. maj). Zlom konkurenčnosti. *Finance*, str. 2–3.
78. Verčič, D., Batagelj, Z., Tič-Vesel, M., & Kek, K. (2009). *Zaupanje v slovenski management*. Ljubljana: Pristop.
79. Williams, L. K., & McGuire, S. J. (2010). Economic creativity and innovation implementation: the entrepreneurial drivers of growth? Evidence from 63 countries. *Small Business Economics*, 34, 391–412.
80. Williamson, D. (2005). Managing the key cultural dimensions of control and risk. *European business forum*, 21(spring), 41–45.
81. Zagoršek, H. (2004). *Universality versus cultural contingency of leadership: A comparative study of leadership practices in six countries* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Zagoršek, H. (2005): Kulturni profil Slovenije ter implikacije na poslovanje podjetij. Študijski dnevi kadrovskih menedžerjev in strokovnjakov.
83. Zgonik, S. (2011, 2. avgust). Intervju: dr. Aleksander Zadel. *Mladina*, str. 34–38.