

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV NACIONALNE KULTURE NA
KONKURENČNOST DRŽAVE**

Ljubljana, december 2005

MIHA MAROLT

IZJAVA

Študent Miha Marolt izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Huga Zagorška in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani , dne 15.12.2005

Podpis:

VSEBINA

1. UVOD	1
2. KULTURA	2
2.1. POJEM KULTURE.....	2
2.2. KULTURNI RELATIVIZEM.....	4
2.3. RAVNI KULTURE.....	4
2.4. SPREMEMBE KULTURE.....	5
2.5. DEJANSKE IN ŽELJENE VREDNOTE.....	6
2.6. DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE.....	7
2.6.1. ODNOS DO MOČI.....	8
2.6.2. INDIVIDUALIZEM PROTI KOLEKTIVIZMU.....	9
2.6.3. MOŠKA PROTI ŽENSKI DIMENZIJI.....	9
2.6.4. IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI.....	10
2.6.5. DOLGOROČNA PROTI KRATKOROČNI USMERJENOSTI.....	11
2.7. DIMENZIJE KULTURE GLOBE.....	12
3. KONKURENČNOST	15
3.1. OPREDELITVE KONKURENČNOSTI.....	15
3.1.1. DEFINICIJA IMD.....	15
3.1.2. PORTERJEVA DEFINICIJA KONKURENČNOSTI.....	16
3.2. DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI.....	17
3.2.1. DIMENZIJE KONKURENČNOSTI PO IMD.....	17
3.2.2. PORTERJEV DIAMANT.....	21
3.2.3. STOPNJE RAZVOJA KONKURENČNOSTI.....	23
3.2.4. ZLATA PRAVILA KONKURENČNOSTI.....	25
4. VPLIV KULTURE NA KONKURENČNOST	26
4.1. LINEARNE KORELACIJE MED INDEKSI KULTURE IN INDEKSI KONKURENČNOSTI.....	26
4.1.1. REZULTATI IZRAČUNOV LINEARNIH KORELACIJ ZA LETO 2004.....	28
4.1.2. IZRAČUNI LINEARNIH KORELACIJ ZA LETA 2002, 2004 IN 2005.....	31
4.2. VPLIVI ZNAČILNIH LINEARNIH KORELACIJ.....	32
4.2.1. ZNAČILNE LINEARNE KORELACIJE Z ODNOSOM DO MOČI.....	33
4.2.2. ZNAČILNE LINEARNE KORELACIJE Z IZOGIBANJEM NEGOTOVOSTI.....	37
4.2.3. ZNAČILNE LINEARNE KORELACIJE Z INDIVIDUALIZMOM OZ. KOLEKTIVIZMOM.....	40
4.3. VPLIV KULTURE IN DRUGIH DEJAVNIKOV NA KONKURENČNOST.....	43
LITERATURA	45
VIRI	46
PRILOGA	1

1. UVOD

Za države v razvoju je smiselno, da svoja gospodarstva izboljšujejo z ekonomskimi ukrepi, ki so prevzeti od gospodarsko uspešnejših držav, kjer so bili učinkoviti. Pri tem procesu se lahko zgodi, da določenega ekonomskega ukrepa v drugi državi sploh ni mogoče izvesti ali pa ima izvedeni ukrep drugačne učinke od zaželenih oz. jih sploh nima. Med pomembnimi vzroki za to so lahko razlike med nacionalnimi kulturami.

Geert Hofstede ugotavlja, da s preprostim uvozom tujih institucij ni mogoče spremeniti načina mišljenja, občutij in delovanja ljudi. Po prehodu bivše Sovjetske zveze in drugih držav Vzhodne Evrope v nov gospodarski sistem so nekateri ekonomisti menili, da so kapitalistične institucije ameriškega tipa vse, kar omenjene dežele potrebujejo za gospodarski razcvet. To se ni obneslo. Vsaka dežela se mora domisliti svojega tipa reform, ki so prilagojene nacionalni kulturi njenih ljudi. Ekonomski sistemi niso neodvisni od kulture, zato se globalizacija prek multinacionalnih korporacij in mednarodnih institucij srečuje z močnim lokalnim odporom (Hofstede, Hofstede, 2005, str. 20).

V nalogi bom obravnaval vpliv nacionalne kulture na ekonomske procese. Cilj naloge je s statistično metodo korelacije raziskati vpliv kulture na indekse konkurenčnosti.

Proučevanje vpliva nacionalne kulture na ekonomske procese je v ekonomski vedi novejše. Razmah raziskav v povezavi s to temo je omogočil Hofstede (1980), ki je v začetku sedemdesetih let prejšnjega stoletja določil kulture posameznih narodov s števili, ki odražajo relativne razlike med narodi. Indeksi kulturnih dimenzij so omogočili izračune korelacijskih povezav med njimi in indeksi ekonomskih pojavov. Tudi sam bom proučeval s to metodo.

V prvem poglavju navajam definicije pojma kulture in dimenzij kulture in pojasnujem nekatere lastnosti kulture, ki so pomembne za ekonomsko proučevanje. V drugem poglavju so definicije in teorije konkurenčnosti, ki so mi bile v tretjem poglavju v pomoč pri razlagi značilnih linearnih korelacij. V podpoglavju o teorijah konkurenčnosti sem preveril, ali je kultura vključena v teorije. Pri dveh teorijah – Dimenzijah kulture po IMD in Zlatih pravilih konkurenčnosti – sem opisal načine vpliva kulture na njuno uresničevanje, ki so jih določili s proučevanji. V tretjem poglavju so rezultati izračunov korelacij med indeksi kulture in indeksi konkurenčnosti ter pojasnila značilnih korelacij. V tem poglavju bom tudi primerjal vpliv kulture z vplivom drugih dejavnikov na konkurenčnost.

2. KULTURA

2.1. POJEM KULTURE

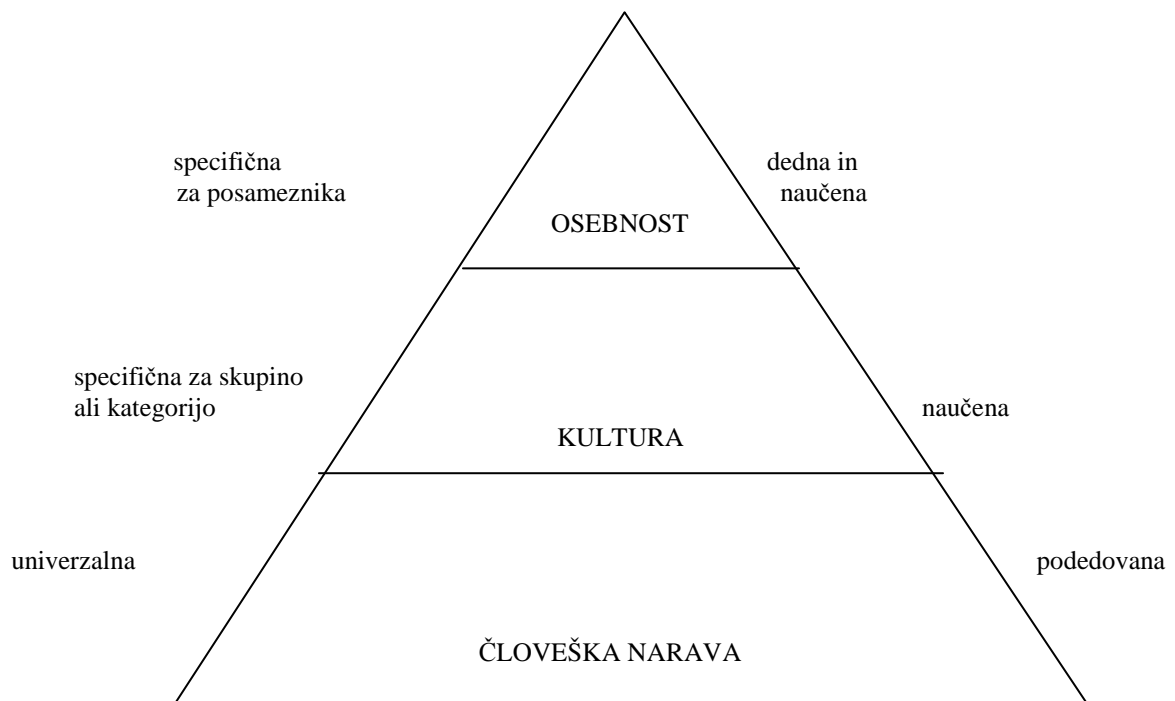
Beseda kultura ima mnogo različnih pomenov. Kultura je vse, kar ni narava. To je celota materialnih in nematerialnih stvaritev človeške družbe (Verbinčev slovar tujk, 1974). Beseda kultura je prvotno pomenila vplivanje na naravo. Kultura je način, kako ljudje rešujejo temeljne probleme preživetja, ki jih povzroča narava (Trompenaars, 2003).

Kulturo lahko primerjamo s čebulo, ki ima veliko plasti. Na zunanjih plasteh imamo eksplicitno kulturo. To so stvari, ki jih bolj ali manj lahko opazimo in zaznamo, npr. jezik, ki ga uporabljamo, hrana, ki jo uživamo, ali naša arhitektura, glasba, obleka. To so stvari, ki jih imenujemo proizvodi kulture. Pod površjem, pod zunanjimi plastmi, se skriva notranja, implicitna plast, ki jo lahko imenujemo niz skupnih norm in vrednot. Ta plast vsebuje prvo od dveh definicij pojma kulture, ki sta pomembni za to nalogo. Kultura je niz skupnih norm in vrednot, ki so značilne za posamezne skupine ljudi. Norma je skupna usmeritev, ki jo skupina ljudi definira kot nekaj, kar morajo početi, vrednota pa je skupna usmeritev, ki jo skupina ljudi definira kot nekaj, kar radi počnejo (Trompenaars, 2003).

V raziskavi Globe (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Research Program, 2004) so upoštevali Scheinovo definicijo, po kateri je kultura skupek temeljnih in skupnih navad in vrednot, ki se spreminjajo skozi čas in omogočajo človeškim skupnostim poiskati rešitve za probleme iz okolja (kako preživeti) in notranje integriranje (kako ostati skupaj) (Schein, 1992). House in Javidian v projektu Globe definirata kulturo kot niz vrednot, ki določajo, kaj je zaželeno in nezaželeno v družbi, in niz formalnih in neformalnih navad, ki iz njih izhajajo (House et al., 2005).

Hofstede (2001) pojem kulture pojasni postopno. Najprej predpostavi, da socialni sistemi lahko obstajajo le zato, ker so mišljenja, občutja in navade ljudi delno predvidljivi. Ljudje se predvidljivih vzorcev mišljenja, občutenj in navad naučijo postopno po rojstvu. Hofstede jih poimenuje mentalni program ali *mentalni software*. Seveda to ne pomeni, da so ljudje programirani kot računalniki. Človeško vedenje je le delno vnaprej določeno z mentalnim programom, saj ima le ta sposobnost delovati na nov, ustvarjalen, destruktiven ali nepričakovan način, ki je drugačen. Kultura je po Hofstedeju *mentalni software*. To je druga definicija kulture, ki je pomembna za to nalogo. Kultura je vedno kolektivni fenomen, saj jo posameznik deli s skupnostjo, v kateri živi ali je živel in kjer se je je naučil. Sestoji iz nenapisanih pravil socialne skupnosti. Kultura je kolektivni mentalni program, ki loči člane ene skupnosti od druge. Je naučena in ni dedna. Treba jo je razločevati od človeške narave na eni strani in individualne osebnosti na drugi strani. Obe sta prav tako dela človekovega mentalnega programa. Kje je meja med vsemi tremi, je predmet socioloških razprav (Hofstede, Hofstede, 2005).

Slika 1: Tri ravni enovitosti mentalnega programa



Vir: Hofstede, Hofstede, 2005, str. 4.

Človeška narava je tisto, kar imajo vsa človeška bitja skupnega. Je dedna. Če jo primerjamo z računalniškim sistemom, deluje kot operacijski sistem, ki določa človeško fiziološko in osnovno psihološko delovanje. Sposobnost občutiti strah, jezo, ljubezen, veselje, žalost, sram in potreba po druženju so človeške lastnosti. Od kulture pa je odvisno, kako človek izraža vsa ta občutja (Hofstede, Hofstede, 2005).

Individualna osebnost je človekov mentalni program, ki je delno naučen in delno deden in je načelno drugačen od mentalnih programov vseh ostalih ljudi.

Vrednote so po Hofstedu težnje, da imamo raje neko stanje zadeve od drugega. Ponazorimo jih lahko s puščico. Vrednote so občutja usmerjena proti njeni pozitivni ali negativni strani: dobro – slabo, čisto – umazano ali varno - nevarno. Vrednote niso dedne, pridobimo jih zgodaj v otroštvu, do desetega ali dvanajstega leta, od staršev. To je obdobje med katerim se otroci hitro in nezavedno učijo. Po tem obdobju se prične zavestno učenje. Vrednote se prenašajo s staršev na otroke, iz generacije v generacijo. Proces prenosa poteka v večji meri neodvisno od tega ali starši to želijo ali ne. Zaradi dejstva, da si vrednote nezavedno pridobimo zgodaj v našem življenju, se številnih vrednot sploh ne zavedamo. Hofstede trdi, da se o nezavednih vrednotah ne moremo pogovarjati, niti jih ne moremo neposredno opazovati kot zunanji opazovalci. O človekovih vrednotah lahko sklepamo le na podlagi njegovega vedenja v različnih situacijah. Če osebo vprašamo, zakaj ravna tako, kot ravna, bo

morda odgovorila, da zato, ker ve ali čuti, da je tako prav. Njeno srce ali zavest ji pravita, naj ravna tako.

2.2. KULTURNI RELATIVIZEM

V vsakdanjih pogovorih, političnih debatah in medijih je kultura pogosto omenjana v moralnem smislu, kot dobro ali boljše. Znanost do danes še ni postavila standardov, po katerih bi lahko imeli način mišljenja, občutenj in delovanja ene skupine ljudi za superiornega ali inferiornega drugi skupini ljudi (Hofstede, Hofstede, 2005).

Študij kulture predpostavlja nevtrarno gledišče, kulturni relativizem:

»Kulturni relativizem trdi, da nobena kultura nima absolutnih meril, po katerih bi lahko drugo kulturo ocenjevala kot manj- ali večvredno. Seveda pa vsaka kultura lahko in mora uporabiti takšne sodbe za svoje lastne aktivnosti« (Levi-Strauss, Eribon, 1988).

Kulturni relativizem ne zapoveduje, naj bo posameznik ali družba brez norm. Zahteva, da ne presojava drugih družb, ki so drugačne od naše. Temeljito naj premisli tisti, ki želi prenašati norme neke osebe, skupine ali družbe na druge.

2.3. RAVNI KULTURE

Vsaka skupina ali kategorija ljudi ima skupni mentalni program, ki predstavlja njihovo kulturo. Ker je skoraj vsak posameznik pripadnik različnih skupin ljudi, je zato tudi nosilec različnih mentalnih programov, ki ustrezajo različnim plastem kulture:

- nacionalna raven, ki ji je namenjena posebna pozornost
- regionalna, etnična, religiozna, lingvistična
- raven spolov
- generacijska raven
- raven družbenega razreda
- organizacijska raven

Vsi ti mentalni programi niso nujno usklajeni med seboj, zato si pogosto lahko nasprotujejo; npr. religiozne vrednote lahko nasprotujejo generacijskim vrednotam ali vrednotam spolov. Zaradi nasprotujočih si vrednot je težko predvideti vedenje človeka v nestandardnih situacijah (Hofstede, Hofstede, 2005).

2.4. SPREMEMBE KULTURE

Ali je mogoče spremeniti kulturo, če se ugotovi, da neka njena značilnost zmanjšuje konkurenčnost ali negativno vpliva na katero drugo ekonomsko kategorijo?

Odgovor na to vprašanje ni enoten. Vrednot in norm (osrednja plast čebule) praktično ni mogoče spreminjati. To je najpočasneje spreminjajoči se del kulture. Pri eni od kulturnih dimenzij – Odnos do moči¹ (OM) – so ugotovili, da segajo njeni zametki vsaj dva ali več tisoč let v preteklost. Do tega sklepa so prišli na osnovi dejstva, da se države v Evropi po vrednotah delijo na dve skupini, meja med njima pa se približno prekriva z mejami nekdanjega Rimskega imperija. Kulture, še zlasti nacionalne, so zelo stabilne. Razlike med nacionalnimi kulturami, kot jih je izmeril Hofstede v raziskavah med letoma 1967 in 1973, veljajo še danes, saj so rezultate sproti preverjali s primerjavami z rezultati novejših raziskav s podobnimi vprašalniki (Hofstede, Hofstede, 2005). Vrednote moramo razumeti kot dejstvo, tako kot regionalno umeščenost države ali njeno podnebje (Hofstede, 2001).

Hofstede je tudi ugotovil, da se izmerjene vrednosti kulturnih dimenzij spreminjajo zaradi npr. tehničnega napredka, in sicer vse v isti smeri, relativne razlike med njimi pa ostajajo nespremenjene. Pri dimenziji Odpor do negotovosti se je izmerjena vrednost zmanjševala z izobrazbeno ravnijo anketiranca. Višja kot je bila izobrazbena raven, nižja je bila ocena IN (indeksa Izogibanja negotovosti). Izobrazba torej lahko učinkuje kot dejavnik spreminjanja vrednot (Hofstede, 2001).

Hitreje kot vrednote se spreminjajo navade, ki so v zunanjih plasteh čebule. To je vidni del kulture. Navade se razlikujejo od vrednot, ki so pridobljene nezavedno v otroštvu in so zato zelo stabilne. Navade so priučene kasneje in se lahko spremenijo (Hofstede, 2001). Spreminjanje navad ni preprosto. Spremenljivost velja tudi za navade, ki so posledica vrednot. Tako sta na primer Singapur in Hong Kong med državami z najmanjšo zaznano stopnjo korupcije, čeprav naj bi bili zaradi visokih vrednosti njihovih indeksov Odnosa do moči med tistimi z najvišjo stopnjo korupcije (Hofstede, Hofstede, 2005). Vzrok za takšno spremembo navad je verjetno poseg oblasti.

Danes je v svetu mnogo najrazličnejših kultur, ki se razlikujejo po vrednotah in navadah. Glede na dejstvo, da imamo skupne prednike in da so kulture zelo stabilne, je vprašanje, kaj je vse te razlike povzročilo. Spremembe kulture so in bodo posledica vplivov narave in vplivov človeka:

1. Prilagajanje novim naravnim pogojem in razmeram.
2. Vojaška osvajanja.

¹ Vrste kulturnih dimenzij sem zapisal z veliko začetnico, da sem poudaril, da v nalogi npr. Odnos do moči ni katerikoli odnos do moči, temveč točno določena kategorija pri proučevanju.

3. Znanstvena odkritja in inovacije, domače ali tuje, so spreminjala kulturo bolj kot družbeni odnosi (Hofstede, Hofstede, 2005).

Ali lahko družbeni sistem vpliva na kulturo? Primerjal sem vrednosti indeksov kulturnih dimenzij Globe za Zahodno in Vzhodno Nemčijo. Obe državi sta nastali iz ene države in ene kulture, več kot štiri desetletja pa sta imeli različna družbena sistema. Vrednosti indeksov za obe državi se pri večini dimenzij malo razlikujejo. Pri dimenzijah Odnos do moči, Skupinski kolektivizem in Usmerjenost v prihodnost pa so razlike velike. Najverjetneje je te razlike povzročil drugačen družbeni sistem.

Omenjeni državi pa se ne razlikujeta le v vrednotah, temveč tudi ali predvsem pri navadah. Vodja koncerna Zeiss v Jeni je leta 1992 ugotovil, da so imeli Zeissovi turški delavci več klasičnih nemških kreposti – mednje šteje močno delovno etiko in samodisciplino – kot pa etnični Nemci, ki so odrasli v Vzhodni Nemčiji (Kos, 1998). Verjetno so nekatere od teh navad posledica spremenjenih vrednot. Menedžerji imajo moč, da spreminjajo navade, zato je mogoče, da so se omenjene navade Vzhodnih Nemcev po več kot desetletju spremenile. To pa najverjetneje ne velja za njihove vrednote.

2.5. DEJANSKE IN ŽELJENE VREDNOTE

Pri interpretaciji stališč ljudi o njihovih vrednotah je treba razlikovati dejansko od željenega: kakšen naj bo svet po željah ljudi in kaj ljudje želijo zase. Željeno se nanaša bolj na ideologijo, dejansko pa na obstoječe stanje. Željeno pomeni le približek vedenju ljudi v realnosti, toda tudi dejansko ne napove z gotovostjo vedenja ljudi v resnični situaciji, ko morajo izbirati (Hofstede, Hofstede, 2005).

Neupoštevanje razlik med željenim in dejanskim lahko vodi do paradoksnih rezultatov. Zaposlene iz različnih držav so spraševali, ali se strinjajo s trditvijo: »Zaposleni v industriji bi morali pri odločanju bolj sodelovati z menedžerji.« To je vprašanje o željenem. Drugo vprašanje se je nanašalo na njihovo pripravljenost sprejeti menedžerja, ki se pred odločitvijo posvetuje s podrejenimi. To je vprašanje o dejanskem. Ko so primerjali odgovore na obe vprašanji, so ugotovili, da so se ljudje v državah, kjer je bil menedžer, ki se z zaposlenimi posvetuje o odločitvah, manj priljubljen, bolj strinjali s trditvijo, da bi morali zaposleni pri odločanju sodelovati z vodilnimi. Resnična situacija je bila popolnoma nasprotna od željene (Hofstede, Hofstede, 2005). V raziskavi Globe so za vsako kulturno dimenzijo zastavljali vprašanja o željenem in dejanskem. Rezultate so tudi prikazali ločeno (House et al., 2004).

Za ekonomsko analizo so pomembne predvsem dejanske vrednote, ker lahko natančneje napovedo vedenje ljudi v določeni situaciji in dajejo bolj pravilne rezultate proučevanj. Ljudje si običajno želijo prav nasprotno vrednote od tistih, ki jih imajo. Na primer kulture z veliko

oddaljenostjo od moči (opisal jo bom v naslednjem poglavju) si želijo majhno oddaljenost in obratno. Posledice kulture so praviloma posledice dejanskih, in ne željenih vrednot. Navajam primer: stopnja korupcije v družbi je z močnimi linearnimi korelacijami povezana s kulturno dimenzijo Odnos do moči za dejanske vrednote. V kulturah z večjo oddaljenostjo od moči je več korupcije. Kot sem že omenil, pa so to kulture z majhno željeno oddaljenostjo od moči. Na osnovi korelacije med indeksom Odnosa do moči za željene vrednote in indeksom razsežnosti korupcije v družbi so ugotovili, da je več korupcije v družbah z manjšo oddaljenostjo od moči. To pa je napačen sklep, ki je posledica upoštevanja željenih vrednot.

Raziskava Hofstedeja je potekala približno tri desetletja pred raziskavo Globe, med letoma 1967 in 1973. To je bila prva uspešna meritev razlik med nacionalnimi kulturami. V dveh anketah s štiriletnim časovnim razmikom so zaposleni iz 72 držav v veliki mednarodni korporaciji IBM izpolnili 116.000 vprašalnikov o svojih nagnjenjih in vrednotah.

2.6. DIMENZIJE NACIONALNE KULTURE

Konec šestdesetih let dvajsetega stoletja je Hofstede na osnovi statistične analize odgovorov zaposlenih v korporaciji IBM na vprašanja o vrednotah določil štiri probleme, ki se od družbe do družbe rešujejo drugače. Ti problemi izvirajo z naslednjih področij:

1. Družbena neenakost vključno z odnosom do avtoritet.
2. Odnos med posameznikom in skupino.
3. Pojmovanje moškosti in ženskosti: socialna in družbena implikacija dejstva, da se posameznik rodi kot deček ali deklica.
4. Odzivanje na negotovost in nejasnost, ki so ju povezali z nadzorovanjem agresije in izražanjem občutij.

Našteti štiri problemi predstavljajo dimenzije kulture. Dimenzija kulture je vidik kulture, ki se ga lahko meri relativno, glede na druge kulture. Dimenzije kulture lahko poimenujemo:

1. Odnos do moči (Power Distance, od nizkega do visokega)
 2. Kolektivizem proti Individualizmu (Collectivism Versus Individualism,)
 3. Ženska proti Moški dimenziji (Feminity Versus Masculinity)
 4. Izogibanje negotovosti (Uncertainty Avoidance, od šibkega do močnega)
 5. Dolgoročna proti Kratkoročni usmerjenosti (Long- Versus Short-Term Orientation)
- Hofstede je to dimenzijo določil pozneje.

Ko so skupini držav določili indekse kulture, so želeli dokazati še njihovo praktično vrednost. Zato so preverili korelacije med indeksi kulture in drugimi indeksi, ki naj bi kazali kulturne razlike. V publikaciji *Culture's Consequences* (Hofstede, 2001) je navedenih več kot 400

statistično značilnih korelacij. Tako npr. indeks Odnosa do moči korelira z indeksi nasilja v domači politiki in z indeksi dohodkovne neenakosti.

2.6.1. ODNOS DO MOČI

Hofstede je poglavje o Odnosu do moči naslovil: »Bolj enak od drugih«. V vseh družbah obstaja neenakost med ljudmi. Ta neenakost se kaže na naslednjih področjih: fizične in umske sposobnosti, socialni status in prestiž, bogastvo, oblast ter zakoni, pravice in pravila (privilegiji).

Ni običajno, da so posamezniki neenaki na vseh navedenih področjih hkrati. Tisti, ki imajo oblast in visok družbeni položaj, pogosto nimajo bogastva, tisti, ki imajo bogastvo in oblast, pa nimajo nujno tudi visokega družbenega položaja. To nekonsistentnost na različnih področjih neenakosti se pogosto zaznava kot problematično. Nekatere družbe ta problem rešujejo tako, da posamezniki, ki izstopajo in so torej že neenaki na nekaterih področjih, skušajo postati neenaki tudi na preostalih. Ta njihova prizadevanja še povečajo raven neenakosti v družbi. V drugih družbah prevladuje mnenje, da je prej pozitivno kot problem, če je posameznik visoko na enem ali dveh področjih neenakosti, ne pa tudi na preostalih. Visoka uvrstitev na enem področju se izravnava z nižjo uvrstitvijo na nekem drugem.

Kulturna dimenzija *Odnos do moči (Power Distance)* je definirana kot *razsežnost, s katero podrejeni člani institucij in organizacij priznavajo in sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči*. Institucija je osnovna skupnost v družbi, kot je družina ali šola. Organizacije so predvsem podjetja. Dimenzija Odnos do moči temelji na vrednotah podrejenih članov. Kako ti dojemajo njim nadrejene? Razumevanje nadrejenih se od družbe do družbe razlikuje. V nekaterih družbah podrejeni razumejo nadrejene kot bolj sebi enake. Njihovi nadrejeni so zanje le ljudje z drugačno vlogo. Te družbe imajo nizek Odnos do moči. V takšnih družbah niti nadrejenih niti drugih izstopajočih posameznikov ne razumejo kot eksistenčno superiorne.

V drugih družbah podrejeni nadrejenega nimajo le za osebo, ki ima drugačno vlogo od njih samih, temveč tudi za eksistenčno neenake, za superiorne ljudi. To so družbe z visokim Odnosom do moči oz. do nadrejenih. V takšnih družbah ljudje (praviloma) zelo spoštujejo ne le njim nadrejene, temveč tudi druge izstopajoče posameznike. Ta na videz nepomembna razlika v razumevanju nadrejenih ima v družbi številne posledice. Družbe z visokim Odnosom do moči so na primer tudi tiste, ki težijo k temu, da so izstopajoči posamezniki neenaki na vseh področjih neenakosti, ki sem jih navedel. Nasprotno je v družbah z nizkim Odnosom do moči sprejemljivo, če posameznik izstopa na enem ali več področjih neenakosti, ne pa na vseh.

2.6.2. INDIVIDUALIZEM PROTI KOLEKTIVIZMU

Individualistične so družbe, v katerih so vezi med posamezniki rahle. Od vsakega posameznika se pričakuje, da bo skrbel zase in za svojo najožjo družino. Kolektivistične so družbe, v katerih so ljudje od rojstva dalje integrirani v močne in tesne skupine, ki jih ščitijo v zameno za njihovo lojalnost.

Večina ljudi na tem planetu živi v družbah, v katerih interes skupine prevlada nad interesom posameznika. To so **kolektivistične družbe**. V njih ima skupina moč nad posameznikom. Prva skupina v našem življenju je naša družina. V njej smo rojeni. V večini kolektivističnih družb družina obsega več ljudi, ne le starše in otroke. Taka družina je razširjena družina. V njej se otroci med odraščanjem naučijo o sebi razmišljati kot 'mi'. Ta skupina 'mi' se razlikuje od drugih ljudi v družbi, ki se jih označuje z besedo 'oni' in pripadajo številnim skupinam. Skupina 'mi' je tako temelj posameznikove identitete in edina posameznikova zaščita pred krutostjo zunanjega sveta. To je razlog, da posameznik tej skupini dolguje lojalnost za vedno in opustitev te lojalnosti je eno od najhujših dejanj, ki jih posameznik lahko stori v svojem življenju. Med posameznikom in skupino obstaja tesna povezanost, ki je hkrati praktična in psihološka.

Manjšina ljudi na svetu živi v družbah, v katerih interes posameznika prevlada nad interesom skupine. Takšne družbe imenujemo **individualistične**. V njih otroci odraščajo v družini z dvema staršema in če je mogoče, še z bratom ali sestro. Veliko je tudi družin z enim staršem. Drugi sorodniki živijo drugje in se jih redko sreča. To je tip nuklearne družine. Otroci v takšnih družinah se med odraščanjem naučijo o sebi razmišljati kot 'jaz'. 'Jaz' kot posameznikova identiteta je različen od 'jaza' drugih ljudi. Teh ne obravnava kot pripadnike drugih skupin, ampak glede na njihove individualne značilnosti. Otroci si prijatelje za igro izberejo na osnovi svojih preferenc. Namen izobraževanja v takih kulturah je omogočiti otrokom samostojno življenje. Od otrok se pričakuje, da zapustijo dom takoj, ko je to mogoče. Stiki s starši so pogosto skrčeni na minimum. Zdrav posameznik v takšni družbi niti psihološko niti praktično ni odvisen od skupine.

2.6.3. MOŠKA PROTI ŽENSKI DIMENZIJI

V vseh družbah je moških in žensk približno enako. Spola sta seveda biološko različna. Toda njuna socialna vloga v družbi je le delno določena z biološkimi razlikami. Vse družbe prepoznavajo številne oblike vedenja, ki se ne nanašajo neposredno na reprodukcijo in so bolj primerne za ženske, in oblike vedenja, ki so bolj primerne za moške. Vedenje, ki je značilno za posameznike ali posameznice, se od družbe do družbe razlikuje.

Razlike med družbami v mentalnem programu za *Moško oz. Žensko dimenzijo* so socialne, še bolj pa emocionalne. Socialne vloge lahko vsilijo zunanji dejavniki. Občutja pa so del notranjosti ljudi.

Družba je moška, kadar se emocionalni vlogi spolov jasno razlikujeta. Moški naj bi bili asertivni, neizprosni in osredotočeni na materialni uspeh, medtem ko naj bi bile ženske zmerne, čuteče in naj bi skrbele za kakovost življenja.

Družba je ženska, kadar se emocionalni vlogi spolov prekrivata; tako moški kot ženske naj bi bili zmerni, čuteči in naj bi skrbeli za kakovost življenja.

V večini družb je socialna vloga spolov različna. V tradicionalnih družbah so bili moški osredotočeni na dosežke zunaj doma – lov in borbo. Tako je tudi v modernih družbah, le da o lovu in borbi govorimo z ekonomskimi termini. Bili naj bi samozavestni, tekmovalni in močni. Ženske naj bi skrbele za dom, otroke in za ljudi na splošno. Prevzele naj bi t. i. mehkejšo vlogo.

Moško-ženska dimenzija je edina dimenzija, pri kateri so se odgovori moških in žensk na vprašanja o vrednotah povsod razlikovali med seboj (razen v deželah z zelo močno Žensko dimenzijo). Moški vlogi ustrezajo pomembnost zaslužkov, napredovanje v službah, asertivnost in tekmovalnost v družbi. Ženski vlogi pa ustrezajo pomembnost dobrih delovnih odnosov z menedžerji in kolegi, skrbnost ter občutljivost za socialno okolje.

2.6.4. IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI

Vsa človeška bitja morajo živeti z dejstvom, da ne vemo, kaj se bo zgodilo jutri. Prihodnost je negotova, obvladovanje negotovosti pa je vsaj delno vključeno v katerikoli človeško institucijo v katerikoli državi.

Velika nejasnost povzroča negotovost, ki se izrazi kot nestrpnost. Vsaka družba razvije načine za blaženje te zaskrbljenosti, pri čemer si pomaga s tehnologijo, zakonodajo in religijo. Tehnologija od najbolj primitivne do najbolj napredne pomaga pri izogibanju negotovosti v naravi. Zakoni in pravila pomagajo pri izogibanju negotovosti v vedenju drugih ljudi. Religija pa je obračanje na transcendentne sile, ki nadzorujejo posameznikovo negotovo osebno prihodnost.

Bistvo negotovosti je, da je to subjektivna izkušnja, občutje. To občutje ni le osebno, temveč si ga posameznik deli z drugimi pripadniki družbe. Tako kot druge vrednote, ga pridobi v otroštvu. Vrednote so del kulturne dediščine družbe, ki se jih prenese in okrepi v temeljnih institucijah, kot so družina, šola in država. Občutje negotovosti je po izvoru neracionalno.

Kulturno dimenzijo *Izogibanje negotovosti* lahko definiramo kot *razsežnost, s katero se člani neke kulture čutijo ogrožene od dvoumnih in neznanih situacij*. To občutje je med drugim izraženo tudi s stresom in potrebo po predvidljivosti, ki je izražena v številnih napisanih in nenapisanih pravilih.

Pojem izogibanje negotovosti je mogoče zamenjati s pojmom izogibanje tveganju. Njuna pomena nista popolnoma enaka. Pri tveganju obstaja verjetnost, da se bo zgodil neki znan dogodek. Pri negotovi situaciji pa ne vemo, kaj se bo zgodilo, niti ne vemo, ali se bo neznan dogodek sploh zgodil. Posledica tveganja je pogosto strah, posledica negotovosti pa zaskrbljenost ali celo nestrpnost. Ugotovim lahko, da je tudi tveganje delno negotova situacija, saj posameznik ne ve zagotovo, ali bo ravno on doživel znani dogodek. Razlika med pojmom je očitna ob paradoksnem dejstvu, da posamezniki ali družbe pogosto tvegajo prav zaradi izogibanja negotovosti. Tak primer je napad na potencialnega nasprotnika namesto čakanja na njegov napad.

Bolj kot k zmanjšanju tveganja izogibanje negotovosti vodi k zmanjšanju nejasnosti. Kulture, ki se izogibajo negotovosti, težijo k zmanjšanju nejasnih situacij. Ljudje v teh kulturah skrbijo za takšno strukturo organizacij, institucij in medosebnih odnosov, ki prispeva k razumljivosti in predvidljivosti dogodkov.

2.6.5. DOLGOROČNA PROTI KRATKOROČNI USMERJENOSTI

Peto dimenzijo Dolgoročna proti Kratkoročni usmerjenosti je Hofstede dodal kasneje. Skupaj s kolegom s hongkonške univerze Michaelom Bondom sta ugotovila, da je razmišljanje o vrednotah kulturno omejeno. Raziskovalci, ki so razvili obstoječe vprašalnike o vrednotah, so pripadniki svojih kultur. V tem primeru zahodnih. Druge kulture imajo drugačne vrednote in na njihovi osnovi bi bilo mogoče razviti drugačne vprašalnike. Bond, ki je po rodu Kanadčan, je zato povprašal kitajske sociologe o temeljnih vrednotah kitajskega ljudstva. Na osnovi njihovih odgovorov je sestavil vprašalnik Raziskava kitajskih vrednot. Med analizo novega vprašalnika, ki so ga izpolnili študenti iz 23 držav, so poleg treh že obstoječih kulturnih dimenzij (Odnos do moči, Individualizem oz. Kolektivizem in Moška dimenzija) odkrili novo, ki so jo poimenovali *Dolgoročna proti Kratkoročni usmerjenosti*.

Nova kulturna dimenzija temelji na vrednotah, ki jih je učil Konfucij. Konfucionizem ni religija, temveč zbir pragmatičnih pravil za vsakdanje življenje, z izvorom v kitajski zgodovini.

Dolgoročna usmerjenost se nanaša na spodbujanje kreposti, ki se nanašajo na prihodnje koristi. Kratkoročna usmerjenost se nanaša na spodbujanje kreposti, povezane s preteklostjo in sedanostjo – zlasti spoštovanje tradicije, ohranjanje posameznikovega dostojanstva in izpolnjevanje socialnih obveznosti.

Vrednote z obeh polov so Konfucijeve; pozitivni pol izraža dinamično usmerjenost v prihodnost, negativni pol pa statično usmerjenost v sedanjost in preteklost.

2.7. DIMENZIJE KULTURE *GLOBE*

Novejšo meritev kulturnih razlik so izvajali v raziskovalnem projektu Global Leadership And Organizational Behaviour Effectiveness (*GLOBE*), ki ga je osnoval profesor Robert J. House v letu 1991. Projekt *Globe* je proučeval povezanost med družbeno kulturo, organizacijsko kulturo in vodenjem. V projektu je 150 raziskovalcev zbralo podatke od 9.000 menedžerjev iz 61 držav. Izmerili so devet kulturnih dimenzij, ki so jih določili na osnovi strokovne literature, tudi *Culture's Consequences*. Za vse kulturne dimenzije navajam tudi njihove definicije:

1. *Izogibanje negotovosti* je razsežnost, s katero si člani organizacije ali družbe prizadevajo izogibati negotovosti, pri čemer se opirajo na uveljavljene družbene norme, rituale in birokratsko prakso. Ljudje v kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti si aktivno prizadevajo zmanjšati verjetnost nepredvidljivih dogodkov v prihodnosti, ki bi utegnili neugodno vplivati na delovanje organizacije ali družbe. Kadar se neugodni dogodki zgodijo, zmanjšujejo in odpravljajo njihove učinke.
2. *Odnos do moči* je razsežnost, s katero člani organizacije ali družbe pričakujejo stratificiranost in osredotočenost moči na višjih ravneh organizacije ali vlade, ob tem pa s tem tudi soglašajo.
3. *Kolektivizem I. Institucionalni kolektivizem* je razsežnost, s katero organizacijska in institucionalna praksa spodbuja in nagraduje kolektivno distribucijo virov in kolektivno delovanje.
4. *Kolektivizem II. Skupinski kolektivizem* je razsežnost, s katero posamezniki izražajo ponos, lojalnost in povezanost s svojo organizacijo ali družino.
5. *Enakost spolov* je stopnja minimiziranja razlik v vlogah spolov v organizacijah ali družbah pri uveljavljanju enakosti spolov.
6. *Asertivnost* je razsežnost, s katero posamezniki v organizacijah ali družbah izražajo samozavest, neposrednost in agresivnost v socialnih odnosih.
7. *Usmerjenost v prihodnost* je razsežnost, s katero so posamezniki v organizacijah ali družbah vključeni v aktivnosti, usmerjene v prihodnost, kot so načrtovanje in investiranje v prihodnost ter pripravljenost odpovedovati se sedanjim v zameno za večje bodoče koristi.
8. *Usmerjenost k dosežkom* je razsežnost, s katero organizacija ali družba spodbuja ali nagraduje pripadnike skupine za izboljšanje njihove uspešnosti in odličnost.
9. *Usmerjenost v ljudi* je razsežnost, s katero posamezniki v organizacijah ali družbah spodbujajo in nagradujejo druge posameznike za njihovo poštenost, nesebičnost, prijateljstvo, radodarnost, skrbnost in prijaznost do drugih.

Mogoča je primerjava dimenzij kulture iz raziskave Globe s Hofstedejevimi dimenzijami. Dve Hofstedejevi kulturni dimenziji, Izogibanje negotovosti in Odnos do moči, so obdržali tudi pri projektu Globe. Hofstedejev Individualizem so pri Globu razdelili v dve dimenziji: Institucionalni kolektivizem in Skupinski kolektivizem. Tudi Moško-žensko dimenzijo so razdelili na Enakost spolov in Aserktivnost. Dolgoročno usmerjenost so nadomestili z Usmerjenostjo v prihodnost. Preostali dimenziji pa naj bi bili novi. To sta Usmerjenost k dosežkom in Usmerjenost v ljudi. Pri vsaki od omenjenih kulturnih dimenzij so proučevali željene in dejanske vrednote, ki so določene z dvema indeksoma. Po mnenju Hofstedeja so to hipotetične dimenzije, prihodnje raziskave pa naj bi pokazale, koliko empirični podatki dimenzij ustrezajo teorijam (Hofstede, Hofstede, str. 33).

Kulturne dimenzije iz raziskave Globe sem vključil v proučevanje zaradi preverjanja linearnih korelacij med Hofstedejevimi indeksi in indeksi konkurenčnosti. S Hofstedejevimi OM (indeks Odnosa do moči), IN (indeks Izogibanja negotovosti) in IDV (indeks Individualizma) so v raziskavi Globe primerljivi indeksi Odnosa do moči, Izogibanja negotovosti in Skupinskega kolektivizma – vse za dejanske vrednote, ki s prvimi po vrsti korelirajo z $r = 0.61$, $r = -0.61$ in $r = -0.82$. Pri tem je problem negativni predznak linearne korelacije med Hofstedejevim IN in indeksom Izogibanja negotovosti za dejanske vrednote ($r = -0.61$), ki pomeni, da so Hofstedejeve kulture z visokim odporom do negotovosti za Globe kulture z nizkim odporom negotovosti. Kdo ima prav? Hofstede v svojih delih *Culture's Consequences* (2001) in *Software of mind* (2005) precej pozornosti namenja primerjavi rezultatov svoje raziskave iz leta 1970 z rezultati novejših raziskav z njegovimi izvirnimi ali modificiranimi vprašalniki. Med šestimi obsežnejšimi ponovitvami raziskave IBM, ki so potekale med letom 1990 in 2002 in so vključevale večje število držav, jih je IN identificiralo pet. Omenil bom tri pomembnejše. Pri vsaki raziskavi bo navedena korelacija med Hofstedejevim IN in IN, določenim z raziskavo. Leta 1990 je Hoppe v doktorski disertaciji na vzorcu 1590 udeležencev seminarja v Salzburgu, ki so prišli iz 18 držav, identificiral vse štiri dimenzije ($r = 0.64$). Leta 2001 je de Mooij z anketiranjem 6680 potrošnikov iz 15 držav identificiral tri dimenzije – vse razen Odnosa do moči. Korelacija med Hofstedejevim IN in IN te raziskave je $r = 0.86$, kar je zanimivo zato, ker je med raziskavama skoraj 30 let razmika. Ta raziskava ni identificirala OM, ker imajo gospodinje in študenti do tega problema drugačen odnos kot uslužbenci. Merritt je leta 1998 z anketiranjem 15 454 pilotov iz 19 držav identificiral vse štiri dimenzije. Značilna korelacija $r = 0.49$ pa je nižja, ker imajo piloti do negotovosti drugačen odnos, saj njihovo delo pogosto poteka pri hitrosti nad 250 km na uro. Sondegaard je leta 1994 analiziral 19 manjših ponovitev raziskave IBM. Največ raziskav je vključevalo le dve državi. 15 raziskav je potrdilo razlike IN. Vsi ti podatki kažejo, da so v raziskavi Globe obrnili pola indeksa IN. Njihove kulture z visokim IN so Hofstedejeve kulture z nizkim IN in obratno.

Obrnjenost indeksov je očitna tudi iz njihovega opisa lastnosti kultur na polih te dimenzije. Globe trdi, da kulture z visokim IN zavirajo razvoj novih tehnologij, faza implementacije pa

naj bi bila olajšana zaradi odpora do tveganj in strogih preverjanj. V to trditev je mogoče dvomiti, ker so med njihovimi kulturami z visokim IN tudi najbolj inovativne in konkurenčne države na svetu. Visok IN naj bi bil povezan tudi z večjim odporom do sprememb. Z linearnimi korelacijami je mogoče dokazati, da ta trditev ne drži. Raziskovalci so Hofstedejev visoki IN (ki je pri Globu nizek IN) povezali s počasnejšim uvajanjem interneta ($r = -0.72$) in teleteksta ($r = -0.74$, oboje Mooij, 2001). Med pojasnili vladne in družbene podpore konkurenčnosti Globe navaja, da je v državah z visokim IN manj korupcije in več inovacij. Obe trditvi je mogoče dokazati s korelacijami. V Hofstedejevem indeksu se omenjena dejavnika povezuje z nizkim IN. **Tako kot raziskava Globe, bom tudi sam v pojasnilih značilnih korelacij med obema indeksoma konkurenčnosti in Globovim ter Hofstedejevem IN upošteval, da so lastnosti kultur, ki so nizko na Hofstedejevem IN, v največji meri identične lastnostim kultur, ki so visoko na Globovem IN.**

Indekse kulture razumem kot pripomoček, ki naj bi olajšal proučevanje razlik med kulturami, čeprav lahko le-ta proučevanje še dodatno zaplete. Navajam primer: določena raziskava lahko za določeno družbo ugotovi, da je individualistična kljub temu, da v njej prevladujejo lastnosti kolektivističnih družb. Ena od takih lastnosti je zaposlovanje z zvezami in poznanstvi. V tej družbi strokovnjaki za zaposlovanje ugotavljajo, da v obdobju ničelne stopnje rasti delovnih mest prevladuje zaposlovanje z zvezami in poznanstvi, ki je značilno za kolektivism. Iskalec zaposlitve mora to upoštevati. Ugotovim lahko, da trditev omenjene raziskave o individualizmu te kulture ne pojasnjuje posledic kulture v tej družbi in je zato nesmiselna. Podobno je mogoče trditi za trditev raziskave Globe za IN.

Kulturne dimenzije iz raziskave Globe vsebinsko med seboj niso v celoti diferencirane. Institucija po antropološkem videnju predstavlja skupino, zato je delitev na Institucionalni in Skupinski kolektivism nenavadna. Usmerjenost v prihodnost močno medsebojno korelira z Izogibanjem negotovosti, kar je mogoče pojasniti z dejstvom, da je prihodnost negotova in ljudstva, ki se izogibajo negotovosti, so zato najpogosteje tudi manj usmerjena v prihodnost. Usmerjenost v ljudi je pravzaprav humana usmerjenost. To pa je mogoče zaznati še pri dveh dimenzijah, pri obeh le delno. To sta Enakost spolov in Skupinski kolektivism. Za slednjo dimenzijo menim, da je njena humana lastnost predvsem to, da si pripadniki skupin medsebojno pomagajo, kadar je to potrebno. Marsikatera značilnost kolektivism pa je nasprotje humanosti, kot je npr. prevlada ciljev skupine nad cilji posameznika. V tipologiji kulturnih dimenzij projekta Globe so nekatere značilnosti dimenzij navedene pri več kot eni dimenziji, zato je mogoče nekatera nagnjenja oz. vedenja prisoditi več kot eni dimenziji, kar je lahko problematično pri razlagi korelacijskih koeficientov med indeksi konkurenčnosti in indeksi kulture Globe.

3. KONKURENČNOST

V analizi vpliva kulture na konkurenčnost bom uporabil indekse konkurenčnosti držav, ki jih izračunavata Mednarodni inštitut za razvoj menedžmenta v Lausanni (v nadaljevanju IMD) in Svetovni ekonomski forum v Ženevi (v nadaljevanju WEF). Za interpretacijo obeh indeksov je treba med drugim poznati definicijo konkurenčnosti, kot jo upoštevajo njihovi snovalci in druge definicije konkurenčnosti ter teoretične osnove, ki so osnova za izračun indeksov.

3.1. OPREDELITVE KONKURENČNOSTI

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je konkurenčnost opredeljena kot lastnost, značilnost konkurenčnega (SSKJ, 2005). Konkurenčnost držav tako lahko definiramo kot značilnosti držav (ali podjetij), ki konkurirajo. Različni avtorji so različno definirali to značilnost ali lastnost držav, zato obstajajo tudi številne definicije konkurenčnosti. Skupno vsem definicijam konkurenčnosti je, da gre za relativni pojem. Konkurenčnost je primerljiva kategorija (Figar, 2004). IMD in WEF ne uporabljata istih definicij konkurenčnosti.

3.1.1. DEFINICIJA IMD

Po akademski definiciji IMD je konkurenčnost **področje ekonomskega vedenja, ki analizira dejstva in politike, ki oblikujejo sposobnost naroda za ustvarjanje in vzdrževanje okolja, ki podpira ustvarjanje večje vrednosti v njegovih podjetjih in večjo blaginjo za njene državljane**. Navedena definicija temelji na domnevi, da narod oblikuje okolje, ki podpira ali zavira konkurenčnost podjetij, kjer se ustvarja ekonomska vrednost. Narod torej ekonomske vrednosti ne ustvarja neposredno.

Definicijo IMD je mogoče najbolje razložiti z razbitjem na njene sestavne dele. »Konkurenčnost narodov je področje ekonomske teorije ...« To področje ekonomske teorije je sorazmerno novo. Raziskovati so ga začeli v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja. Temelji na številnih ekonomskih teorijah, ki segajo še v obdobje klasičnih ekonomistov: »... analizira dejstva in politike ...« Nacionalno (narodno) okolje predstavlja kombinacijo dejstev, na katere človek nima vpliva, in politik, na katere človek lahko vpliva in to tudi počne. Primeri danosti v nacionalnem okolju so naravni viri, zemeljsko površje, tveganje naravnih katastrof in tveganje človeških katastrof, kot so vojne in epidemije. Narod lahko nekatere človeške katastrofe ublaži, vendar ne vseh. Na drugi strani politiko v celoti določajo, oblikujejo in spreminjajo ljudje (IMD 2005). Kultura, kot je definirana v predhodnem poglavju, je primer danosti, ki vpliva na človekovo voljo in s tem tudi na politiko. Človek sam v največ primerih nima vpliva na svojo kulturo kot danost, ker le ta usmerja njegovo podzavest in s tem tudi njegovo voljo.

»... ki oblikujejo sposobnost naroda za ustvarjanje in ohranitev okolja ...« Danosti in politike skupaj določajo strategije in možnosti, ki jih ima narod za oblikovanje konkurenčnega okvira (okolja).

»... ki ohranja ustvarjanje večje vrednosti v njenih podjetjih ...« Nekateri narodi so zadovoljni z zelo majhnim povečevanjem svojih ekonomskih potencialov. Z zgodovinskega vidika to dejstvo ni neustrezno, vendar z vidika teorije konkurenčnosti to za njihovo konkurenčnost ni ugodno, saj s tem postopno izgubljajo primerjalne prednosti, kar zmanjšuje njihovo konkurenčnost.

»... in večje blaginje za njihove ljudi.« Konkurenčnost se ne more reducirati le na produktivnost ali dobiček. Vsi vemo, da dežela, ki ne deli bogastva, ki ga ustvarja, ki ne zagotavlja zadostne zdravstvenega varstva in izobrazbe za svoje ljudi in ki ne ohranja politične in socialne stabilnosti, dolgoročno ne more uspeti (IMD 2005). Tudi na to področje konkurenčnosti ima kultura opazen vpliv, kar bo opisano v naslednjem poglavju.

Konkurenčnost je med najbolj pomembnimi koncepti sodobne ekonomske misli. H klasični ekonomski misli je prispevala vedenje o ekonomskih posledicah neekonomskih tem, kot so izobraževanje, znanost, politična stabilnost in vrednote. Indeks konkurenčnosti IMD proučuje odnos med okoljem podjetij (kjer ima država ključno vlogo) in procesom ustvarjanja dohodka, katerega nosilci so podjetja in posamezniki. Indeks se osredotoča na *outpute* iz procesa interakcije med štirimi konkurenčnimi dejavniki, ki opredeljujejo okolje podjetij v posameznih državah. Ti dejavniki so: ekonomska uspešnost, učinkovitost vlade, poslovna učinkovitost in infrastruktura. Ti dejavniki skupaj vsebujejo več kot 300 meril. IMD domneva, da ugodni rezultati držav oz. dežel v teh merilih ustvarjajo okolje podjetij, ki podpira konkurenčnost podjetij in s tem tudi konkurenčnost narodov oz. dežel (IMD 2005).

3.1.2. PORTERJEVA DEFINICIJA KONKURENČNOSTI

WEF definira konkurenčnost kot sposobnost države za doseganje trajnih visokih stopenj rasti BDP na prebivalca. Po tej definiciji je konkurenčnost napoved trajne rasti BDP.

Porter je avtor osrednje teorije, na kateri temeljita indeksa IMD in WEF, Porterjevega diamanta (WEF 2004). Pojem konkurenčnosti pojasni Porter postopoma. Za razumevanje konkurenčnosti je najprej treba odkriti vire blaginje. Življenjski standard ljudi je določen s produktivnostjo njihovega gospodarstva, ki je določena z vrednostjo proizvedenega blaga ali storitev na enoto človeškega kapitala, kapitala ali naravnih virov. Produktivnost je tako odvisna od vrednosti nacionalnega blaga ali storitev na mednarodnih trgih in od učinkovitosti, s katero so proizvedeni. Prav tako je produktivnost odvisna od sposobnosti ekonomije za mobiliziranje razpoložljivih človeških virov (WEF 2004).

Konkurenčnost se meri s produktivnostjo. Visoka produktivnost omogoča visoke plače, trdno valuto in vabljive donose na kapital. Vse to prispeva k višjemu življenjskemu standardu. Cilj

konkurenčnosti je torej produktivnost, in ne izvoz sam po sebi. Iz tega sledi, da država lahko poveča produktivnost le z večjim izvozom blaga in storitev, ki jih proizvaja produktivneje od povprečja na svetovnem trgu (WEF 2005).

Kot sem že omenil, je po definiciji WEF konkurenčnost napoved trajnih visokih stopenj rasti BDP na prebivalca. Na njeni osnovi lahko sklepamo, da sta pojma konkurenčnost in gospodarska rast podobna. Iz Porterjeve definicije je opazna pomembna razlika med obema pojmom. Teoretično lahko raste gospodarstvo z visokimi stopnjami rasti zaradi dodatnega zaposlovanja dotlej nezaposlene delovne sile, pri tem pa ne pride do pomembnejšega povečanja produktivnosti. Takšno gospodarstvo kljub visokim stopnjam rasti BDP na prebivalca ne more biti visoko na indeksu konkurenčnosti, ker se produktivnost ne povečuje znatno. Podoben primer je gospodarska rast na osnovi izkoriščanja naravnih virov (WEF 2005).

Ena od razlik med Porterjevo definicijo in definicijo IMD je v tem, da je po Porterju povezava med blaginjo prebivalstva in produktivnostjo nacionalnega gospodarstva samodejna, po definiciji IMD pa ni tako. Iz definicije IMD sledi, da je država s produktivnim gospodarstvom, ki ne deli svojega bogastva, manj konkurenčna. Glede na Porterjevo definicijo pa tega ne moremo trditi. Seveda je to le teoretičen sklep, saj v praksi države, ki ne delijo bogastva, največkrat ne morejo biti konkurenčne, ker to dejstvo negativno vpliva na povečevanje produktivnosti. Razloge bom pojasnil v naslednjem poglavju. Neenakomerna delitev bogastva ima torej čisto ekonomske posledice in ni le vprašanje smiselnosti večanja produktivnosti, od katerega ima korist le zelo majhen delež prebivalstva, ki s tem še dodatno poveča svoje bogastvo.

3.2. DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI

V tem poglavju bom na kratko opisal štiri teorije konkurenčnosti, ki so osnova indeksov konkurenčnosti IMD ali WEF. To so: Dimenzije konkurenčnosti IMD, Porterjev diamant, Stopnje gospodarskega razvoja in Zlata pravila konkurenčnosti. V omenjenih teorijah sem želel preveriti, ali katera od njih vključuje kulturo kot sestavni del, in če je ne vključuje, ali jo je v model mogoče vključiti. Še pomembnejši razlog, da navajam te teorije, pa je možnost, da si z njimi pomagam pri razlagi korelacijskih koeficientov.

3.2.1. DIMENZIJE KONKURENČNOSTI PO IMD

Dežele upravljajo svoje konkurenčno okolje v skladu s štirimi dimenzijami, ki so v njih prisotne. Pri nastanku teh dimenzij imajo pogosto pomembno vlogo tradicija, zgodovina in vrednote posamezne dežele. Možno jih je integrirati v enovito teorijo, ki je sistemska, kar pomeni, da pojasni odnose med njimi. Teorija ne kvantificira konkurenčnosti dežele, temveč

je njen namen določiti konkurenčni profil dežele, ki ponazori njeno gospodarstvo in omogoča predvidevanje njegovega obnašanja (IMD 2005).

Dimenzije konkurenčnosti po IMD :

- **ATRAKTIVNOST PROTI AGRESIVNOSTI**

Način upravljanja odnosov z mednarodno poslovno skupnostjo je pri posameznih narodih različen. Pogosto se je konkurenčnost povezovala z mednarodno agresivnostjo dežel, kar pomeni izvoz in neposredne investicije v tujino. To strategijo so uporabile: Nemčija, Japonska in Koreja.

Po drugi strani nekateri narodi, zlasti v zadnjem času, upravljajo svojo konkurenčnost tako, da poskušajo biti atraktivni za tuje neposredne investicije. V tem obdobju sta taka primera Irska in Singapur, ki sta s spodbudami močno povečali neposredne investicije.

Posledica agresivnosti so večji dohodki domače države, ni pa nujno, da se poveča tudi število delovnih mest. Privlačnost ustvarja delovna mesta v državi, gostoljubni za neposredne investicije, toda zanjo lahko pomeni nizke dohodke zaradi izdatnih spodbud za neposredne investicije. Zaradi ustvarjanja delovnih mest tudi bogati narodi ne smejo ignorirati tujih investicij. Velika Britanija je bila v preteklosti agresivna, zdaj pa postaja še atraktivna. Švica deluje v obratni smeri. ZDA so domnevno edina država, ki je hkrati agresivna in atraktivna.

Konkurenčno agresivnost dežele je teoretično mogoče povezati z asertivnostjo, ki je značilna za kulture z visokim indeksom Moške dimenzije (MD). Japonska, Nemčija in Velika Britanija so države z visokim MD. To pa ne velja za Južno Korejo, ki ima nizek MD. V raziskavi Globe so Moško dimenzijo razdelili na dve dimenziji: Asertivnost in Enakost spolov. Po tej raziskavi je kultura Južne Koreje precej asertivna. Ti podatki pa ne pomenijo, da je dokazana povezava med konkurenčno agresivnostjo in asertivnostjo.

Za konkurenčno atraktivnost je teoretično primernejša kultura z nizkim odporom do negotovosti. Tuje neposredne investicije povzročajo v deželi številne spremembe, pogosti so novi proizvodi in proizvodni procesi. V takšnih razmerah je verjetno ustrežnejše, da ljudje nimajo odpora do omenjenih pojavov. Med vsemi državami v Hofstedejevi raziskavi ima Singapur najnižji indeks Izogibanja negotovosti (IN). Tudi Irska ima nizek IN. Trditev, da je nizek IN verjetno primernejši za tuje neposredne investicije, pa ni enaka trditvi, da je nizek IN nujen za njihovo pridobivanje. Zadnja trditev je napačna.

- LOKALNOST PROTI GLOBALNOSTI

Gospodarski sistem dežele v splošnem ni homogen, saj obstajata v večini primerov dva tipa gospodarstev, ki sobivata: lokalno gospodarstvo in globalno gospodarstvo.

Lokalno gospodarstvo vključuje tradicionalne aktivnosti: del živilske industrije, socialne in osebne storitve, kot sta zdravstvo in šolstvo, administrativne aktivnosti, kot sta sodstvo in vlada ter aktivnosti za vsakodnevno oskrbo potrošnikov. Lokalno gospodarstvo ustvarja dodano vrednost blizu končnemu uporabniku in je v splošnem drago in protekcionistično (IMD 2005). Največji delež lokalnega gospodarstva sestoji iz tistih gospodarskih aktivnosti, ki jih ni mogoče seliti na področja s cenejšo delovno silo.

Globalno gospodarstvo predstavljajo podjetja ali njihove enote, ki delujejo mednarodno. Temelji na dejstvu, da proizvodnja ni nujno locirana blizu končnemu uporabniku in izkorišča komparativne prednosti svetovnih trgov, še posebej stroškovne. V splošnem naj bi bilo konkurenčno in cenovno učinkovito. Ena od pomembnih posledic takšnega gospodarstva je velik pritisk na zniževanje cen, marž in plač, kar v nekaterih panogah razvitejših gospodarstev predstavlja resen problem.

Razmerje med obema tipoma gospodarstev v nacionalnem gospodarstvu se spreminja z velikostjo dežele in njeno gospodarsko razvitostjo. V povprečju v državah zahodne Evrope lokalno gospodarstvo obsega 2/3, globalno pa 1/3 celotnega gospodarstva. Manjše države, kot je Slovenija, so od globalne ekonomije bolj odvisne od večjih.

- SREDSTVA PROTI PROCESOM

Države se lahko pri upravljanju svojega konkurenčnega okolja bolj zanašajo na sredstva ali na procese. Nekatere imajo veliko bogastvo v sredstvih: zemlji, ljudeh in naravnih virih, toda to še ne pomeni, da so tudi konkurenčne. Primeri takšnih držav so: Brazilija, Indija in Rusija. Druge države, kot so: Singapur, Japonska in Švica nimajo omenjenih sredstev, temveč se morajo v veliki meri zanesti na transformacijske procese. Praviloma so te države bolj konkurenčne od tistih, ki se zanašajo na sredstva.

Države, ki imajo veliko sredstev, praviloma postanejo samozadostne. Dodati je treba, da podedovana sredstva niso le naravni viri. Mednje sodijo tudi: infrastruktura, industrijska moč in celo izobrazba in veščine, ki so se akumulirale v preteklih generacijah. Posledica samozadostnosti in bogastva, ki je s tem povezano, so manjši naporji oziroma prizadevanja za povečanje konkurenčnosti.

Omenil sem že, da je narava pomemben dejavnik spreminjanja kulture. Obilna sredstva naravnega izvora, kot so zemlja in naravni viri, so dejavniki narave, ki bi lahko spremenili kulture tako, da bi zmanjšale intenzivnost dejavnosti za povečanje konkurenčnosti.

- **INDIVIDUALNO TVEGANJE PROTI SOCIALNI POVEZANOSTI**

Četrto silo, ki oblikuje konkurenčno okolje države, oblikujeta dva alternativna sistema. Prvi zagovarja individualno tveganje, drugi pa ohranja socialno povezanost. Anglosaksonski model določajo: tveganje, deregulacija, privatizacija in individualna odgovornost ter minimalistični sistem socialne pomoči. V nasprotju z njim se celinski evropski model v veliki meri zanaša na socialni konsenz in na obsežno socialno pomoč. Dolga leta sta si oba sistema konkurirala, danes pa se zdi, da bo anglosaksonski model prevladal.

Naštete dimenzije je mogoče kombinirati tako, da dobimo konkurenčne vzorce, npr.: kombinacija globalne ekonomije in individualnega tveganja ali lokalne ekonomije in socialne povezanosti (IMD 2005).

Višji zneski socialne pomoči ali podpore za brezposelne naj bi bili povezani z zelo nizkim indeksom Moške dimenzije (MD) oz. močno Žensko dimenzijo. Kulture z zelo nizkim MD o družbi nerade razmišljajo v terminih zmagovalci in poraženci. Simpatizirajo z reveži in so z njimi tudi solidarne. To naj bi bilo vidno iz podatkov o pomoči brezposelnim za države OECD pred desetletjem. Od petih držav z najvišjo socialno pomočjo so bile štiri z zelo nizkim MD: Danska, Švedska, Norveška in Nizozemska. Peta država – Belgija – pa ima srednje visok MD. Te socialne pomoči so bile dva do trikrat višje od tistih v ZDA, Veliki Britaniji in Novi Zelandiji, ki imajo vse zelo visok MD. V kulturah z nizkim MD se tudi manj ljudi strinja s trditvijo, da so velike dohodkovne razlike nujne za gospodarski razvoj. Z omenjeno trditvijo se v primerjavi z Nizozemci strinja dvakrat več Angležev in štirikrat več Američanov (Wursten, 1997).

Tveganje in deregulacijo je mogoče povezati z nizkim Izogibanjem negotovosti. Kulture z visokim IN so namreč manj naklonjene tveganju in imajo veliko pravil ter zakonov. V teh kulturah država pogosteje posega v gospodarstvo. Verjetno je pri njih tudi ravnanje ljudi takšno, da je to vsaj delno bolj upravičeno. Prav tako je dominantnejša vloga države v gospodarstvu povezana z nižjim IDV oz. s Kolektivizmom. Zelo visok IDV naj bi bil povezan s skrajno privatizacijo, ko so bili ponekod privatizirani tudi javni monopoli, s čimer se je poslabšala njihova kakovost in zanesljivost.

3.2.2. PORTERJEV DIAMANT

V koncept konkurenčnosti je vključenih precej ekonomskih teorij najvidnejših ekonomskih avtorjev, ki so določili različne vidike tega modernega in kompleksnega koncepta.

Michael Porter je združil vse te ideje v sistematični model, ki ga je poimenoval Diamant konkurenčnosti (Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990). Model pojasnjuje mikroekonomsko poslovno okolje kot štiri povezana področja. Vključen je v Porterjevo razlago mikroekonomskih temeljev produktivnosti, ki je po njegovi definiciji ključna za konkurenčnost. V Porterjevo teorijo so vključena tudi spoznanja sociologa Maxa Webra, ki je ugotovil povezanost vrednot (kulture), religijoznih prepričanj in ekonomskih moči narodov (Max Weber, *Ethic of Protestantism and the Spirit of Capitalism*, 1905).

V skrajšani razlagi mikroekonomskih temeljev produktivnosti Porter najprej ugotovi, da stabilne politične, zakonodajne in socialne institucije ter ustrezna makroekonomska politika ustvarjajo potencial za povečevanje bogastva. Toda bogastvo nastaja na mikroekonomski ravni, kjer podjetja z učinkovitimi metodami ustvarjajo blago in storitve, ki imajo vrednost. Po Porterju je to edini način, ki omogoča visoke plače in privlačne donose na kapital ter posledično nenehno investiranje.

Mikroekonomske temelje produktivnosti tvorita dve prepleteni področji:

- razvitost in produktivnost domačih in tujih podjetij, ki si konkurirajo na nacionalnem trgu in
- kakovost mikroekonomskega okolja, v katerem delujejo.

Produktivnost dežele je določena s produktivnostjo njenih podjetij. Nacionalno gospodarstvo torej ne more biti konkurenčno, če niso konkurenčna njena podjetja. Razvitost in produktivnost podjetij je neločljivo prepletena s kakovostjo nacionalnega poslovnega okolja. Podjetja, ki povečujejo produktivnost, zahtevajo bolj izobražene ljudi, kakovostnejše informacije, boljšo infrastrukturo, kakovostnejše dobavitelje, naprednejše raziskovalne institucije, intenzivnejšo konkurenco in podobno.

Podjetja sama morajo nenehno izboljševati svoje načine konkuriranja, kar je pogoj za uspešen gospodarski razvoj. Premiki na višje ravni konkuriranja so odvisni od vzporednih sprememb v mikroekonomskem okolju. Mikroekonomsko poslovno okolje je mogoče razumeti kot štiri povezana področja, ki tvorijo Porterjev diamant:

- **Stanje produkcijskih faktorjev**

Pomembni so visoko kakovostni, specializirani produkcijski faktorji, ki so razpoložljivi podjetjem: človeški viri, kapitalski viri, fizična infrastruktura, administrativna infrastruktura, znanstvena in tehnološka infrastruktura ter naravni viri. Porter trdi, da razpoložljivost

proizvodnih faktorjev ni zadosten pogoj za uspešnost podjetij, saj je bistvena učinkovitost njihove uporabe. Konkurenčne prednosti podjetij se morajo iz primerjalnih prednosti, ki jih imajo na podlagi cenenih surovin in delovne sile, na višjih razvojnih stopnjah spremeniti v konkurenčne prednosti na osnovi naprednih in visoko specializiranih proizvodnih faktorjev, kot je na primer visoko izobražena delovna sila. Ti faktorji so redki, težko jih je posnemati in zahtevajo nenehne investicije v razvoj. Podjetja z njimi ustvarjajo zelo diferencirane proizvode, ki jim omogočajo konkuriranje na globalnem trgu.

- **Stanje domačega povpraševanja**

Bolj kot obseg domačega povpraševanja je pomembna njegova kakovost, saj ta spodbudi podjetja k razvoju bolj diferenciranih proizvodov, ki imajo zato večjo možnost za uspeh na mednarodnih trgih. Lažje je zaznati in razumeti potrebe kupcev na domačem trgu, kjer so impulzi neposredni, kot na tujih trgih. Država pridobi konkurenčne prednosti v tistih panogah, kjer domače povpraševanje napoveduje potrebe tujih kupcev. S tem sili podjetja k razvoju konkurenčnih prednosti, ki jim omogočajo uspešnost na mednarodnih trgih. Nenavadno domače povpraševanje v specializiranih segmentih lahko pomeni začetek globalne uspešnosti podjetja (WEF 2004).

- **Strategija in struktura podjetij, konkurenca med podjetji**

- lokalne spodbude in pravila, ki spodbujajo investicije in nenehne izboljšave (primer je zaščita intelektualne lastnine)
- spodbujevalno nagrajevanje ljudi v institucijah
- odprta in močna konkurenca med domačimi podjetji.

Pomembne so vrednote prebivalstva, saj motivacija za delo in izobraževanje močno pripomoreta k razvoju gospodarstva. Če so podjetja že na domačem trgu prisiljena oblikovati konkurenčne prednosti, jih je mogoče uspešno prenašati na tuje trge. Po Porterju je domača konkurenca zaradi spodbujevalnega učinka na oblikovanje konkurenčnih prednosti najpomembnejša od vseh sestavin diamanta.

- **Obstoj in struktura sorodnih in podpornih panog**

- dostop do sposobnih lokalnih dobaviteljev in podjetij na sorodnih področjih
- prisotnost grozdov podjetij namesto izoliranih podjetij.

Prisotnost mednarodno konkurenčnih dobaviteljev je dejavnik, ki precej pripomore k oblikovanju in vzdrževanju konkurenčnih prednosti s tem, da omogoča hiter dostop do učinkovitih in cenovno ustreznih proizvodnih faktorjev. Pri inovacijah in izpopolnjevanju proizvodov so pomembne podporne panoge, saj omogočajo skupen razvoj in uporabo tehnologij, hiter prenos znanja in informacij ter izmenjavo idej.

Iz Porterjevega diamanta sledi, da je za konkurenčnost pomembno skoraj vse. Med mnogimi drugimi atributi narodov, ki so pogosto globoko vkoreninjeni v nacionalnih institucijah, ljudeh in njihovi kulturi, so pomembne šole, ceste, finančni trgi, zahtevnost potrošnikov ... Zato je v izračun konkurenčnosti narodov vključeno veliko indeksov, ki odražajo številne attribute narodov, pomembne za njihovo konkurenčnost. Povečanje konkurenčnosti je tako poseben izziv, saj zanj ne zadostuje ena politika ali en velik korak, temveč številne spremembe na posameznih področjih, ki za uresničitev potrebujejo čas (WEF 2004).

K naštetim štirim področjem mikroekonomskega okolja je Porter dodal še dve zunanji spremenljivki, ki lahko pomembno vplivata na kakovost tega okolja, oziroma na navedena štiri področja: vlado in obstoj naključij oziroma priložnosti. Obe spremenljivki sta v modelu zunanji, zato naj podjetja nanju ne bi mogla vplivati.

Med naključja prištevamo npr. nove iznajdbe, spremembe v baznih tehnologijah, vojne, zunanjepolitične dogodke in večje spremembe v povpraševanju na tujih trgih (Porter, 1998).

Vlada ima pomembno vlogo v ekonomskem razvoju, saj vpliva na številne vidike poslovnega okolja. Z zagotavljanjem ustrezne infrastrukture in izobraževalnega sistema vpliva na produkcijske faktorje; z regulatornimi ukrepi, zakoni za zaščito potrošnikov in državnimi nakupi ter odprtostjo trga pa vpliva na stanje domačega povpraševanja. Različni birokratski postopki pri ustanavljanju podjetij, protimonopolna politika in razvitost finančnih trgov vplivajo na razvitost tržne konkurence. Podobno na vse štiri sestavine diamanta vpliva politika. Porter poudarja, da ni vprašanje, ali vlada vpliva na konkurenčnost, temveč je vprašanje, kakšna naj bo njena vloga pri tem in kako naj kombinira politike na različnih področjih. Trdi tudi, da mora vlada določiti ustrezna pravila in vzpodbude ter vzpodbujati javne investicije, potrebne za produktivno ekonomijo (The Global Competitiveness report, 2004–2005).

3.2.3. STOPNJE RAZVOJA KONKURENČNOSTI

Uspešen ekonomski razvoj je proces stalnih izboljšav poslovnega okolja, ki podpirajo in spodbujajo vse bolj zapletene in produktivne načine konkuriranja podjetij. Države in regije se na različnih stopnjah gospodarskega razvoja soočajo z različnimi izzivi.

Med razvojem narodi na področju konkurenčnih prednosti in oblik konkuriranja napredujejo. Na stopnji PROIZVODNIH FAKTORJEV sta cenejša delovna sila in neobdelani naravni viri temeljni vir konkurenčnih prednosti in izvoza. Podjetja proizvajajo potrošniško blago ali relativno preproste proizvode, ki so konstruirani v drugih naprednejših deželah. Tehnologija se prevzema z uvozom, dobaviteljskimi pogodbami, tujimi neposrednimi investicijami in posnemanjem. Na tej stopnji podjetja konkurirajo s ceno in običajno nimajo neposrednega

dostopa do potrošnikov. Njihova vloga v verigi vrednosti je omejena na sestavljanje, delovno intenzivno proizvodnjo in izkoriščanje virov.

Slika 2: Stopnje razvoja konkurenčnosti



Vir: Porter 1990, str. 235.

Na **INVESTICIJSKO SPODBUJANI STOPNJI** postane učinkovitost v proizvodnji proizvodov in storitev dominanten vir konkurenčnih prednosti. Bistveno izboljšana produktivnost omogoča: obsežna investiranja v učinkovito infrastrukturo, podjetjem prijazno administracijo, močne investicijske spodbude in lažji dostop do kapitala. Proizvodi in storitve so že bolj razviti, toda tehnologija in oblikovanje v glavnem še vedno prihajajo iz tujine. Tehnologija je dosegljiva prek licenčnih pogodb, skupnih vlaganj, tujih neposrednih investicij in posnemanja. Narodi na tej stopnji tehnologijo ne le prevzemajo iz tujine, temveč že imajo zmogljivosti za njeno izboljšanje, ki jih še povečujejo. Podjetja proizvajajo polproizvode in končne proizvode. Investicijsko spodbujano gospodarstvo je osredotočeno na proizvodnjo in storitve, ki jih izvajajo za razvitejše države zaradi stroškovnih prednosti.

Na **INOVACIJSKO SPODBUJANI STOPNJI** je sposobnost proizvodnje inovativnih proizvodov in storitev na globalni tehnološki meji z uporabo najnaprednejših tehnoloških postopkov prevladujoč vir konkurenčnih prednosti. Nacionalno poslovno okolje ima prednosti na vseh področjih hkrati. Del podjetij se združuje v grozde. Institucije so dobro razvite, prav tako tudi spodbude inovacijam. Podjetja konkurirajo z unikatnimi strategijami, ki so najpogosteje globalne. Velik delež v inovacijsko spodbujanem gospodarstvu imajo storitve. V gospodarskem razvoju, ki je sekvenčni proces gradnje medsebojno odvisnih mikroekonomskih zmogljivosti, izboljšav strategij podjetij, izboljšave spodbud in naraščajoče konkurence, je ekonomska politika v precejšnji nevarnosti. Posamezni segmenti mikroekonomskega poslovnega okolja so odvisni drug od drugega. Zastoj pri izboljšanju kateregakoli pomembnega segmenta lahko zavre rast produktivnosti in razvoj. Po mnenju Porterja lahko celo spodkoplje celoten proces gospodarskih reform.

Ta analiza naj bi odkrila vzrok za to, da je za dežele in države prehod na višjo stopnjo konkuriranja tako težaven. Prehod z ene stopnje na drugo zahteva celovito transformacijo mnogih medsebojno odvisnih področij konkuriranja (The Global Competitiveness Report 2004–2005, str. 24–25).

Če bi kultura na neki segment mikroekonomskega poslovnega okolja vplivala tako močno, da bi to zavrlo njegovo izboljšanje, zaradi česar bi se ustavila rast produktivnosti, bi bilo na osnovi razložene teorije mogoče trditi, da je vpliv kulture v tem primeru ključen. Teorijo sem navedel zato, ker je na njeni osnovi mogoče oblikovati hipotezo, da kultura nima enakega pomena ali vpliva v vseh fazah gospodarskega razvoja. Nekateri kulturne značilnosti, kot je na primer odpor do novosti ali sprememb, odpor do izražanja mnenj ali potreba po tehnologiji, verjetno nimajo enakega pomena v prvi ali drugi fazi razvoja konkurenčnosti kot v tretji.

Omenjeno hipotezo bi lahko okrepila ena do Hofstedejevih raziskav. Hofstede je odkril značilno srednje močno linearno korelacijo med rastjo BDP in IN za 22 bogatih držav po letu 1960. Po tej raziskavi je bila v tem obdobju korelacija med omenjenima atributoma za 28 revnih držav enaka 0.

3.2.4. ZLATA PRAVILA KONKURENČNOSTI

Naštel bom deset zlatih pravil konkurenčnosti, ki jih navaja IMD (2005). Pri devetih pravilih bom opisal način vpliva nacionalne kulture na njihovo uresničevanje.

1. *Ustvari stabilno in predvidljivo zakonodajno okolje.*

Stabilnost in predvidljivost zakonodajnega okolja bi lahko bila ogrožena zaradi ostrih bojev med političnimi skupinami ali pa zaradi bogatih posameznikov, ki svoj osebni interes spreminjajo v državni interes. Oboje je posledica visokega indeksa Odnos do moči. Vpliv različnih skupin na politično odločanje je značilnost Kolektivizma. Tudi to bi lahko vplivalo na uresničevanje omenjenega pravila.

2. *Ustvari fleksibilno in trdno gospodarsko strukturo.*

Fleksibilnost gospodarske strukture bi lahko ogrožena v kulturah z izrazitim odporom do sprememb (visok indeks Izogibanja negotovosti), ki je prisoten na številnih področjih.

3. *Investiraj v tradicionalno in tehnološko infrastrukturo.*

Odločitve o tradicionalni infrastrukturi so bistveno hitrejše v državah z visokim indeksom Izogibanja negotovosti kot v državah z nizkim IN.

4. *Spodbujaj zasebno varčevanje in domače investiranje.*

Dolgoročno usmerjene kulture več varčujejo. Zato naj bi lažje dosegle omenjeni cilj.

5. Razvij agresivnost na mednarodnih trgih ob hkratni atraktivnosti za tuje investicije.

Veliko število dejavnikov vpliva na oba osnovna tipa konkurenčnosti. Na mnoge med njimi ima kultura nezanemarljiv vpliv.

6. Osredotoči se na kakovost, hitrost in transparentnost delovanja vlade in administracije.

Kakovost in transparentnost delovanja vlade in administracije bi bila lahko ogrožena zaradi posledic kulturne dimenzije Odnos do moči. Na kakovost in hitrost njihovega delovanja bi lahko vplivali tudi dimenziji Izogibanje negotovosti in Individualizem oz. Kolektivizem. Te vplive bom pojasnil v poglavju o vplivih linearnih korelacij.

7. Ohranjaj razmerje med plačami, produktivnostjo in davki.

Države z nizkim indeksom Odnosa do moči so na davčnem področju manj konkurečne, ker jim vrednote oz. kultura ne dovoljujejo primerjalno nižjih obdavčitev najbogatejših slojev, kar naj bi ugodno vplivalo na konkurenčnost. Vendar nizek OM pomeni precejšnjo prednost pri številnih drugih dejavnih konkurenčnosti. Pozitivni učinki nizkega OM tako precej presegajo njegove negativne učinke. Med njimi niso zanemarljive razlike v dohodkih prebivalcev.

8. Ohranjaj socialno strukturo z zmanjševanjem razmerja med najvišjimi in najnižjimi plačami in okrepi srednji sloj.

Nizek OM naj bi se odražal tudi v nižjem razmerju med najvišjo in najnižjo plačo.

9. Veliko investiraj v šolstvo, še posebej na sekundarni ravni, in v vseživljenjsko izobraževanje delavcev.

Kultura nekoliko vpliva na sam izobraževalni proces in verjetno tudi na njegovo učinkovitost.

10. Uravnoteži lokalno in globalno ekonomijo zaradi močnejšega gospodarskega razvoja. Ob tem je treba ohraniti vrednote, ki so pri državljanih zaželjene.

4. VPLIV KULTURE NA KONKURENČNOST

Vpliv kulture na konkurenčnost sem preveril z izračuni linearnih korelacij med indeksi kulture in indeksi konkurenčnosti. Zatem sem v kratkem poglavju primerjal vpliv kulture z vplivom drugih dejavnikov na konkurenčnost.

4.1. LINEARNE KORELACIJE MED INDEKSI KULTURE IN INDEKSI KONKURENČNOSTI

V tipologiji posameznih Hofstedejevih kulturnih dimenzij so med drugimi posledicami kulturnih dimenzij navedene tudi take, ki bi lahko vplivale na ekonomske procese, in s tem

tudi na konkurenčnost. Med njimi so npr. korupcija, večja dohodkovna neenakost, odpor do sprememb in novosti, zaposlovanje pripadnikov skupin, monopoli in poseganje države v gospodarstvo. Na njihovi osnovi je mogoče oblikovati hipoteze za vsako kulturno dimenzijo, vendar teh nisem določil, ker jih značilne korelacije najverjetneje ne morejo z gotovostjo potrditi. Za njihovo potrditev so potrebne natančnejše raziskave. Izjema pri tem so posledice ali atributi kulture, za katere so že dokazali, da vplivajo na konkurenčnost. To so npr. monopoli, korupcija in dohodkovna neenakost. Kljub temu so posledice kulture v tipologijah kulturnih dimenzij, ki so zelo verjetno pomembne za ekonomske procese, dovolj močna osnova za povezovanje podatkov o nacionalni kulturi in konkurenčnosti narodov.

V izračunih korelacij sem uporabil dva različna indeksa konkurenčnosti in indekse kulture iz dveh različnih virov. Prvi indeks konkurenčnosti pripravlja Mednarodni inštitut za razvoj menedžmenta v Lausanni (IMD) in drugega Svetovni ekonomski forum v Ženevi (WEF). Avtor prve skupine uporabljenih indeksov kulture je Geert Hofstede (Hofstede, 2001), drugo skupino indeksov kulture pa je določil Robert J. House (House et al., 2004) s številnimi sodelavci v raziskavi Globe. Indeksi konkurenčnosti se izračunavajo vsako leto in uvrstitve držav se nenehno spreminjajo. Indeksi kulture pa naj se ne bi spreminjali bistveno niti v daljšem časovnem obdobju več desetletij.

Izračunavanje korelacij lahko razdelim na dva dela. Najprej sem oba indeksa konkurenčnosti iz leta 2004 preveril v korelacijski povezavi z obema skupinama indeksov kulture. Tako so nastale štiri osnovne skupine korelacijskih izračunov. Poimenujem jih lahko: IMD : WCS 2004 – HOFSTEDE, IMD : WCS 2004 – GLOBE, WEF : GCI 2004 – HOFSTEDE IN WEF : GCI 2004 – GLOBE. V drugem delu sem izračunal še korelacije med indeksi konkurenčnosti IMD iz leta 2002, 2004 in 2005 ter obema skupinama indeksov kulture, da bi preveril morebitno naraščanje ali padanje korelacijske povezanosti v času. Tako sta nastali še dve dodatni skupini izračunov korelacij. Tabele z izračuni druge skupine korelacij sem vključil med priloge. Rezultate bom na kratko opisal v tem poglavju.

Vpliv kulture na konkurenčnost je mogoče proučiti le z izračunom korelacijske povezanosti med enim indeksom konkurenčnosti in eno skupino indeksov kulture. Zakaj torej uporaba dveh indeksov konkurenčnosti in več skupin indeksov kulture? Oba indeksa konkurenčnosti sem uporabil zato, ker se med seboj razlikujeta. Njuni avtorji uporabljajo različne definicije konkurenčnosti in različno število indeksov, vključenih v izračun končnega indeksa. IMD daje večji pomen statističnim podatkom, WEF pa podatkom, zbranim z anketami. Države so na obeh indeksih različno uvrščene. Navedel sem le nekatere razlike. Dve skupini indeksov kulture sem uporabil zato, da bi z eno skupino nevtraliziral morebitne pomankljivosti druge in obratno. Tako npr. McSweeney kot pomankljivost Hofstedejeve raziskave omenja podatek, da je bilo v 15 državah manj kot 200 anketirancev (McSweeney, 2002).

V Tabeli 1 (spodaj) in v Tabeli 3 (na str. 30) sem v izračune korelacij z indeksi kulture poleg osnovnega indeksa konkurenčnosti WEF vključil tudi tri podindekse, ki so njegove sestavine. To so Tehnološki indeks, Indeks javnih institucij in Indeks makroekonomskega okolja. Podindekse sem v izračunih uporabil zato, ker me je zanimalo, kateremu od treh podindeksov pripada najmočnejši korelacijski koeficient pri danem indeksu kulture.

4.1.1. REZULTATI IZRAČUNOV LINEARNIH KORELACIJ ZA LETO 2004

Tabela 1: Korelacije indeksov konkurenčnosti IMD : WCS 2004 in WEF : GCI 2004 ter njegovih sestavin s Hofstedejevimi indeksi kulture.

	Hofstedejevi indeksi kulture				
	OM	IN	IDV	MD	DU
IMD : WCS 2004	-0,56** N=48	-0,52** N=48	0,45** N=48	-0,18 N=48	0,08 N=48
WEF : GCI 2004	-0,62** N=66	-0,29* N=66	0,62** N=66	-0,14 N=66	0,06 N=66
Tehnološki indeks	-0,55** N=66	-0,18 N=66	0,59** N=66		
Indeks javnih institucij	-0,66** N=66	-0,28* N=66	0,63** N=66		
Indeks makroekon. okolja	-0,51** N=66	-0,41** N=66	0,52** N=66		

Opomba: ** – Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (dvostranska).

* – Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (dvostranska).

DU – indeks Dolgoročne usmerjenosti

Vir: Lastni izračuni.

V Tabeli 1 (zgoraj) je pregled šestih statistično značilnih linearnih korelacij med indeksoma konkurenčnosti IMD : WCS 2004 in WEF : GCI 2004 ter tremi Hofstedejevimi indeksi kulture: indeksom Odnosa do moči (OM), indeksom Izogibanja negotovosti (IN) in indeksom Individualizma oz. Kolektivizma (IDV). Pet značilnih korelacij je srednje močnih, ena pa je nizka – to je korelacija med GCI in IN.

Med tremi indeksi, ki so sestavine indeksa WEF in značilno korelirajo s OM, je najmočnejša korelacija z indeksom javnih institucij, ki je sestavljen iz pogodbenega in zakonodajnega podindeksa (1/2) ter podindeksa korupcije (1/2). Med sestavinami indeksa WEF, ki korelirajo z IN, je najmočnejša korelacija z indeksom makroekonomskega okolja. Med sestavinami indeksa konkurenčnosti, ki korelirajo z IDV, pa je najmočnejši korelacijski koeficient z Indeksom javnih institucij.

V Tabeli 2 (na str 29) je od devetih korelacij med indeksom konkurenčnosti IMD : WCS 2004 in indeksi kulture Globe – družbena praksa statistično značilnih šest. To so korelacije z

indeksi kulture: Usmerjenost k dosežkom, Usmerjenost v prihodnost, Institucionalni kolektivism, Skupinski kolektivism, Odnos do moči in Izogibanje negotovosti. Od šestih značilnih korelacij jih je pet srednje močnih, ena pa je nizka – to je korelacija z Institucionalnim kolektivismom. Med srednje močnimi korelacijami je ena – z indeksom Izogibanje negotovosti (0,68) – blizu območja močnih korelacij (0,7–0,9).

Tabela 2: Korelacije indeksa konkurenčnosti IMD : WCS 2004 z indeksi kulture Globe

	Indeksi kulture Globe					
	Usmer. k dosežkom		Usmer. v prihodnost		Enakost spolov	
	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote
IMD : WCS 2004	0,59**	-0,27	0,65**	-0,54**	-0,11	0,08

	Asertivnost		Instituc. kolektivism		Skup. kolektivism	
	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote
	IMD : WCS 2004	-0,08	0,16	0,36*	-0,50**	-0,56**

	Odnos do moči		Usmerjenost v ljudi		Izogibanje negot.	
	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote
	IMD : WCS 2004	-0,59**	0,34	0,08	0,17	0,68**

Opombe: $N=41$

** – Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (dvostranska).

* – Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (dvostranska).

Vir : Lastni izračuni.

Med korelacijami indeksa konkurenčnosti z indeksi kulture Globe za željene vrednote so štiri statistično značilne. To so korelacije z indeksi Usmerjenost v prihodnost, Institucionalni kolektivism, Skupinski kolektivism in Izogibanje negotovosti. Vse omenjene korelacije so srednje močne, razen korelacije z indeksom Skupinskega kolektivizma, ki je nizka.

Oba korelacijska koeficienta – za družbeno prakso in družbene vrednote – sta pri večini kulturnih dimenzij različnega predznaka, ne glede na to, ali sta značilna oba koeficienta, eden ali pa noben. Izjema tega pravila sta le kulturni dimenziji Skupinski kolektivism in Usmerjenost v ljudi, kjer imata oba koeficienta enak predznak. Ta pojav je posledica razlik med željenimi in dejanskimi vrednotami, ki sem jih pojasnil v poglavju o kulturi. Željene vrednote so pogosto zrcalna slika dejanskih vrednot ljudi.

Ob primerjavi treh statistično značilnih korelacijskih koeficientov iz Tabele 1 (na str. 28) – korelacije s OM, IN in IDV s primerljivimi koeficienti iz Tabele 2 (zgoraj) (korelacije z Odnosom do moči, Izogibanjem negotovosti in Skupinskim kolektivismom), ki se vsi

nanašajo na družbeno prakso – se vidi, da imata dva primerljiva koeficienta v drugi tabeli različni predznak. To sta koeficienta korelacij z Izogibanjem negotovosti in Skupinskim kolektivizmom. Razlog za različna predznaka je zamenjava vsebine začetka in konca indeksa pri obeh raziskavah. V Hofstedejevem indeksu Individualizma pomeni višje število točk za posamezno državo bolj individualistično družbo, v primerljivem indeksu Globe pa pomeni višje število točk bolj kolektivistično družbo. Drugače je z dimenzijo Izogibanje negotovosti. Pri obeh raziskavah pomeni višje število točk za kulturo v tabeli indeksov večji odpor do negotovosti, vendar so tiste kulture, ki so visoko na Globovem IN, praviloma nizko na Hofstedejevem IN in obratno. To zamenjavo sem pojasnil v poglavju o dimenzijah kulture Globe.

Tabela 3: Korelacije indeksa konkurenčnosti WEF : GCI 2004 in njegovih sestavin z indeksi kulture Globe

	Indeksi kulture Globe					
	Usmer. k dosežkom		Usmer. v prihodnost		Enakost spolov	
	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote
WEF : GCI 2004	0,39**	-0,33*	0,62**	-0,65**	0,10	0,27
Tehnološki indeks	0,30*	-0,33*	0,55**	-0,61**		0,31*
Indeks javnih inst.	0,42**	-0,28*	0,63**	-0,64**		0,34*
I. makroek. okolja	0,43**	0,39**	0,59**	-0,62**		0,14

	Asertivnost		Institucionalni kolektivizem		Skupinski kolektivizem	
	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote
WEF : GCI 2004	0,01	-0,04	0,38**	-0,45**	-0,72**	-0,44**
Tehnološki indeks			0,38**	-0,46**	-0,68**	-0,39**
Indeks javnih inst.			0,31*	-0,40**	-0,79**	-0,43**
I. makroek. okolja			0,36**	-0,41**	-0,59**	-0,46**

	Odnos do moči		Usmerjenost v ljudi		Izogibanje negot.	
	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote	Družbena praksa	Željene vrednote
WEF : GCI 2004	-0,49**	0,11	-0,27	0,25	0,68**	-0,65**
Tehnološki indeks	-0,43**		-0,29*	0,28*	0,56**	-0,61**
Indeks javnih inst.	-0,52**		-0,25	0,19	0,73**	-0,74**
I. makroek. okolja	-0,46**		-0,22	0,21	0,69**	-0,54**

Opombe: $N=51$

** – Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (dvostranska).

* – Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (dvostranska).

Vir: Lastni izračuni.

V Tabeli 3 (na str. 30) je od osemnajstih korelacij med indeksom konkurenčnosti WEF : GCI 2004 in indeksi kulture Globe za družbeno prakso in željene vrednote statistično značilnih dvanajst, torej vse razen šestih korelacij z Enakostjo spolov, Asertivnostjo in Humano usmerjenostjo. Tudi v tej tabeli imata korelaciji z IDV in IN za družbeno prakso različna predznaka glede na primerljive korelacije v Tabeli 1 (na str. 28). To posebnost sem pojasnil v predhodnem odstavku.

V isti tabeli sta opazni dve posebnosti. Korelacijski koeficient med indeksom WEF : GCI 2004 in indeksom Skupinskega kolektivismu – družbena praksa je močan (0,72). Med tremi indeksi, ki so sestavine indeksa WEF, s Skupinskim kolektivismom najmočneje korelira Indeks javnih institucij (0,79). To je najvišja vrednost korelacijskega koeficienta med vsemi korelacijskimi vrednostmi v nalogi. Ta koeficient verjetno nakazuje močan vpliv kolektivistične kulture na učinkovitost javnih institucij. Druga posebnost tretje tabele sta značilni korelaciji med Tehnološkim indeksom in Indeksom javnih institucij ter indeksom Enakosti spolov za željene vrednote. Prav tako sta značilni korelaciji med Tehnološkim indeksom in obema indeksoma Usmerjenosti v ljudi za družbeno prakso in željene vrednote. Ob tem je presenetljivo, da z omenjenimi indeksi kulture značilno korelirajo indeksi, ki so sestavine indeksa WEF, ne pa tudi indeks sam. Možna razlaga tega pojava je vpliv drugih kulturnih dimenzij na omenjene sestavine. Kulturne dimezije v nekaterih primerih medsebojno korelirajo z nizko ali srednjo jakostjo.

4.1.2. IZRAČUNI LINEARNIH KORELACIJ ZA LETA 2002, 2004 IN 2005

Zanimalo me je spreminjanje vrednosti korelacijskih koeficientov v času. Zato sem naredil še izračune korelacij med indeksom konkurenčnosti IMD : WCS za leta 2002, 2004 in 2005 ter obema skupinama indeksov kulture. Rezultati so prikazani v dveh tabelah v Prilogi 1. V vseh izračunih v tabeli sta vključeni isti skupini držav; v Tabeli 1 47 držav, v Tabeli 2 pa 41 držav. V rezultatih v Tabeli 2 so zaradi večje preglednosti prikazane le korelacije z indeksi kulture Globe za družbeno prakso.

Z izjemo korelacije z indeksom Institucionalnega kolektivismu za družbeno prakso, ki ni značilna v letu 2002, so vse korelacije, ki so značilne v letu 2004, značilne tudi v letu 2002 in 2005. V dodatnem preverjanju sem ugotovil, da je v letu 2002 značilna korelacija z drugim indeksom Institucionalnega kolektivismu – za željene vrednote. V poglavju o kulturi sem izrazil zmeren dvom v vsebinsko prepričljivost omenjene kulturne dimezije.

V proučevanem obdobju so se nekateri korelacijski koeficienti malo povišali (npr. korelacije z IN), drugi pa so se malo znižali (npr. korelacije z IDV in OM). Vzrok za majhno znižanje nekaterih korelacijskih koeficientov od leta 2002 do leta 2005 bi lahko bilo napredovanje azijskih kolektivističnih kultur z visokim OM in zelo nizkim IN po indeksih konkurenčnosti.

4.2. VPLIVI ZNAČILNIH LINEARNIH KORELACIJ

Ugotovitev, da kultura vpliva na konkurenčnost, verjetno ne zadostuje. Treba je ugotoviti, katere so tiste posebnosti kulture, ki vplivajo. Pri pojasnilu značilnih linearnih korelacijskih koeficientov sem upošteval dve predpostavki. Prvič: na konkurenčnost narodov ne vplivajo nekakšne abstraktne vrednote, temveč povsem določeno ravnanje oz. obnašanje ljudi v resničnosti. To obnašanje ljudi je najverjetneje posledica vrednot ljudi v neki kulturi, ali pa je z njimi povezano. Drugič: veliko za ekonomske procese pomembnih medkulturnih razlik v vrednotah, nagnjenjih in oblikah vedenja je dovolj očitnih, da so jih raziskovalci opazili in proučili. V tipologiji posameznih kulturnih dimenzij so navedene vrednote, nagnjenja in oblike vedenja, ki so posledica kulture ali pa so z njo povezane. Različni raziskovalci so s statističnimi metodami ugotovili povezanost med njimi in kulturnimi dimenzijami. V teh tipologijah sem med vrednotami, nagnjenji in oblikami vedenja poiskal tiste, ki bi po mojem mnenju lahko na različne načine vplivali na veliko število indeksov, vključenih v izračun obeh indeksov konkurenčnosti. Za nekatere med njimi so že statistično dokazali njihov posreden ali neposreden vpliv na produktivnost, ki je bistvo konkurenčnosti. Tak primer je npr. dohodkovna neenakost kot posledica velike Razdalje do moči. Pri vseh posledicah kulture sem pojasnil možen način njihovega vpliva na povečanje produktivnosti oz. konkurenčnost. Najverjetneje se te posledice ali atributi kulture razlikujejo glede na njihov pomen za konkurenčnost narodov.

Med omenjenimi vplivi kulture so najpomembnejši tisti, ki vplivajo na podporo javnih institucij konkurenčnosti. Javne institucije imajo pri spodbujanju konkurenčnosti ključno vlogo, vendar pa v demokratičnih državah pri svojem delovanju niso popolnoma neomejene od volje državljanov, ki je delno odvisna od njihove kulture. Povsem mogoče je, da bi kultura državljanov vplivala na pomemben dejavnik konkurenčnosti, institucije pa tega vpliva kljub volji ne bi uspele spremeniti. V razlagi sem navedel tudi take vplive.

Razmišljamo lahko o nacionalni kulturi, vanjo lahko verjamemo, toda Hofstede ni prikazal, da je nacionalna kultura to, kako mislimo (McSweeney, 2002). Če nacionalna kultura ni način našega mišljenja, se sprašujem, od kod potem toliko značilnih korelacij z indeksi konkurenčnosti. Kot sem že omenil, je te korelacije treba pojasniti. Očitno kritika ni vedno produktivna.

Od šestih značilnih korelacij sem poskusil obširneje pojasniti tri najpomembnejše, to so korelacije z OM, IN in IDV iz Hofstedejevih raziskav, ki jim v raziskavi Globe ustrezajo Odnos do moči, Izogibanje negotovosti in Skupinski kolektivism – vse družbena praksa. Preostalih treh značilnih korelacij z indeksi kulture iz raziskave Globe za družbeno prakso nisem pojasnil posebej zaradi njihove vsebinske in statistično značilne povezanosti z omenjenimi ključnimi kulturnimi dimenzijami.

Vrednoto je mogoče ponazoriti z daljico. V pojasnilu korelacij sta za določeno vrednoto, nagnjenje ali vedenje, ki je lastnost določene kulturne dimenzije, opisana konca te daljice. Države pa so glede na njihove kulture razporejene na točke med obema koncema. Nekatere so bližje enemu koncu daljice, druge pa drugemu.

4.2.1. ZNAČILNE LINEARNE KORELACIJE Z ODNOSOM DO MOČI

Visok OM vpliva na konkurenčnost na več načinov. Korupcija je dejavnik, ki zmanjšuje konkurenčnost in je posledica visokega OM. To pa ni edina posledica visokega OM, ki vpliva na konkurenčnost. Najprej bom pojasnil vpliv korupcije na konkurenčnost, nato pa bom navedel in pojasnil še druge dejavnike vpliva. Nizek OM bi lahko imel prednosti pri izobraževanju in v procesu izboljšav v organizacijah. Te vplive bom pojasnil postopno. Zatem bom pojasnil prednosti specifične kulture v procesu nenehnih izboljšav proizvodov in proizvodnih procesov ter slabosti večje dohodkovne neenakosti v državah z visokim OM. Omenil bom še nenehne prikrita konflikta med vodilnimi in podrejenimi ter večje nasilje v politiki. Oboje je lastnost kultur z visokim OM in ni ugodno za konkurenčnost. Na koncu bom povzel pojasnilo korelacij med WEF in Odnosom do moči, ki so ga navedli raziskovalci v projektu Globe.

Z raziskavami so ugotovili močan vpliv OM na stopnjo koruptivnosti v državah, v katerih se takšni primeri običajno prikrivajo. Stopnja koruptivnosti pa ima povezavo z rastjo BDP (Hofstede, 2001). Indeksi koruptivnosti so vključeni med indekse, ki skupaj določajo konkurenčnost držav. Uničujoč učinek množične, kulturno povzročene korupcije na konkurenčnost je nazorno predstavil Kaufmann, ki loči nelegalno in legalno² korupcijo v državnem in zasebnem sektorju. V anketi EOS so menedžerji iz številnih držav izbirali po 5 izmed 14 dejavnikov, ki so največja ovira za poslovanje v njihovi državi. Teh 14 dejavnikov je: financiranje, delovna zakonodaja, devizni tečaj, infrastruktura, birokracija, izobraženost delovne sile, delovna etika, politična nestabilnost, nestabilnost vlade, kriminal, korupcija, davčna zakonodaja, davčne stopnje in inflacija. Raziskovalci so izračunali korelacije med razsežnostmi omenjenih 14 dejavnikov v posameznih deželah in njihovimi uvrstitvami na indeksu GCI. Korelacijski koeficient med korupcijsko oviro in GCI ($r = 0,76$) je bil daleč najvišji med vsemi korelacijami. Zatem so z regresijsko analizo za vsakega od omenjenih 15 dejavnikov določili število mest, ki jih država lahko pridobi na GCI z njegovim izboljšanjem pod predpostavko, da ostanejo vsi drugi dejavniki nespremenjeni. Ugotovili so, da lahko država z odpravo korupcije pridobi 30 mest na indeksu GCI pri povečanem BDP in 20 mest pri nespremenjenem BDP. Izboljšanje nobenega drugega posameznega dejavnika ne poveča konkurenčnosti države tako izrazito (WEF, 2004).

² Po Kaufmanu so nekatere oblike korupcije v nekaterih deželah legalizirane s tem, ko se pravila, zakoni in institucije vsaj delno oblikujejo tako, da ima od njih korist določen osebni interes (WEF 2004).

Nizek Odnos do moči (OM) bi lahko imel prednosti v šolstvu in v procesu izboljšav v organizacijah. Indeks Odnos do moči odraža razlike v odnosu podrejenih do nadrejenih oz. avtoritet med državami. Ta odnos se razvije že zgodaj v otroštvu v družini. Starši so prve avtoritete v našem življenju. V državah z nizkim OM imajo starši (podzavestno) otroke za sebi (eksistenčno) enake. Tudi otroci imajo starejše in sorodnike za enakovredne. Otroci morajo čim prej začeti skrbeti sami zase. Vse je podrejeno temu cilju. Dovoljeno jim je nasprotovati staršem. Zgodaj se naučijo reči ne. V tem smislu je odnos med starši in otroki v državah z visokim OM drugačen. Tam starši otroke učijo ubogljivosti. Spoštovanje staršev in starejših je pomembna vrlina.

Takšno dojemanje neenakosti se kasneje prenese v šolo (odnos učitelj – učenec), v organizacije (odnos nadrejeni – podrejeni) in tudi v politiko. V šolah držav z nizkim OM imajo učenci v šoli učitelje za enakovredne. Odnos učitelj – učenec je dvosmerna komunikacija. Učitelji pričakujejo iniciativo od učencev. Kakovost učenja je odvisna od dvosmernosti komunikacije in odličnosti učenca. V takšnih šolskih sistemih je celo cenjeno, če študent z dobrimi argumenti ovrže učiteljevo trditev. V državah z visokim OM je spoštovanje starejših opazno tudi v šolah. V teh učitelji stojijo pred razredom in posredujejo svoje znanje učencem. Učenci lahko dvignejo roke in vljudno vprašajo ali povedo svoje mnenje. Komunikacija je enosmerna. Kakovost učenja je odvisna od kakovosti učitelja. Rezultat takšnega izobraževanja je reprodukcija znanja, mehansko učenje na pamet, ne pa odprt in kritičen um, ki je v organizacijah potreben za nenehne izboljšave proizvodov in proizvodnih procesov, ki so pomembne za njihovo konkurenčnost (Wursten, 1997). Najverjetneje je v takšnih kulturah enosmerno komunikacijo med učiteljem in učencem težko spremeniti v dvosmerno, saj v tem primeru učenci lahko nehote ali celo hote ogrozijo avtoriteto učitelja, zaradi česar lahko nastane konflikt.

V organizacijah držav z nizkim OM imajo podrejeni nadrejene za bolj sebi enake. Vodja je v skupini manj opazen. Struktura odločanja je bolj decentralizirana, manjši je pomen avtoritete. Organizacijska piramida je bolj položna. Zaposleni se o delu posvetujejo z vodjo. Vodja je v takšnih organizacijah bolj dosegljiv. To ne velja za zaposlene v deželah z visokim OM, kjer imajo vodja in podrejeni drug drugega za eksistenčno neenake. Moč je v podjetju centralizirana v čim manjšem številu oseb. Organizacijska piramida je bolj pokončna. Bistveno različni so v obeh skupinah dežel sestanki. V deželah z nizkim OM se na sestankih pričakuje odprto komuniciranje in obrambo svojih interesov in če je le mogoče – skupne odločitve o načrtih, strategijah in politiki. Prevladuje mnenje, da kdor na sestanku ni dal pripomb, nima pravice nasprotovati odločitvam kasneje. Pričakuje se, da bo dogovorjeno uresničeno. V deželah z visokim OM imajo vodje na sestankih priložnost informirati podrejene o svojih načrtih, idejah in strategijah, le-ti pa lahko vljudno postavljajo vprašanja (Wursten, 1997).

Raziskovalci niso dokazali razlik v učinkovitosti obeh vrst organizacij. Verjetno sta obe vrsti organizacij učinkoviti pri različnih nalogah: kulture z nizkim OM pri nalogah, ki zahtevajo iniciativo podrejenih, kulture z visokim OM pa pri ciljno usmerjenih nalogah. Kljub temu, da ni dokazanih razlik v učinkovitosti obeh vrst organizacij, bi lahko imele organizacije dežel z nizkim OM pomembno konkurenčno prednost. V kulturah držav z nizkim OM ima precej širši krog ljudi možnost povedati svoje ideje, pripombe ali predloge nadrejenim. Ti predlogi lahko tudi nasprotujejo idejam ali ravnanju vodstva, ne da bi predlagatelji za to tvegali kazen. V takšnih kulturah je večja možnost, da pripombe zaposlenih resno proučijo. Zato bi lahko imele takšne organizacije majhno prednost pri razvijanju novih proizvodov in proizvodnih procesov. Več ljudi več ve, možnost ponavljanja napak je manjša, možnosti za izboljšave so zato večje. Seveda je v tem primeru iskanje konsenza lahko zamudno. Zaposleni v kulturah z visokim OM s svojimi predlogi tvegajo, da bodo ogrozili položaj vodje, če ti predlogi nasprotujejo njegovemu ravnanju ali idejam. Vodje v takšnem sistemu ne utegnejo izgubiti le svoje vloge, temveč tudi družbeni položaj. V tem primeru so za zaposlenega možne neugodne posledice. Mogoče je celo, da zaposleni s svojimi predlogi namerno spodkopavajo položaj vodje, ker želijo zasesti njegovo mesto. Izboljšave proizvodov in proizvodnih procesov so v takšnih kulturah bolj odvisne od vodij in njihove sposobnosti pravilne presoje položaja in zavedanja pomena izboljšav. Takšnih vodij pa je verjetno malo.

Z visokim oz. nizkim OM je povezana kulturna dimenzija Konkretno proti difuznemu, ki jo je opisal Trompenaars. V difuzni kulturi se razumejo posameznikovi osebni predmeti ali zamisli kot del njegove osebnosti po načelu: 'Moja obleka ali avto – to sem jaz.' Neposredno kritiziranje posameznikovih zamisli se v takšni kulturi razume kot kritiziranje posameznika, njegove osebnosti (Trompenaars, 2003, str. 21). Posledica je osebna prizadetost. V specifičnih kulturah seveda posamezniki ločijo svoje osebne predmete in zamisli od njih samih. V tem primeru se kritika ne razume osebno. Seveda se tudi v difuzni kulturi kritizira, toda skoraj nikoli ne neposredno, javno, pač pa bolj posredno, prek posrednikov. Menim, da imajo specifične kulture pri nenehnem izboljševanju proizvodov, storitev in proizvodnih procesov prednost, saj se posamezniki v organizacijah lahko o številnih izboljšavah dogovarjajo hitreje, bolj odprto in neposredno.

V deželah z večjim OM so večje razlike v dohodkih posameznikov kot v deželah z nizkim OM. Pomemben razlog za to so večje razlike v plačah med poklici na vrhu in dnu organizacijske piramide. Razlike v dohodkih so še dodatno povečane z davčnim sistemom. Dohodkovna neenakost ljudi je torej posledica večjih razlik med plačami in večje korupcije. Oba dejavnika pa odsevata stopnjo, do katere podrejeni člani institucij in organizacij v posameznih državah pričakujejo in priznavajo neenakomerno porazdelitev moči oz. razlike v njihovem vrednotenju avtoritet.

Dohodkovna neenakost v družbi za gospodarski razvoj ni ugodna. Persson in Tabellini sta med 56 državami odkrila močno negativno korelacijo med dohodkovno neenakostjo v

državah in stopnjo rasti BDP. Po njunem naj bi v teh državah socialni in politični konflikti vodili do trendov, ki zavirajo rast (Wursten, 1997). Ta pojav je poskusil bolje pojasniti Perotti. Po njegovem mnenju dohodkovna neenakost v družbi vodi do dveh učinkov, ki vsak zase zavirata rast:

1. Dohodkovna neenakost povzroči, da ima manjši delež ljudi možnost priti do željene izobrazbe. Ta je pomembna za večjo konkurenčnost gospodarstva. Poleg tega naj bi večja dohodkovna neenakost povzročila tudi manjše število rojstev, ker morajo ljudje večji delež svojih dohodkov nameniti za izobrazbo manjšestvilčnih potomcev.
2. Večja dohodkovna neenakost vodi tudi do večje politične nestabilnosti. Ta naj bi se odražala v manjši pripravljenosti ljudi za investiranje (Perotti, 1996). Politična nestabilnost bi lahko političnim strukturam zmanjšala možnosti za osredotočanje na številne ukrepe za izboljšanje konkurenčnosti in za doseganje potrebne stopnje soglasja o njih.

Pri tem lahko oblikujem hipotezo, da ima pri enakomernejši razporeditvi dohodkov tudi več ljudi možnost začeti podjetniško dejavnost, če ta zahteva določena začetna lastna sredstva. Nastajanje in razvoj novih podjetij sta zelo pomembna za uspešnost gospodarstva.

Obstaja možnost, da večje razlike v plačah, višja korupcija in razne finančne transakcije, zaradi katerih odteka denar iz podjetij, v deželah z visokim OM povzročijo, da je tam strošek elit večji kot v deželah z nizkim OM za njihov enak ali morda večji učinek. V podjetjih kultur z nizkim OM bi zato lahko ostalo več denarja za investiranje, kar bi bila lahko pomembna konkurenčna prednost. Na motivacijo zaposlenih bi lahko pozitivno vplivalo dejstvo, da denar, ki ga bo prislužilo podjetje, ne bo porabljen manj racionalno.

Menedžerji v državah z visokim OM menijo, da so premalo plačani. Drugače je v kulturah z nizkim OM, kjer ti praviloma menijo, da so ustrezno plačani (Hofstede, 2001). Ta podatek pojasnjuje večje dohodkovne razlike v kulturah z večjim Odnosom do moči.

Privilegiji in statusni simboli so v državah z visokim Odnosom do moči pričakovani in priljubljeni, ne odobrava pa se jih v državah z nizkim Odnosom do moči. Na osnovi tega podatka je mogoče oblikovati hipotezo, da se v državah z visokim OM visoki dohodki posameznikov pogosteje prelivajo v statusne simbole kot v investicije.

V državah z visokim OM so prisotni nenehni prikriti konflikti med vodilnimi in podrejenimi. To pa ne velja za države z nizkim OM, kjer te konflikte nadomesti prikrita harmonija (Hofstede, 2001). Če v družbi obstajajo nenehni prikriti konflikti med vodilnimi in podrejenimi, je to neugodno za konkurenčnost. Glavna značilnost držav, ki so se bile sposobne v kratkem času prebiti iz nerazvitosti v visoko razvito gospodarstvo, ni v nekakšni 'viziji' pri opredeljevanju konkurenčnih prednosti, temveč v doseganju družbenega soglasja, ali povedano drugače, v vzpostavitvi kulture sodelovanja vseh v družbi (Pogovori o

prihodnosti Slovenije, 2004). V družbi z nenehnimi prikritimi konflikti med vodilnimi in podrejenimi je sodelovanje vseh v družbi najverjetneje precej oteženo.

Za notranjo politiko v državah z visokim OM je značilno več nasilja in manj dialoga. Obratno velja za države z nizkim OM. Tam je v politiki več dialoga in manj nasilja. Nasilje lahko razlagamo kot večjo ostrino in razsežnost bojev med političnimi skupinami. Kulture, ki imajo s tem pojavom manj težav, bi lahko imele prednost, saj bi se politika lažje osredotočila na ukrepe za spodbujanje konkurenčnosti in tudi lažje o njih dosegla potrebno stopnjo soglasja.

Pri projektu Globe so statistično značilne korelacije odkrili ne le med Odnosom do moči in konkurenčnostjo narodov, temveč tudi med omenjeno kulturno dimenzijo in nižjo ekonomsko blaginjo, politično in družbeno podporo konkurenčnosti ter manjšim uspehom v temeljni znanosti. Raziskava Globe je pokazala, da se Odnos do moči povezuje z Samozaščitnim vodenjem (pojasnilo v Prilogi 2), ki je alternativa parcipitativnemu in karizmatičnemu vodenju. V družbah z visokim Odnosom do moči so viri in nagrade neenakomerno porazdeljeni. Posledica je škodljiv vpliv na socioekonomski razvoj narodov v celoti.

Veblen (1904–1965) je namigoval na nagnjenost nosilcev moči h korupciji. Ugotovil je, da premožni ljudje pogosto poskušajo vplivati na vlado in jo prepričati v zastopanje njihovih namenov. Parlamentarno vladanje tako zastopa predvsem poslovni interes. Osebni interes premožnežev je definiral kot »kupljivo pravico do pridobivanja materialne koristi v zameno za nič ... osebni interes je nematerialno bogastvo, neotipljiva sredstva«. V družbi s prisotnim Odnosom do moči, oblastniki lahko le-tega izrabljajo za pridobivanje lastnih koristi in medtem ko ustvarjajo navidezen vtis egalitarističnega pristopa, omejijo splošno raven svoboščin v družbi.

Visok Odnos do moči, ki je pravzaprav oddaljenost od avtoritet, bi lahko obremenjeval in jezil ljudi in tako zmanjšal njihove sposobnosti za uresničitev ambicij in sanj, nosilcem moči v družbi pa povzročil dodatne skrbi za ohranitev njihovega statusa in prestiža v družbi. Organizacije in institucije se v takšnih razmerah v družbi verjetno ne morejo ustrezno socialno integrirati in prilagajati spremembam v okolju (House et al., 2004).

4.2.2. ZNAČILNE LINEARNE KORELACIJE Z IZOGIBANJEM NEGOTOVOSTI

Korelacije z indeksom Izogibanja negotovosti je bilo mogoče pričakovati na osnovi opisa medkulturnih razlik za to kulturno dimenzijo v Culture's consequences (2001). Najprej bom opisal medkulturne razlike, ki so osnova za takšno pričakovanje in pojasnil razloge zanj. Nato bom opisal še druge posledice oz. attribute visokega IN v družbi po Hofstedeju, ki bi lahko bili pomembni za konkurenčnost. Med njimi so: večja zaželjenost zaposlitev v velikih

organizacijah, več pravil in zakonov, počasnejše odločitve sodstva, pogostejše poseganje države v gospodarstvo in neugodni učinki visokega IN v politiki.

Razlog za pričakovanje korelacij je značilnost te kulturne dimenzije, ki jo lahko opišem kot odpor kulture do nejasnih ali negotovih situacij. Ljudem v kulturah z visokim Izogibanjem negotovosti se lahko zdi nevarno vse, kar je drugačno ali pa imajo do vsega drugačnega večji ali manjši odpor. Povsem drugače je v kulturah z nizkim indeksom Izogibanja negotovosti (nizek IN), kjer se ljudem zdi tisto, kar je drugačno, nenavadno. Do drugačnega nimajo odpora ali pa je ta majhen. Negotovo, nejasno ali drugačno situacijo predstavljajo številne spremembe ekonomske politike na mnogih področjih, novi drugačni proizvodi in proizvodni procesi ter tvegana investiranja, ki so pomembni za konkurenčnost države. Če se odpor do sprememb ali novosti na narodnogospodarski ravni izrazi kot njihovo neuresničevanje ali neuspeh, lahko to povzroči manjšo konkurenčnost takšnega gospodarstva v primerjavi z gospodarstvi kultur z nizkim Odporom do negotovosti. Ob tem naj omenim, da odpor do drugačnosti ni posamezen pojav, temveč množičen. Kultura seveda predstavlja množične pojave v družbi. Ta razlog za statistično značilne srednje močne in močne korelacije indeksov konkurenčnosti WEF in IMD z indeksoma kulture Izogibanje negotovosti je po mojem mnenju najpomembnejši. Omenjene značilnosti kultur z visokim IN v primerjavi s kulturami z nizkim IN: večji odpor do sprememb, večji odpor do inovacij v podjetjih, počasnejša uveljavitev novih proizvodov na trgu in večja nenaklonjenost k tveganemu investiraju so empirično dokazali (Hofstede, 2001).

Inovacija v podjetju mora računati z odporom (Kos, 1996). Omenil sem že, da se kulture med seboj razlikujejo po jakosti odpora do inovacij v podjetjih. Ob tem je treba dodati dvoje. Prvič: kulture z visokim IN so v prednosti, ko je inovacija že sprejeta v podjetju in je treba proizvod uvesti na trg, saj se novemu proizvodu posvetijo z večjo resnostjo in z več energije. Uspešnejše so pri uvajanju inovacij. Drugič: na praktičnem primeru sodelovanja francoskih (visok IN) in švedskih (nizek IN) inženirjev pri razvoju v avtomobilskem podjetju so ugotovili, da so bili švedski inženirji pri svojem delu bistveno bolj avtonomni od francoskih, ki so jih vodje bolj nadzorovali. To dejstvo v tem primeru ni samodejno pomenilo tudi večjega števila švedskih inovacij (Hofstede, Hofstede, 2005).

Omenil bom še druge značilnosti dimenzije Izogibanje negotovosti, ki bi lahko vplivale na konkurenčnost držav. V kulturah z visokim IN imajo zaposleni raje velike organizacije. Nasprotno je v kulturah z nizkim IN, kjer imajo zaposleni raje majhne organizacije. Iz organizacijske literature je znano, da so velike organizacije praviloma manj inovativne kot majhne. Majhna rastoča podjetja so za uspešno gospodarstvo zelo pomembna, saj nadomeščajo propadla podjetja. Dodaten neugoden učinek za konkurenčnost bi se lahko pojavil, če bi velike organizacije odtegnile najboljše kadre, ki lahko izbirajo zaposlitev, malim organizacijam, saj bi to lahko zanje pomenilo primanjkljaj vrhunskih kadrov, ki so zelo pomembni za doseganje visokih stopenj rasti majhnih podjetij. Ta problem pa je le hipoteza.

Zaposleni v kulturah z visokim IN tudi dalj časa ostanejo v isti organizaciji kot v kulturah z nizkim IN. To bi lahko pomenilo, da ima od najboljših kadrov korist manjše število podjetij.

V deželah z visokim IN nasprotniki v znanosti ne morejo biti osebni prijatelji, v deželah z nizkim IN pa so lahko. Odpor do nasprotnikov v znanosti verjetno lahko zmanjša možnosti za iskanje optimalnih rešitev v znanosti, ker lahko oteži sodelovanje med njimi.

Značilno za kulture z visokih IN je tudi veliko pravil in zakonov, ki morajo biti, tudi če ne delujejo. Številna pravila v podjetjih v teh deželah omejujejo inovatorje, kar ni ugodno za konkurenčnost. V kulturah z nizkim IN se inovatorji ne počutijo omejene s pravili.

Pritožbe na sodiščih so prej rešene v državah z nizkim kot v državah z visokim IN. Omenil sem že, da imajo kulture z večjim odporom do negotovosti obširnejšo zakonodajo in več pravil kot kulture z nižjim odporom, vendar sodni postopki za državljane utegnejo trajati dlje – morda celo tako dolgo, da državljani postopkov sploh ne začnejo. Manjša učinkovitost sodstva za gospodarski razvoj ni ugodna, ker lahko ovira poslovanje podjetij, ki na primer ne morejo izterjati dolgov.

V premožnih zahodnih državah z visokim IN je stopnja rodnosti nižja kot v premožnih državah z nizkim IN. Tudi rodnost je pomembna za konkurenčnost države.

Omenil sem že, da v bogatih državah z visokim IN oblasti pogosteje posegajo v gospodarstvo kot v bogatih državah z nizkim IN (Hofstede, 2001, str. 173). To verjetno ni ugodno za konkurenčnost.

V deželah z visokim IN je prisoten odpor do tujcev. Nasprotno je v deželah z nizkim IN, kjer so stališča do tujcev pozitivna ali nevtralna (Hofstede, Hofstede, 2005). S tem v zvezi je mogoče zastaviti vprašanje, ali odpor do tujcev vpliva na atraktivnost dežele za tuje investicije. Če bi bil odgovor pritrdilen, bi to pomenilo, da ta kulturna dimenzija vpliva na enega od najpomembnejših dejavnikov konkurenčnosti – tuje investicije (Hofstede, Hofstede, 2005).

Značilno za politiko v deželah z visokim IN je večja nestrpnost v religioznem, političnem in ideološkem smislu kot v deželah z nizkim IN. V neki raziskavi so se v deželah z visokim IN ljudje bolj strinjali s trditvijo, da so kompromisi z nasprotniki nevarni (Hofstede, Hofstede, 2005). Obe značilnosti bi lahko politiki onemogočali iskanje optimalnih rešitev in doseganje potrebne stopnje soglasja o številnih ukrepih za povečanje konkurenčnosti.

4.2.3. ZNAČILNE LINEARNE KORELACIJE Z INDIVIDUALIZMOM OZ. KOLEKTIVIZMOM

Individualizem in kolektivizem je edina med štirimi osnovnimi Hofstedejevimi dimenzijami, ki je od začetka raziskave korelirala z višino BDP na prebivalca. Zato niso presenetljive srednje močne in močne korelacije med indeksoma individualizma in kolektivizma ter napovedmi dolgoročnih stopenj rasti BDP, kot je mogoče definirati indekse konkurenčnosti. V zvezi s povezavo med individualizmom in kolektivizmom je pomembno vprašanje, kakšna je njuna vzročna povezava. Drugače povedano, ali je bogastvo posledica individualizma ali pa velja obratno, da je torej individualistična kultura posledica bogastva. Raziskovalci si niso enotni pri odgovoru na to vprašanje. Najprej bom povzel ugotovitve raziskovalcev o tej temi. Zatem bom opisal medkulturne razlike med Individualizmom in Kolektivizmom, ki bi lahko vplivale na konkurenčnost. Zaradi jakosti korelacij verjamem v možnost, da ima Kolektivizem vsaj majhen vpliv na konkurenčnost.

Hofstede na osnovi podatkov trdi, da je večji individualizem posledica močnejšega ekonomskega razvoja (Hofstede, 2001). Omenil bom dve študiji na temo povezave med Individualizmom in bogastvom. Bhawuk, Bechtold in Munusami (2003) so na osnovi zgodovinskih statističnih podatkov o proizvodnji v 18. stoletju prišli do sklepa, da je bila v preteklosti kolektivistična, in ne individualistična kultura tista, ki se je povezovala z večjim bogastvom. Do te ugotovitve so prišli zaradi dejstva, da so imele v 18. stoletju kolektivistične kulture kot je Indija, Kitajska in nekatere danes manj razvite dežele večjo proizvodnjo kot evropske dežele. Njihov sklep je, da je trditev, da je individualistična kultura primernejša za ekonomski razvoj, kratkovidna in zavajajoča. Mogoče je, da je bila v preteklosti za gospodarski razvoj ugodnejša popolnoma drugačna kultura, kot je danes. V obdobju preproste proizvodnje in ne do konca izkoreninjenega sužnjelastništva je bilo verjetno primernejše izogibanje ljudi neposrednemu soočenju mnenj, prilagajanje posameznikovega mnenja mnenju skupine in komunikacija nizkega konteksta, kar je značilno za kolektivistično kulturo. Omenjeni značilnosti kolektivizma verjetno nista primerni za uspešnost dela raziskovalcev v razvojnih oddelkih današnjih podjetij.

V drugi študiji je Schwartz (1994) ugotovil precejšnje znižanje korelacijskih koeficientov med individualizmom in bogastvom od leta 1970, ko je te korelacije izračunal Hofstede, do Schwartzeve analize v letu 1990. Raziskovalci v projektu Globe na osnovi omenjenih analiz ugotavljajo, da je vprašljiva trditev, da je individualizem nujen za gospodarsko uspešnost. Po njihovem mnenju povezava med individualizmom in bogastvom ni preprosta (House et al., 2004).

Omenil sem že, da bi lahko imel Kolektivizem vsaj majhen vpliv na konkurenčnost. Možen je tudi medsebojni vpliv vseh treh značilnih kulturnih dimenzij. Med indeksi Individualizma oz. Kolektivizma, Razdalje do moči in Izogibanja negotovosti obstajajo statistično značilne korelacijske povezave. Ko bodo kulture zaradi močnega gospodarskega razvoja postajale bolj

individualistične, se bo to dogajalo pri vseh hkrati, relativne razlike med njimi pa bodo ostale nespremenjene. Navedel bom vrednote, nagnjenja in oblike vedenja, ki so značilne za individualistične oz. kolektivistične kulture in bi lahko vplivale na konkurenčnost.

V individualistični kulturi je izražanje lastnega mnenja lastnost odkrite osebe. Od posameznika se pričakuje, da ima svoje osebno mnenje. Kolektivistične kulture se izogibajo neposrednemu soočenju mnenj in težijo k ohranjanju harmonije. Mnenja posameznikov so vnaprej določena z mnenjem skupine. Obe značilnosti kolektivizma verjetno nista primerni za razvojnoraziskovalno delo in iskanje optimalnih rešitev pri številnih izboljšavah v podjetjih in drugih institucijah.

Opazili so drugačen namen izobraževanja v individualističnih družbah kot v kolektivističnih. V prvih je izobraževanje namenjeno pripravi posameznika za življenje v družbi drugih posameznikov. S tem je mišljeno spopadanje z novimi, neznanimi in nepredvidljivimi situacijami. Prisotno je pozitivno nagnjenje do novosti. Namen izobraževanja ni toliko 'naučiti se narediti' kot 'naučiti se učiti'. V kolektivističnih družbah je poudarek izobraževanja na pridobivanju veščin in kreposti, ki so nujne za sprejemljivega člana skupine. V takšnih družbah se mladi učijo 'kako narediti', da bi sodelovali v družbi. Če navedene Hofstedejeve trditve ustrezajo dejanskemu stanju, bi lahko imeli individualistični izobraževalni sistemi majhno konkurenčno prednost zaradi pripravljanja ljudi na nove, neznane in nepredvidljive situacije, ki se lahko pojavijo v sodobnih gospodarstvih.

V kolektivističnih kulturah se zavira individualno iniciativo učencev. Samozavesten nastop ni priporočljiv za akademsko uspešnost študentov. Nasprotno je v individualističnih kulturah, kjer se spodbuja individualno iniciativo učencev in samozavesten nastop študentov. Zato bi podjetniki in inovatorji v individualističnih kulturah lahko imeli majhno prednost pri uveljavljanju projektov, ki zahtevajo njihovo individualno iniciativo in samozavesten nastop, ker jih je k uveljavljanju teh lastnosti spodbujal že šolski sistem.

Razlika med individualizmom in kolektivizmom na ravni družbe ima pomembne implikacije za ekonomske teorije. Adam Smith, ki je med utemeljitelji ekonomske vede, je predvideval, da bo posameznikovo prizadevanje za njegovo osebno korist prek nevidne roke trga povečalo bogastvo narodov. To je individualistična ideja iz visoko individualistične države. Ekonomija je ostala individualistična znanost in večina današnjih ekonomskih teorij prihaja iz močno individualističnih držav, kot sta Velika Britanija in Združene države Amerike. Te ekonomske teorije temeljijo na individualističnih predpostavkah, zato je malo verjetno njihovo uresničevanje v družbah, kjer prevladujejo skupinski interesi. Znano je, da se v kolektivističnih družbah drugače obravnava različne skupine potrošnikov (partikularizem³).

³ Kulture se med seboj razlikujejo v tem, kako močan poudarek dajejo osebnim odnosom pred pravili. To imenujemo partikularizem oz. univerzalizem in je značilnost kolektivizma oz. individualizma.

Individualistične kulture razumejo preferiranje ene skupine potrošnikov pred drugo kot slabo poslovno prakso in neetično. Vsi potrošniki naj bi se obravnavali enako (univerzalizem). Kolektivistične revne države prav zaradi te kulturne dimenzije nujno potrebujejo alternativne ekonomske teorije. Pomanjkanje ustreznih ekonomskih teorij bi lahko prispevalo k nižji konkurenčnosti teh držav.

Zaposlovanje v kolektivističnih družbah vedno upošteva skupinsko pripadnost zaposlenega. Običajno je zaposlovanje sorodnikov delodajalca, zaposlujejo pa se tudi sorodniki ostalih zaposlenih. To zmanjša tveganje pri tem procesu. Sorodniki zaposlenega utegnejo biti zaskrbljeni za ugled družine in pomagajo spreminjati neustrezno vedenje družinskega člana. V individualističnih družbah so družinske povezave pri delu pogosto nezaželjene, ker vodijo do nepotizma in konflikta interesov. Množično zaposlovanje sorodnikov in pripadnikov drugih preferiranih skupin bi lahko bil pomemben dejavnik zmanjševanja konkurenčnosti gospodarstva, ker ljudje v tem primeru v podjetjih niso razporejeni glede na svoje sposobnosti. Zato bi lahko bila učinkovitost takšnega gospodarstva nižja.

Za kariero v kolektivističnih družbah je najbolj pomembno poznati prave ljudi. Sposobnosti pa so najpomembnejše za kariero v individualističnih družbah. To bi lahko bila nezanemarljiva prednost teh družb, ker so za učinkovitost podjetij pomembni čimbolj sposobni kadri.

Za kolektivistične družbe je značilno, da ljudje raje delajo v velikih, tujih, uspešnih in modernih podjetjih. Individualistične družbe imajo raje manjša lokalna podjetja. V predhodnem poglavju sem pojasnil prednost preferiranja zaposlitev v manjših družbah za konkurenčnost.

Zakoni in pravila se v kolektivističnih kulturah razlikujejo od skupine do skupine. V individualističnih kulturah se domneva, da so zakoni in pravila enaki za vse. Zato je pravna varnost v individualističnih državah večja. To je konkurenčna prednost teh držav.

V poglavju o dimenzijah konkurenčnosti IMD sem navedel, da ima v kolektivističnih kulturah država dominantno vlogo v gospodarstvu. Njena vloga v gospodarstvih individualističnih držav je omejena. Hofstede ob tem dodaja, da so bili v nekaterih primerih privatizirani tudi javni monopoli, kot je preskrba z energijo in javni transport za ceno njihove manjše uspešnosti in zanesljivosti. To naj bi se po njegovem mnenju zgodilo iz ideoloških, in ne pragmatičnih razlogov, kar izraža moč kulturnih vrednot. Vloga države v gospodarstvu za konkurenčnost ni ugodna, ker so zasebna podjetja praviloma bolj učinkovita od državnih.

Za kolektivizem so značilni ekonomski monopoli. Na nasprotni strani se stimulira konkurenca. Domača konkurenca je po Porterju eden od štirih ključnih dejavnikov

konkurenčnosti, zato je mogoče, da pomanjkanje domače konkurence lahko zniža konkurenčnost države.

V kolektivističnih družbah je politična moč pod nadzorom interesnih skupin. V individualizmu politično moč nadzirajo volivci. Verjetno je za konkurenčnosti države ustrežnejši nadzor volivcev, ker bi lahko bila konkurenčnost bolj v interesu volivcev kot interesnih skupin.

V kolektivističnih kulturah je odnos do drugih odvisen od njihove skupinske pripadnosti. V teh kulturah odnosi s kolegi v skupini temeljijo na sodelovanju, značilen pa je sovražen in sumničav odnos do tistih kolegov, ki niso člani skupine. Nasprotno je v individualističnih kulturah, kjer odnos do drugih, torej tudi kolegov, ni odvisen od njihove skupinske pripadnosti. Ali to dejstvo vpliva na sodelovanje med skupinami v podjetjih in med samimi podjetji, ni znano.

4.3. VPLIV KULTURE IN DRUGIH DEJAVNIKOV NA KONKURENČNOST

Menim, da se vpliva kulture na konkurenčnost ali katero drugo ekonomsko kategorijo ne sme podcenjevati, niti precenjevati. Karikirano povedano je kultura tisto, kar vpliva na ekonomske subjekte tako, da se eni vedejo bolj racionalno od drugih. Kultura vpliva na konkurenčnost največkrat posredno, prek druge ekonomske kategorije. Stopnja neodvisnosti sodstva, na primer, ima pomemben vpliv na konkurenčnost, toda kultura vpliva na odločitve ljudi v sodstvu, ki določajo raven njegove neodvisnosti. Drugi primer: znano je, da velike razlike v dohodkih prebivalcev niso ugodne za gospodarski razvoj in konkurenčnost. Toda zakaj so v nekaterih državah razlike med dohodki prebivalcev večje kot v drugih? Z raziskavami so dokazali, da so pomemben vzrok za ta pojav prav razlike med vrednotami ljudi oz. med njihovimi nacionalnimi kulturami. Seveda pa ta vzrok ni edini.

5. SKLEP

Med proučevanjem vpliva kulture na konkurenčnost sem izračunal 27 značilnih linearnih korelacijskih koeficientov med štirimi kombinacijami dveh različnih indeksov kulture in dvema skupinama indeksov konkurenčnosti v letu 2004. Največ korelacijskih koeficientov je srednje močnih, malo je šibkih ali močnih. Preveril sem tudi gibanje korelacij v času. Tiste korelacije, ki so značilne v letu 2004, so značilne tudi v letih 2002 in 2005. Tri najpomembnejše značilne linearne korelacije sem pojasnil. To so korelacije z indeksi Odnosa do moči (OM), Izogibanja negotovosti (IN) in Individualizma oz. Kolektivizma (IDV). Pri tem sem predpostavil, da so vplivi kulture na konkurenčnost nastali zaradi določenega ravnanja ljudi, ki je posledica njihovih vrednot. Takšno delovanje ljudi sem poskusil določiti. Nekatere vrednote, nagnjenja in oblike vedenja ljudi, ki so povezani s kulturnimi dimenzijami, so možni vzroki nižje konkurenčnosti, za druge pa so dokazali, da znižujejo konkurenčnost. Kulture z visokim indeksom Odnosa do moči so npr. manj konkurenčne zaradi bistveno pogostejše korupcije, večje dohodkovne neenakosti ter nenehnih prikritih konfliktov med vodilnimi in podrejenimi v družbi.

Omenjene vrednote, nagnjenje in oblike vedenja, ki so najverjetneje pomembne za ekonomske procese, sem zaradi nazornejše predstavitve vpliva vrednot vključil v dve ekonomski teoriji – Dimenzije konkurenčnosti po IMD in Zlata pravila konkurenčnosti. Poleg tega sem primerjal vpliv kulture z vplivom drugih dejavnikov na konkurenčnost. Ob tem sem ugotovil, da kultura vpliva na odločitve ljudi, ki določajo številne druge dejavnike konkurenčnosti, kot je npr. dohodkovna neenakost.

Raziskovalci v projektu Globe so odkrili značilne srednje močne vplive kulture na politično in družbeno podporo konkurenčnosti. Menijo, da je to glavni vzrok za različne ravni konkurenčnosti narodov. Prepričan sem, da je vzroke za vplive kulture na konkurenčnost mogoče določiti precej natančneje npr. s preverjanjem več deset ali sto korelacij med indeksi kulture in številnimi podindeksi konkurenčnosti. Takšno proučevanje lahko odkrije tudi dotlej neproučene posledice kulture.

Za kulturo, ki jo obravnava Hofstede, velja dvoje. Prvič: človek sam v največ primerih nima vpliva na svojo kulturo kot danost, ker ta usmerja njegovo podzavest, s tem pa tudi njegovo delovanje. Drugič: kulture se sicer spreminjajo, vendar v večini vse hkrati in v isto smer, relativne razlike med njimi pa ostajajo nespremenjene. To trditev je Hofstede dokazal. Na osnovi obeh trditev je mogoče sklepati, da narod zelo težko bistveno poveča svojo konkurenčnost, če to znižuje njegova kultura. Povedano drugače, značilni korelacijski koeficienti se bodo obdržali tudi v prihodnosti. Niti zamisliti si ne morem sile, ki bi nevtralizirala pomembne dejavnike vpliva z npr. odpravo korupcije v nekaterih družbah ali zmanjšanjem ravni odpora do negotovosti ljudi v drugih družbah. Če sem se v tej napovedi zmotil, je to lahko le pozitivno.

LITERATURA

1. Cotič Svetina Anja: Primerjava mednarodne konkurenčnosti Finske in Slovenije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 54 str.
2. Fabris Nataša: Teoretske osnove merjenja konkurenčnih prednosti držav. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 115 str.
3. Figar Liljana: Konkurenčnost držav na ozemlju nekdanje Jugoslavije. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 92 str.
4. *The Global Competitiveness Report 2004-2005*: New York : Pallgrave Macmillan, 2004. 624 str.
5. *IMD World Competitiveness Yearbook 2005*. Lausanne : International Institute for Management Development, 2005. 685 str.
6. Hofstede Geert: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA : Sage, 1980. 474 str.
7. Hofstede Geert: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Value, Abridged Version*. London : Sage, 1984. 325 str.
8. Hofstede Geert: *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks : Sage, 2001. 596 str.
9. Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan: *Cultures and organizations: Software of the Mind*. London; New York : McGraw-Hill, 2005. 434 str.
10. House et al.: *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Thousand Oaks : Sage, 2004. 818 str.
11. Kos Marko: Inovacijski management. Priročnik za mala in velika podjetja. Ljubljana : FDV, 1996. 246 str.
12. Kos Marko: Slovenija in EU. Gospodarstvo, znanost, družba. Ljubljana : FDV, 1998. 268 str.
13. Košmelj Blaženka: *Analiza odvisnosti za vzorčne podatke*. Ljubljana : EF, 1996. 136 str.
14. Levi-Strauss C., Eribon D.: *De pres et de loin*. Paris : Editions Odile Jacob, 1988. 256 str.
15. McSweeney Brendan: *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis*. Human relations, 1/2002.
16. Perotti Roberto: *Growth, Income, Distribution and Democracy: What the data say?* Journal of Economic Growth, 6/1996.
17. Pogovori o prihodnosti Slovenije. Pogovor 4, Konkurenčnost Slovenije: Ljubljana, 1. marec 2003. Ljubljana : Urad predsednika Republike Slovenije, 2004. 199 str.
18. Porter E. Michael: *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press, 1990. 855 str.
19. Porter E. Michael: *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*. London : MacMillan Press, 1998. 855 str.
20. Schein E. H.: *Organizational culture and leadership*, 2nd ed.. San Francisco : Jossey-Bass, 1992. 418 str.

21. Trompenaars Fons: *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London : Economist Books, 1993. 192 str.
22. Trompenaars Fons: *Izzivi vodenja – vizije, vrednote, kulture*. Bled : IEDC – Poslovna šola Bled, 2003. 38 str.
23. Wursten Huib: *Mental images: The influence of culture on (economic) policy*. [URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan002455.pdf>], 20.8.2005.

VIRI

1. *The Global Competitiveness Report 2002-2003*: World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2003. Oxford : Oxford University Press, 2003. 664 str.
2. *IMD World Competitiveness Yearbook 2002*. Lausanne : International Institute for Management Development, 2002. 726 str.
2. *IMD World Competitiveness Yearbook 2004*. Lausanne : International Institute for Management Development, 2004. 810 str.
3. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 2005. 1714 str.
4. Verbinc France: *Slovar tujk, četrta izdaja*. Cankarjeva založba v Ljubljani, 1974. 770 str.

PRILOGA

PRILOGA 1

Tabela 1: Korelacije indeksov konkurenčnosti IMD : WCS za leto 2002, 2004 in 2005 s Hofstedejevimi indeksi kulture

	OM	IN	IDV	MD	DU
IMD 2002	-0,63** N=47	-0,46** N=47	0,56** N=47	-0,20 N=47	-0,14 N=47
IMD 2004	-0,55** N=47	-0,51** N=47	0,44** N=47	-0,20 N=47	0,08 N=47
IMD 2005	-0,55** N=47	-0,54** N=47	0,42** N=47	-0,17 N=47	0,11 N=47

Opombe:

** – Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (dvostranska).

* – Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (dvostranska).

Vir: Lastni izračuni.

Tabela 2: Korelacije indeksov konkurenčnosti IMD: WCS za leto 2002, 2004 in 2005 z indeksi kulture Globe: družbena praksa

	Usmerjenost k dosežkom	Usmerenost v prihod.	Enakost spolov	Asertivnost	Instituc. kolekt.	Skupinski kolekt.
IMD 2002	0,51** N=41	0,65** N=41	-0,06 N=41	0,07 N=41	0,26 N=41	-0,69** N=41
IMD 2004	0,59** N=41	0,65** N=41	-0,11 N=41	-0,08 N=41	0,36* N=41	-0,56** N=41
IMD 2005	0,63** N=41	0,66** N=41	-0,15 N=41	0,01 N=41	0,35* N=41	-0,56** N=41

	Odnos do moči	Usmer. v ljudi	Izogibanje negotovosti
IMD 2002	-0,66** N=41	-0,05 N=41	0,68** N=41
IMD 2004	-0,59** N=41	0,08 N=41	0,68** N=41
IMD 2005	-0,60** N=41	0,08 N=41	0,66** N=41

Opombe:

Vsi indeksi kulture Globe se nanašajo na družbeno prakso.

** – Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (dvostranska).

* – Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (dvostranska).

Vir: Lastni izračuni.

PRILOGA 2

SAMOZAŠČITNO VODENJE je eden od šestih globalnih načinov obnašanja vodij oz. dimenzij vodenja, ki jih je določila raziskava Globe. Ta dimenzija vodenja sestoji iz petih glavnih meril: sebičnost, zavedanje statusa, povzročanje konfliktov, ohranjanje ugleda in proceduralnost. Vsakemu od teh petih meril so pripisali več atributov:

1. Sebičen

- sebičen
- izključuje udeležbo drugih
- dela brez pomoči in podpore
- asocialen

2. Zavedajoč se statusa

- zaveda se statusa
- zaveda se družbenega razreda

3. Povzročajoč konflikte

- normativen
- prikriva
- tekmuje znotraj skupine

4. Ohranjajoč ugled

- neposreden
- izogiba se nasprotovanju
- izmika se

5. Proceduralen

- ritualen
- formalen
- stalen
- proceduralen

Menedžerji navajajo samozaščitno vodenje kot oviro za zelo učinkovito vodenje. Raziskovalci v projektu Globe so samozaščitno vodenje povezali s kulturami z visokim indeksom Odnosa do moči. Takšno vodenje je prisotno tudi v drugih kulturah, vendar je manj pogosto.