

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**MODELI KULTURE IN VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA
POSLOVANJE PODJETIJ V INDIJI**

Ljubljana, 13. september 2018

VESNA VIDOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Vesna Vidović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Modeli kulture in vpliv kulturnih razlik na poslovanje podjetij v Indiji, pripravljenege v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KULTURA IN MEDNARODNO POSLOVANJE	2
1.1 Opredelitev kulture.....	3
1.2 Sestavine kulture.....	4
1.2.1 Simboli in jezik.....	4
1.2.2 Religija	5
1.2.3 Vrednote in norme	6
1.3 Modeli preučevanja kulturnih razlik.....	6
1.3.1 Hofstedejeva teorija kulture	7
1.3.2 Trompenaarsova teorija kulture.....	8
1.3.3 Hallova teorija kulture	11
2 INDIJSKA KULTURA.....	11
2.1 Vrednote, norme in prepričanja.....	11
2.1.1 Kolektivizem in harmonija	12
2.1.2 Družina	12
2.1.3 Fatalizem	12
2.1.4 Hierarhija in razslojenost.....	12
2.1.5 Skromnost, umirjenost in potrpežljivost.....	13
2.2 Jezik.....	13
2.3 Religija	13
2.4 Spol.....	14
2.5 Poslovni običaji	15
2.6 Hofstedejev model kulture na primeru Indije	16
2.6.1 Razlika v moči.....	17
2.6.2 Individualizem	17
2.6.3 Moškost	18
2.6.4 Izogibanje negotovosti.....	18
2.6.5 Dolgoročna usmerjenost.....	18
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU INDIJSKIH KULTURNIH RAZLIK NA POSLOVANJE SLOVENSКИH PODJETIJ V INDIJI	18
3.1 Metodologija in izvedba raziskave	18

3.2 Analiza raziskave	19
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz podjetij in oseb, s katerimi so bili opravljeni intervjuji	18
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Religije v Indiji	14
Slika 2: Hofstedejevih 5 dimenzij kulture na primeru Indije	17

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Intervju s podjetjem A.	2
Priloga 3: Intervju s podjetjem B.	5
Priloga 4: Intervju s podjetjem C.	7
Priloga 5: Intervju s podjetjem D.	11
Priloga 6: Intervju s podjetjem E.	14
Priloga 7: Intervju s podjetjem F.	18
Priloga 8: Intervju s podjetjem G.	21
Priloga 9: Intervju s podjetjem H.	24

UVOD

Danes pojavnost na domačem trgu pogosto ni več dovolj, zato podjetja nadaljujejo s širjenjem svojega poslovanja preko nacionalnih meja, kar predstavlja tako izzive kot tudi priložnosti (Jelovac & Rek, 2010, str. 5). Pred vstopom na nov trg se morajo podjetja zavedati tveganja in stroškov, ki jih vstop prinaša, zato se največkrat osredotočajo na tiste trge, ki so jim najbolj poznani in so jim geografsko ter predvsem kulturološko zelo blizu. Hkrati pa zadnje raziskave kažejo, da se čas prodora, prav tako malih kot tudi srednjih podjetij, na čedalje bolj oddaljene trge skrajšuje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 99). Prodor na vse bolj geografsko in kulturološko oddaljene trge pa s seboj prinaša kulturološke ovire s katerimi se morajo soočiti menedžerji v podjetjih. Kulturne razlike, drugačne navade in poslovni običaji silijo menedžerje in podjetja v bolj natančno analizo trga, poslovnega okolja in kulturnih razlik pred vstopom na določen trg.

Dejstvo je, da zaradi globalizacije poslovni svet ni zasnovan le na pravilih ter ekonomskih in finančnih faktorjih, temveč je poslovanje v veliki meri postalo odvisno tudi od človeških in družbenih odnosov (Jelovac & Rek, 2010, str. 23). Opazimo lahko povečanje potreb po komuniciranju z ljudmi iz drugačnih kultur. Mednarodna podjetja, ki vstopajo na tuje trge, morajo natančno preučiti njihovo kulturološko okolje in značilnosti ter sprejeti kulturno raznolikost različnih regij in razviti kulturno razumevanje.

Vsi vemo kaj kultura je, a jo težko opredelimo z eno samo definicijo. Različni avtorji ponujajo različne definicije kulture. Na enostaven način lahko kulturo opredelimo kot skupek vrednot in norm, sprejetih v neki družbi. Gledano s stališča mednarodne interakcije pa vrednote in norme variirajo od družbe do družbe, torej kar je nekaj čisto običajnega za posameznike v eni družbi, lahko posameznikom v drugi družbi predstavlja nekaj nenavadnega ali celo nesprejemljivega. Odnos do časa, načini pozdravljanja in rokovanja ter neverbalna komunikacija so le nekatere od kulturnih značilnosti, ki se od kulture do kulture izjemno razlikujejo. Medtem ko v nekaterih državah točnost jemljejo zelo resno in jo dojemajo kot odraz človekove odgovornosti in netočnost povezujejo z nevljudnostjo, je v drugih državah nekaj običajnega, če poslovni partner na sestanek zamudi nekaj minut ali celo več. Nepoznavanje in nestrpnost do takšnih različnih dojemov lahko (negativno) vpliva na nadaljnje sodelovanje med člani različnih kultur (Hult International Business School, 2016).

Indija je poslovno obetavna država, a vstop na indijski trg zahteva velike finančne in časovno potratne vložke (Mihajlović, 2014). Ni je smiselno opisovati kot eno veliko tržišče, temveč jo je bolje opisati kot skupek povezanih trgov, kar pa pomeni, da je pri izpeljavi posla potrebno predvideti več scenarijev, ki upoštevajo tudi regionalne posebnosti, jezikovne in kulturne razlike ter različne potrošniške navade in preference, zato je potrebno biti vnaprej seznanjen z indijsko kulturo. V Indiji ima na primer religija močan vpliv na življenje Indijcev tako doma kot v službi, kar vpliva tudi na njihove navade in običaje, na kar je potrebno biti pozoren, če želimo uspešno poslovati na indijskem trgu

(SPIRIT Slovenija, 2018b). Hrastelj (2001, str. 23) navaja, da so med vzroki za neuspešno poslovanje na tujih trgih na prvem mestu prav kulturološki dejavniki.

Namen zaključne strokovne naloge je preučiti indijsko kulturo in njen vpliv na poslovanje podjetij, da bi lažje razumeli kako in v kolikšni meri njihove kulturne razlike vplivajo na poslovanje slovenskih podjetij v Indiji. S tem namenom želim odgovoriti na **raziskovalno vprašanje**, in sicer če kulturne razlike vplivajo na poslovanje podjetij na indijskem trgu in kako.

Cilj zaključne strokovne naloge je predstaviti kulturne modele, raziskati in predstaviti indijsko poslovno kulturo in njihove poslovne običaje ter s pomočjo empirične raziskave med slovenskimi podjetji v Indiji raziskati vpliv kulturnih razlik na poslovanje podjetij na indijskem trgu.

Metodologija dela pri empiričnem delu zajema primarne vire raziskovanja, in sicer metodo spraševanja, pri kateri za zbiranje podatkov opravi intervjuje s predstavniki slovenskih podjetij, prisotnih na indijskem trgu. Intervju je strukturiran, torej so vprašanja vnaprej določena, sogovorniki pa na njih odgovarjajo prosto in svobodno izražajo svoje mnenje. Predstavniki, s katerimi opravi intervjuje, v podjetjih zasedajo višje položaje. Pri opisovanju pojmov s področja kulture in kulturnih modelov uporabim metodo deskripcije.

Zaključna strokovna naloga je razdeljena na več poglavij. Pri prvem poglavju opišem kulturo in njen pomen v mednarodnem poslovanju. V nadaljevanju predstavim tudi sestavine kulture ter modele preučevanja kulturnih razlik, pri katerih se osredotočim na Hofstedejev, Trompenaarsov in Hallov model. Pri drugem poglavju predstavim indijsko kulturo, na podlagi sestavin, opredeljenih pri prvem poglavju, prav tako pa jo predstavim tudi s pomočjo Hofstedejevega modela preučevanja kulturnih razlik. Tretje poglavje zajema empirično raziskavo, opravljeno s predstavniki slovenskih podjetij, prisotnih na indijskem trgu, s pomočjo intervjuja. Najprej opišem metodologijo in izvedbo raziskave, kasneje pa predstavim še analizo raziskave.

1 KULTURA IN MEDNARODNO POSLOVANJE

Z globalizacijo, ki je postala realnost celotnega sodobnega sveta, so po odpravi preprek mednarodne trgovine in poslovanja, v ospredje stopili dejavniki, ki so bili prej potisnjeni v ozadje in predstavljajo pomembne kulturološke razsežnosti. Nekateri globalizacijo opredeljujejo kot proces, ki zmanjšuje pomen geografskih razdalj pri vzpostavljanju čezmejnih ekonomskih, političnih in družbeno-kulturnih odnosov (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 13).

Z razvojem novih tehnologij, predvsem informacijske, so se posamezni deli sveta še bolj zblížali. Kljub številnim novim komunikacijskim orodjem pa se želje in potrebe po osebnih stikih s strankami niso zmanjšale, kvečjemu povečale. Tudi pri poslovnih pogajanjih je

postalo bolj jasno, da le-ta niso le nekakšni rutinski postopki, pri katerih je npr. pogajalska moč ponudnika priznanega izdelka prevladujoč dejavnik, temveč, da so zelo pomembni mehki dejavniki, med njimi tudi kulturološke sestavine pogajanj. Povečan delež srednjeročnih in dolgoročnih poslov je rezultat pospešene internacionalizacije poslovanja, zaradi česar je potrebno temeljiteje obravnavati kulturološke dejavnike poslovnih pogajanj. Njihovo upoštevanje je nujno v vseh pogajalskih fazah, torej pri pripravi, izboru strank, med pogajanja in pri izpeljavi. Poznavanje in upoštevanje teh dejavnikov skrajšuje čas pogajanj ter pomaga pri odpravljanju napetosti in nesporazumov pri uresničevanju pogodb. Kulturološka razsežnost dejavno vpliva na rast in razvoj mednarodnega poslovanja, zato je vedno bolj postavljena v ospredje. Nekatere raziskave kažejo, da so na prvem mestu med vzroki za neuspešnost združevanj in povezovanj prav kulturološki dejavniki v najširšem pomenu besede. Nesporna je tudi ugotovitev, da racionalno mednarodno poslovanje ni le večnacionalno, temveč zaradi intenzivnih stikov udeležencev, ki izhajajo iz različnih kultur, tudi večkulturološko (Hrastelj, 2001, str. 22–23).

Globalizacija in internacionalizacija sta torej pripomogli k povečanju medkulturnih stikov, zato čezmejno poslovanje zahteva povečano ozaveščenost o jezikovnih razlikah, vrednotah in vedenjskih normah (Johnson & Turner, 2003, str. 198). Čeprav se podjetja pri prodorih na tuje trge največkrat odločijo za trge, ki so jim geografsko in kulturološko najbližji, pa zadnje raziskave kažejo, da se čedalje več odločajo tudi za bolj oddaljene trge, kar s seboj prinaša tudi večjo kulturno raznolikost ter s tem povezane izzive in tveganja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 99). Pred odločitvijo za prodor na bolj oddaljene trge je torej potrebno natančno preučiti celoten trg in njegove kulturološke posebnosti, saj Hrastelj (2001, str. 23) v svojem delu navaja, da največjo krivdo za neuspešna združevanja ter povezovanja na mednarodnih trgih, nosijo prav kulturološki dejavniki, skupaj z neujemanjem organizacijskih kultur.

1.1 Opredelitev kulture

Že samo dejstvo, da obstaja vsaj 160 različnih definicij kulture, nam pove, da gre za zapleten koncept. Med poplavo definicij težko najdemo tisto pravo, ki bi najbolje opredelila pojem kultura (Brooks, Weatherston & Wilkinson, 2004, str. 194). Najbolj uporabljena in sprejeta naj bi bila definicija Gerta Hofstedeja (1984, str. 398), ki je kulturo opredelil kot: »Umsko programiranost človeka, ki s sistemom vrednot, simbolov in idej, razlikuje člane ene skupine ljudi od druge.« Z drugimi besedami, kultura je kombinacija pridobljenih izkušenj in vrednot, ki vplivajo na vedenje in odzive različnih skupin.

Sociologi kulturo definirajo kot proces socializacije, kjer v ospredje stopi vpliv staršev, prijateljev in izobraževalnih institucij ter interakcija z ostalimi člani določene družbe. Rezultat teh vplivov so naučeni vzorci obnašanja, ki so skupni vsem članom te družbe (Rugman & Collinson, 2008, str. 129). Pri kulturi torej ne gre samo za jezikovne razlike, temveč tudi za kretnje, ki jih uporabljamo pri komuniciranju z drugimi ljudmi, koliko

narazen stojimo med pogovorom z nekom in za katere vrednote menimo, da so najpomembnejše ter bi želeli, da bi se jih naši otroci naučili (Barkan, 2016, str. 67). Starši in učitelji dajejo otrokom nasvete, s katerimi jih želijo najbolje pripraviti na uspešno delovanje in interakcijo znotraj njihove kulture ter družbe, kjer je jasno definirano, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro ali slabo in podobno. Jasno pa je, da vsaka skupina ali družba svojim otrokom oz. članom daje »navodila« in nasvete, ki so uveljavljena v njihovem okolju ter se razlikujejo od navodil in nasvetov drugih skupin ter družb. Ko odraščamo, postanejo ti nacionalni koncepti naša temeljna prepričanja, ki jih kasneje težko zavrzemo ali opustimo (Lewis, 2006, str. 17).

Hrastelj (2001, str. 26) navaja še naslednje sprejemljive opredelitve kulture:

- Kulturo predstavljajo uveljavljene norme, ki temeljijo na vrednotah, prepričanjih in odnosih ter so prisotne v vsaki družbi.
- Kultura je način življenja in veže osebe kot lepilo.
- Kultura so priučene značilnosti skupine oseb, za razliko od osebnostih potez, ki so specifične za vsakega posameznika.
- Kultura je značilen sistem neke družbe, ki vsebuje priučene vzorce obnašanja.

Ne glede na ogromno število različnih definicij pa se večina avtorjev strinja, da se kulture priučimo približno do desetega leta in ni dedna, je skupinska in medgeneracijska, je zmožna uporabljati simbole in se v daljšem obdobju lahko tudi spremeni ali prilagodi (Hrastelj, 2001, str. 26; Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 253).

1.2 Sestavine kulture

Obstaja ogromno sestavin kulture, vsak avtor pa jih nekako razdeli po svoje. Pri poslovanju na tujih trgih se je potrebno osredotočiti predvsem na tiste sestavine, ki bodo podjetju pomagale pri razumevanju druge kulture in ki bodo najbolj vplivale na njegovo uspešnost poslovanja. V nadaljevanju omenim tiste sestavine, za katere menim, da imajo največji vpliv na poslovanje podjetij na tujih trgih, to so: simboli in jezik, religija ter vrednote in norme.

1.2.1 Simboli in jezik

Vsaka kultura je zapolnjena z določenimi simboli, kot so kretnje, govorica telesa, znaki, signali, objekti in besede. Jezik lahko tako delimo na neverbalni in verbalni jezik. Poglejmo si najprej neverbalni jezik. Verjetno imajo vse družbe svoj neverbalni jezik oz. simbole, kot so kretnje, gibi dlani, rok ali ostalih delov telesa, toda določene kretnje lahko v eni družbi pomenijo nekaj čisto drugega kot v kakšni drugi družbi. V nekaterih družbah si ljudje v znak pozdrava sežejo v roke, v drugih družbah pa to ni običajna praksa. Prav tako pri nas recimo prikimavanje, torej premikanje glave gor in dol, pomeni »da« ali

strinjanje, odkimavanje pa pomeni »ne«, oz. da se ne strinjamo, medtem ko je v Bolgariji ravno obratno, torej prikimavanje pomeni »ne«, odkimavanje pa »da«. Dvignjen palec v večini družb pomeni, da je nekaj v redu ali dobro narejeno, a v Avstraliji ta kretnja pomeni enako kot kazanje sredinca. V nekaterih delih Bližnjega vzhoda in Azije bi bili užaljeni, če bi vas videli pri jedi uporabljati levo roko, saj naj bi bila ta namenjena telesni higieni in je obravnavana kot nečista. Tudi dojemanje osebnega prostora se od družbe do družbe razlikuje. Arabci in Latinoameričani po navadi stojijo zelo blizu osebe, s katero se pogovarjajo. Če bi se nekdo, ki takega »vdora« v svoj osebni prostor ni vajen, umaknil, bi Arabec ali Latinoameričan to lahko vzel kot nekakšno negativno reakcijo (Barkan, 2016, str. 72).

Poglejmo si še verbalni jezik. Jezik je eden najpomembnejših sestavin kulture, mnogi pa ga naslavljajo tudi kot ogledalo kulture. Dokazano naj bi bilo, da so si države, v katerih državljani govorijo isti jezik, kulturološko bolj blizu, kot tiste, kjer so prisotne močne jezikovne razlike. Že če pomislimo, da bi se znašli v tuji državi, katere jezika ne poznamo, brez slovarja, državljan te države pa tudi ne pozna našega jezika, si lahko predstavljamo, kako hitro bi lahko postali izgubljeni. Zato je jezik ključen dejavnik komuniciranja v kulturi vsake družbe. Otroci se zato že od majhnega učijo jezika, prav tako kot kretenj, pomena zastave in ostalih simbolov (Barkan, 2016, str. 73).

Nekateri jeziki pa se uporabljajo bolj pogosto kot drugi. Tak jezik je na primer angleščina, ki se jo pri poslovanju na tujih, bolj oddaljenih trgih, uporablja najpogosteje. Se pa ameriška angleščina razlikuje od britanske različice, pri čemer naj bi ameriška veljala za manj formalno. Obstoj različnih jezikov včasih od menedžerjev, ki delujejo na mednarodnih trgih, zahteva tudi njihovo učenje, saj so npr. poslovna pogajanja s prevajalci draga, pa tudi težje je posredovati argumente. Zato se tujci velikokrat odločijo pogajati v tujih jezikih, čeprav jih ne obvladajo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259).

1.2.2 Religija

Veliko mednarodno delujočih podjetij ignorira vpliv religij pri poslovanju na tujih trgih. Religije kažejo svoj vpliv na mednarodno poslovanje skozi kulturne vrednote in odnos do podjetništva, potrošnje ter družbene urejenosti. Menedžerji morajo znati prepoznati razlike o verovanju in prepričanjih, ki jih s seboj prinašajo določene religije, kot so npr. islam, krščanstvo in budizem. Že vloga žensk v poslovnem svetu je, na primer na Bližnjem vzhodu, zelo omejena, saj ženske tam ne morejo delovati enako, kot ženske na zahodu, pa tudi na višjih oz. vodilnih položajih jih je opaziti manj, kot v zahodnem delu sveta (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003, str. 41).

Verska prepričanja pa vplivajo tudi na izvoz določenih proizvodov, na primer pri izvozu v islamske države mora biti govedina ali perutnina zaklana po metodi »*halal*«, kar pomeni, da morajo biti živali ubite brez trpinčenja in mučenja. V določenih državah so prepovedani npr. svinjski izdelki in alkoholne pijače, poznavanje takih prepovedi pa lahko v takem

primeru koristi recimo proizvajalcem nealkoholnih pijač (Czinkota, Ronkainen & Moffett, 2003, str. 41).

1.2.3 Vrednote in norme

Vrednote so še ena pomembna sestavina kulture in jih lahko razumemo kot mnenje o tem, kaj je prav ali narobe in kaj je zaželeno ali nezaželeno. So bistven del posameznikovega življenja, pridobimo pa jih preko naših staršev, učiteljev in drugih pomembnih oseb v našem okolju v zgodnjih letih našega življenja. Prakse pri vzgoji otrok so odraz družinskih vrednot in vrednot družbenih skupin, iz katere družina izhaja (Guth & Tagiuri, 1965).

Kulturne vrednote pa so podlaga za oblikovanje norm. Bolj kot so vrednote zakoreninjene v sami družbi ali religiji, bolj previdno morajo posamezniki ravnati. Na Japonskem je na primer ena osrednjih vrednot skupna harmonija. Japonci ne marajo medosebnih konfliktov in dajejo velik poudarek na harmonične družbene odnose. Če se pojavijo kakršni koli medosebni spori, jih poskušajo Japonci rešiti sporazumno in prijateljsko. V enem primeru na Japonskem, kjer je nekaj oseb zaradi onesnažene vode zbolelo in tudi umrlo, so si njihovi sodržavljani upali tožiti podjetje, ki je bilo odgovorno za onesnaženje, in bili zaradi tega obravnavani kot slabi državljani. Pri poslovanju s Kitajci pa se morajo tuji menedžerji zavedati, da gre pri sklepanju poslov bolj za sodelovanje kot tekmovanje, saj Kitajci verjamejo, da je najprej potrebno zgraditi nek uspešen in zdrav odnos ter zaupanje, šele kasneje pa lahko sledi poslovanje (Barkan, 2016, str. 82).

1.3 Modeli preučevanja kulturnih razlik

Teorija ponuja kar nekaj rešitev za probleme medkulturnih razlik pri poslovanju. Za najbolj znane teoretike na področju medkulturnih razlik veljajo Hofstede, Trompenaars in Hall. V 60. letih prejšnjega stoletja je Hall identificiral 2 tipa kulture, ki sta pogosto uporabljena v poslovnih študijah, to sta visoko kontekstna in nizko kontekstna kultura. Predstavniki visoko kontekstne kulture dajejo velik poudarek na neverbalno komunikacijo, medtem ko so predstavniki nizko kontekstne kulture bolj direktni in se osredotočajo predvsem na verbalno komunikacijo. Hofstede je opredelil model 5 dimenzij medkulturnih razlik, to so: razlika v moči, individualizem in kolektivism, moškost/ženskost, izogibanje negotovosti ter dolgoročna in kratkoročna usmerjenost. Trompenaars pa je najprej razvil model 5 dimenzij, ki mu je kasneje dodal še 2 dimenziji, to so: univerzalizem/partikularizem, individualizem in kolektivism, čustvenost in nevtralnost, specifičnost in prepletenost, dosežek in pripisovanje, odnos do časa ter odnos do narave (Reis, Santos & Ferreira, 2011, str. 9).

1.3.1 Hofstedejeva teorija kulture

Razlike v odnosu do dela obstajajo v širokem naboru različnih kultur. Kultura je, gledano na nacionalno kulturo, v zadnjih dveh desetletjih prevzela velik pomen, tako v raziskavah kot pri izvajanju. Hofstedejevo delo je verjetno največje in najbolj znano ogrodje kulture in je precej uporabljeno tudi s strani drugih raziskovalcev na področju menedžmenta (Mukherji & Hurtado, 2001, str. 110). Hofstedejeva študija, ki jo je opravil v obdobju med leti 1967 in 1973, temelji na raziskavi o vrednotah do dela zaposlenih iz različnih držav, pri kateri je pridobil podatke od 116.000 menedžerjev in delavcev, ki so zaposleni v ameriškem multinacionalnem podjetju IBM, pri tem pa pokrili več kot 70 držav po vsem svetu. Pri raziskavi je odkril precejšnje razlike v vedenju in stališčih zaposlenih do dela iz različnih držav. Po analizi podatkov je opredelil najprej 4 različne dimenzije kulture, s katerimi je mogoče razložiti te razlike med državami, kasneje pa je dodal še eno dimenzijo (Kundu, 2001, str. 3). Te dimenzije so naslednje (Wach, 2015, str. 51):

- individualizem/kolektivizem,
- razlika v moči,
- moškost/ženskost,
- izogibanje negotovosti,
- dolgoročna usmerjenost/kratkoročna usmerjenost.

Individualizem/kolektivizem. Individualizem nasprotuje kolektivizmu. Individualistična kultura je kultura, v kateri naj bi individualisti primarno gledali le na svoje interese in interese bližnjih oseb, kot so npr. mož, žena ali otroci. V takšni kulturi se ljudje zavzemajo zase in sprejemajo posledice svojih odločitev. Med države z visoko stopnjo individualizma naj bi spadale ZDA, Velika Britanija, Nizozemska in Avstralija. V nasprotju z individualizmom kolektivizem nakazuje na nagnjenost k pripadnosti neki skupini, kjer člani te skupine pazijo drug na drugega in so med seboj močno povezani ter ščitijo interese svojih članov, v zameno za lojalnost. V kolektivistični kulturi člani skupine sprejemajo odločitve soglasno. Za države z visoko stopnjo kolektivizma veljajo Pakistan, Tajvan, Peru, Kolumbija, Singapur itd. Kolektivistična družba je tesno povezana, medtem ko je individualistična družba povezana bolj ohlapno (Hofstede, 1984, str. 390; Kundu, 2001, str. 3).

Razlika v moči. Vse družbe so neenake, toda nekatere so bolj neenake kot ostale. Razlika v moči določa stopnjo, do katere manj vplivna oseba sprejema neenakost v moči in jo obravnava kot nekaj normalnega. Neenakost obstaja v vsaki kulturi, toda stopnja tolerirane neenakosti se razlikuje od kulture do kulture (Hofstede, 1984, str. 390). Razlika v moči odraža vidike, kot so pričakovanja podrejenih in menedžerjev v povezavi z načini sprejemanja odločitev, izražanja mnenj in zaganje nestrinjanja. Posamezniki, ki izhajajo iz kultur, kjer je razlika v moči majhna, imajo raje demokratične odnose, medtem ko posamezniki iz kultur z veliko razliko v moči preferirajo avtokratičen stil vodenja (Reis, Santos & Ferreira, 2011, str. 10). Države, kjer so prisotne velike razlike v moči, so

predvsem Filipini, Venezuela, Mehika, Južna Koreja in Indija. Med države z majhno razliko v moči pa štejemo npr. Izrael, Dansko in ZDA (Kundu, 2001, str. 4).

Moškost/ženskost. Kulture, kjer prevladuje moškost, uporabljajo biološki obstoj dveh spolov kot orodje za določanje različnih socialnih vlog za moške in ženske. Moški naj bi bili odločni, ambiciozni in tekmovalni, prav tako pa se morajo boriti tudi za materialni uspeh. Ženske morajo biti ustrezljive in skrbeti za nematerialno kvaliteto življenja, za otroke ter šibkejše osebe. V kulturi, kjer prevladuje ženskost, pa niti moškimi niti ženskami ni potrebno biti ambiciozen ali tekmovalen. Oba spola naj bi se osredotočala na drugačno kvaliteto življenja, takšno, ki ne vključuje materialnih koristi, oba naj bi spoštovala vse, kar je majhno, šibko in počasno. V obeh kulturah so prevladujoče vrednote znotraj političnih in delovnih organizacij tiste, ki jih poseduje moški. V kulturi moškosti je torej poudarek na vrednotah, povezanih z materialnim uspehom in odločnostjo, v kulturi ženskosti pa prevladujejo druge kvalitete življenja, medsebojni odnosi in skrb za šibkejši (Hofstede, 1984, str. 390). Kulture, kjer prevladuje moškost, najdemo v Indiji, na Japonskem, v Avstriji in Venezueli. Kulture ženskosti pa prevladujejo na Norveškem, Švedskem, Danskem in Finskem (Kundu, 2001, str. 4).

Izogibanje negotovosti. Izogibanje negotovosti je definirano kot toleranca članov neke skupine do nejasnih in nepredvidljivih situacij. V kulturah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti so ljudje velikokrat nervozni, ko se morajo soočiti s takšno situacijo in bolj cenijo uradna pravila, delovno ter karierno stabilnost in usklajenost s prevladujočimi standardi obnašanja. V kulturah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti oz. v državah, kjer negotovost sprejemajo, pa se takim situacijam ne izogibajo, kvečjemu si takih situacij želijo in jih iščejo, saj na njih gledajo kot na nekakšen osebni izziv (Reis, Santos & Ferreira, 2011, str. 10). Nekateri raziskave naj bi pokazale, da so ljudje v državah, kjer se negotovosti izogibajo, bolj čustveni, tisti, ki pa negotovost sprejemajo, pa so bolj tolerantni in upoštevajo tudi mnenja drugih, čeprav se ta razlikujejo od njihovih (Hofstede, 2011, str. 10).

Dolgoročna usmerjenost/kratkoročna usmerjenost. Ta dimenzija je bila opredeljena s pomočjo ankete, opravljene med študenti iz 23 različnih držav. Vrednote, ki jih najdemo pri ljudeh z dolgoročno usmerjenostjo, so vztrajnost, varčnost in občutek sramu. Pri ljudeh s kratkoročno usmerjenostjo pa v ospredje stopijo naslednje vrednote: spoštovanje tradicije in družbenih obveznosti, ščitenje lastne podobe ter osebna ustaljenost in stabilnost (Hofstede, 2011, str. 13).

1.3.2 Trompenaarsova teorija kulture

Trompenaars in Hampden Turner sta razvila model s 7 dimenzijami preučevanja kulture. Te dimenzije identificirajo čas, odnose z drugimi, odnose z naravo, s pravili in čustvi. Dimenzije, ki sta jih opredelila, so naslednje (Reis, Santos & Ferreira, 2010, str. 8):

- univerzalizem in partikularizem,
- individualizem in komunitarizem,
- čustvenost in nevtralnost,
- specifičnost in prepletenost,
- dosežek in pripisovanje,
- odnos do časa in
- odnos do narave.

Univerzalizem in partikularizem. Ta dimenzija določa stopnjo, do katere se upoštevajo pravila in standardi. V univerzalistični kulturi dajejo ljudje prednost pravilom, medtem ko so pri partikularizmu v ospredju osebni odnosi. Pri univerzalizmu je natančno znano, kaj je prav in kaj narobe, pri partikularizmu pa je večja pozornost namenjena dolžnostim, povezanim z medosebnimi odnosi, in edinstvenim okoliščinam. Partikularizem predpostavlja, da prijateljstvo zahteva določene dolžnosti in ga postavlja na prvo mesto. Univerzalizem pa namiguje na to, da bi morali biti vsi obravnavani enako, torej tisti, ki prekršijo pravilo, morajo biti obravnavani enako, ne glede na to, ali gre za našega sorodnika ali neznanca. Obstaja strah, da bi se zaradi delanja izjem pri nelegalnem obnašanju sistem lahko porušil, zato se takih izjem izogibajo (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, str. 31).

Individualizem in komunitarizem. Ta dimenzija je identična Hofstedejevi dimenziji individualizma in kolektivizma. Individualizem dojema ljudi kot posameznike, komunitarizem pa jih označuje kot člane neke skupine. Individualistične kulture verjamejo, da so vsi razpleti v življenju posledica lastnih odločitev, medtem ko komunitaristične kulture verjamejo, da je kvaliteta življenja boljša, če si ljudje med seboj pomagamo (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, str. 52).

Čustvenost in nevtralnost. V nevtralno naravnanih kulturah ljudje svojih čustev ne kažejo preveč, temveč jih kontrolirajo in zadržujejo, medosebni odnosi torej temeljijo na razumu. Ravno obratno pa ljudje v čustveno naravnanih kulturah svoja čustva kažejo zelo odkrito in na različne načine, npr. s smejanjem, z delanjem grimas, mrščenjem in različnimi kretnjami. Teh razlik pa ne smemo napačno interpretirati, saj to ne pomeni, da so nevtralne kulture nujno zelo hladne in brezčutne, niti niso čustveno zaprte. Količina čustev, ki jih kažemo, je velikokrat rezultat naših navad in običajev. Najboljši primer nevtralnih kultur predstavljata Japonska in Velika Britanija, kjer niso ravno naklonjeni zelo glasnemu smehu, kazanju jeze v javnosti ali kakšnim drugim čustvenim izbruhom, v čustvenih kulturah pa je to dovoljeno. Med take štejemo predvsem Španijo in Mehiko, kjer so ljudje navajeni glasnega smeha in pogovarjanja ter vnetih pozdravov (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, str. 9 in 69).

Dosežek in pripisovanje. Pri konceptu dosežek–pripisovanje stopijo v ospredje karakteristike osebe, ki določajo njen status. Dosežek pomeni presojo na podlagi tega, kar je oseba pred kratkim dosegla oz. opravila na podlagi znanja in veščin. Pripisovanje pa

predstavlja status, ki ti je dan npr. ob rojstvu ali glede na sorodstvo, spol, starost, osebne stike (koga poznaš) in izobraževalno podlago (ali je npr. univerza, ki si jo obiskoval med slabšimi ali boljšimi). Med države, kjer prevladujejo dosežki, spadajo ZDA, Skandinavija, Nemčija in Velika Britanija. Med države s kulturo pripisovanja pa štejemo Japonsko, Italijo, Francijo in indijski kastni sistem (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, str. 102).

Specifičnost in prepletenost. Ta dimenzija odraža stopnjo prepletenosti osebnega življenja in dela. V specifičnih kulturah se ljudje nagibajo k ločevanju osebnega življenja in dela. Te kulture se osredotočajo bolj na cilj kot na osebne zveze. V prepletenih kulturah pa ljudje svoje osebno življenje in delo prepletajo. Verjamejo, da je lažje doseči cilje z nekimi dobrimi odnosi. V večini držav je prepleten odnos ne samo zaželen, temveč tudi nujen za nadaljevanje posla. To je razvidno tudi iz primera nekega ameriškega podjetja, ki je želelo skleniti pogodbo z neko stranko iz Južne Amerike, a je posel izgubilo. Ameriško podjetje je pripravilo super predstavitev, za katero so mislili, da odlično prikaže njihov izreden produkt in nizke cene. Njihov švedski konkurent pa si je medtem vzel teden časa, da je bolje spoznal stranko. Pet dni so Švedi govorili o vsem drugem, le o produktu ne. Produkt so predstavili šele zadnji dan. Zaradi bolj prepletenega odnosa s kupci, so Švedi, ne glede na manj privlačen izdelek in malenkost višjo ceno, dobili posel (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, str. 9, 81).

Odnos do časa. Tu ločujemo zaporedno in sočasno dojetje časa. Tipičen izraz zaporednega dojetja časa je »čas je denar«, ki izraža neko neskončno tekmo s časom, zaradi česar je pomembno, da je vsaka faza nekega projekta ali posla končana pravočasno. V takšnih kulturah dojemajo zamujanje na sestanke kot nevljudnost. Zaporedno dojetje časa najdemo v ZDA, Veliki Britaniji in Nemčiji. Na drugi strani imamo sočasno dojetje časa. V taki kulturi ljudje opravljajo več stvari hkrati ali delajo na več projektih istočasno. Ne obremenjujejo se preveč s časom, saj so načrti in roki prilagodljivi, zaradi česar je tudi točnost manj pomembna. V države s sočasnim dojetjem časa vključujemo Mehiko, Indijo in Japonsko (Van Vliet, 2015).

Odnos do narave. Ta dimenzija opredeljuje dva odnosa do okolja. Pri notranje naravnem odnosu ljudje verjamejo, da lahko nadzirajo naravo in da si sami kujejo svojo usodo. Pri zunanje naravnem odnosu ljudje dojemajo svet in naravo kot nekaj močnejšega od posameznika. Verjamejo, da je človek del narave, zato se podrejuje zakonom, navodilom in silam. Nekaterih sil se ne da kontrolirati ali na njih vplivati, zato se je potrebno prilagoditi tem zunanjim okoliščinam. Naravo vidijo kot nekaj, česar se je potrebno bati. Države, kjer je prisoten notranje naravnani odnos, so predvsem ZDA, Velika Britanija in Avstralija, med države z notranje naravnanim odnosom pa štejemo npr. Kitajsko, Rusijo in Savdsko Arabijo (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998, str. 141).

1.3.3 Hallova teorija kulture

Edward Hall je v pri opredelitvi kulture v ospredje postavil koncepta visoko kontekstne in nizko kontekstne kulture. Na kakšen način ljudje med seboj komunicirajo, se razlikuje od kulture do kulture. Hall je medkulturno komuniciranje definiral kot obliko komuniciranja, s katero delimo informacije med kulturami in socialnimi skupinami. Eden od okvirjev za pristop k mednarodnem komuniciranju, sta torej visoko kontekstni in nizko kontekstni koncept (Reis, Santos & Ferreira, 2011, str. 8).

Visoko kontekstna kultura sloni na posredni komunikaciji in neverbalnih namigih. V takih kulturah na komunikacijo vpliva povezanost medsebojnih odnosov in vedenjske norme. Notranji pomen je po navadi globoko zakoreninjen v informaciji, od poslušalca se torej pričakuje, da zna »brati med vrsticami« in da razume tudi neizrečene besede. Komunikacija je torej posredna, nejasna in harmonična. Večja pozornost je na neverbalni komunikaciji in simbolih, kot na besedni komunikaciji. Ljudje v visoko kontekstni kulturi govorijo zaporedno, torej eden za drugim, tako da je sogovornik redkokdaj prekinjen (Nishimura, Nevgi & Tella, 2008, str. 785).

V nizko kontekstnih kulturah komunikacija poteka jasno s pomočjo jezika, torej je poudarek na verbalni komunikaciji. Ljudje pri takšnem komuniciranju po navadi pričakujejo dodatno razlago, če jim kaj ni jasno. Karakteristike takšne komunikacije so direktnost in linearnost ter nenehna uporaba besed. Poudarja predvsem hitrost, natančnost in učinkovitost komunikacije. Komunikacija v takšnih kulturah je direktna, logična, natančna, dramatična, odprta in temelji na čustvih (Nishimura, Nevgi & Tella, 2008, str. 785).

2 INDIJSKA KULTURA

Indija predstavlja dom več kot milijardi ljudi, s tem pa poseduje tudi ogromno raznolikost, povezano s kulturo, z jezikom, geografskimi regijami, religijo, s tradicijami in socialno razslojenostjo (Cultural Atlas, 2018). Ljudje tam se zavedajo, da se indijske navade razlikujejo od navad ljudi na zahodu, zato nam je že v naprej oproščeno za kakšno naivno kulturno napako. Kljub temu pa Indijci zelo cenijo, če se obiskovalci potrudijo in seznanijo z njihovimi družbenimi normami in verskimi tradicijami (Bragg, 2017). Čeprav opisi, ki sledijo, niso značilni za prav vsakega Indijca, pa obstaja nekaj skupnih načel, ki se jih da pripisati prevladujoči družbi.

2.1 Vrednote, norme in prepričanja

V nadaljevanju so predstavljene indijske vrednote, norme in prepričanja, ki imajo največji vpliv na njihovo življenje, in sicer: kolektivizem in harmonija, družina, fatalizem, hierarhija in razslojenost ter skromnost, umirjenost in potrpežljivost.

2.1.1 Kolektivizem in harmonija

Indijci po navadi visoko vrednotijo harmonijo in enotnost, zato se trudijo ohranjati močno povezavo s svojo skupnostjo in sorodniki. Hofstede je Indijo označil kot kolektivistično kulturo, saj so indijski posamezniki naravnani k pripadnosti neki skupini (Banarjee, 2008, str. 373). Združevanje skupnosti in družine zagotavlja medsebojno odvisen sistem podpiranja, na katerega se posameznik lahko zanese vsak dan. Indijci verjamejo, da lahko vedno zaupajo svojim socialnim zvezam, zato se jim izolacija ali osamljenost zdi nekaj zastrašujočega, saj jim zvestoba skupine zagotavlja neko varnost in samozavest (Cultural Atlas, 2018).

2.1.2 Družina

Družina predstavlja pomembno vlogo v življenju Indijcev. Kot je že zgoraj omenjeno, je Indija kolektivistično naravnana kultura, zato daje izreden poudarek na zvestobo in soodvisnost. Interesi družine velikokrat nadvladajo nad interesi posameznikov, odločitve, vezane na posameznikovo osebno življenje, kot sta npr. poroka in karierna pot, pa se sprejemajo po posvetovanju z družino. Prav tako lahko dejanje enega člana družine vpliva na dožemanje celotne družine s strani zunanjega sveta (Banarjee, 2008, str. 373).

Koncept družine pa je v Indiji razširjen tudi na širši družinski krog. Indijci imajo pogosto močne vezi tudi s svojimi tetami in strici. Včasih skupaj živijo tudi tri ali štiri generacije, saj so odnosi s širšo družino v Indiji visoko vrednoteni. Ravno zaradi takšnih odnosov je v Indiji moč opaziti izjemno spoštovanje do starejših in spoštovanje družinske hierarhije (Cultural Atlas, 2018).

2.1.3 Fatalizem

Fatalizem temelji na ideologiji, da so dogodki v naprej določeni in da jih posameznik ne more spremeniti. Igra veliko vlogo pri stališčih Indijcev, saj ti velikokrat razmišljajo o tem, kako bodo njihova dejanja vplivala na njihovo prihodnost. Tega ne smemo interpretirati kot odpor Indijcev do prevzemanja odgovornosti življenjskih okoliščin. Ideologija fatalizma jih kvečjemu spodbudi k sprejemanju dogodkov in tirnic posameznikovega življenja. Mladi v Indiji pa zadnje čase to ideologijo vse bolj zavračajo, predvsem z uveljavljanjem svoje lastne volje pri izbiri službe, partnerja in usode (Cultural Atlas, 2018).

2.1.4 Hierarhija in razslojenost

Dolgo trajajoča tradicija kastnega sistema je imela velik vpliv na vzpostavitev hierarhičnih odnosov v indijski kulturi. Kastni sistem je sistem socialnega razslojevanja, ki temelji na neenakovrednem ločevanju družbe v več različnih kategorij. Vsak odnos je posledica

hierarhije, ki jo je potrebno spoštovati, da bi se lahko ohranjala družbena harmonija. Čeprav kastni sistem zakonsko ni več uveljavljen, pa njegove socialne predpostavke še vedno vplivajo na koncept identitete Indijcev. Večina se jih še vedno zaveda družbenega položaja in svojega položaja v primerjavi z ostalimi (Cultural Atlas, 2018).

2.1.5 Skromnost, umirjenost in potrpežljivost.

Skromnost, umirjenost in potrpežljivost so tri karakteristike, ki jih Indijci visoko vrednotijo. Indijci menijo, da je potrebno ostati skromen tudi ob kakšnih ogromnih dosežkih v našem življenju, saj hvaljenja ne odobravajo. Indijci se počutijo udobno ob tišini, zato spoštujejo umirjenost. Prav tako niso znani po naglih izbruhih jeze ali prekomernem kazanju drugih čustev, kot je to znano za nekatere dominantne družbe. Spoštujejo človekovo potrpežljivost, saj ne slovijo po naglih in hitrih odločitvah (Morris, 2012).

2.2 Jezik

Uveljavljen poslovni jezik v Indiji je angleščina. Angleščina je, poleg hindujskega jezika, prav tako tudi eden izmed uradnih jezikov. V Indiji govorijo približno 30 različnih jezikov, angleško pa govori skoraj celoten indijski srednji razred (Dezan Shira & Associates, 2011, str. 15). Pri pogovorih se je potrebno zavedati, da je angleščina v Indiji malenkost drugačna od »navadne angleščine«, je starinska, kičasta in uporabljajo drugačne naglase, zaradi česar jih je včasih težje razumeti, pa tudi njihov tempo govorjenja se precej razlikuje (Turk, 2011, str. 66). Za Indijce prav tako velja, da težko uporabijo besedo »ne«, saj menijo, da se lahko interpretira kot žaljivo sporočilo. Namesto tega raje uporabljajo izjave, kot so: »bomo videli« ali »potrudil/a se bom« (UK India Business Council, 2018).

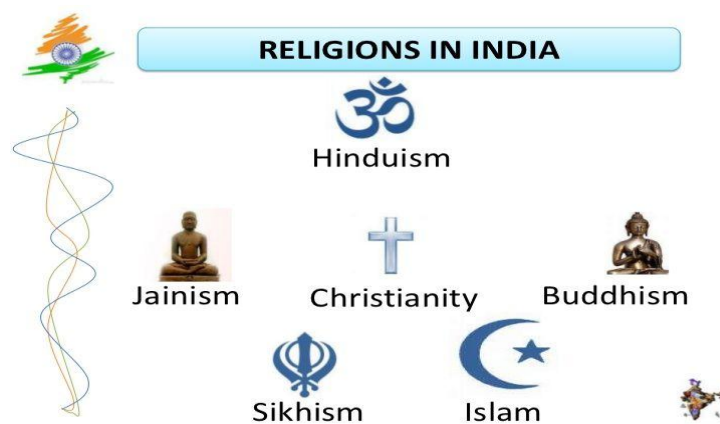
2.3 Religija

Religija ima močen vpliv na indijsko družbo, tako na osebni, družbeni kot na nacionalni ravni. Tradicije hinduizma, budizma, sikhizma in džainizma izvirajo iz Indije, zato je včasih moč občutiti ponos, povezan z bogato versko zgodovino te države (Cultural Atlas, 2018). V Indiji je vera ključni vidik življenja, zato jo je potrebno spoštovati, če želimo ohraniti uspešen poslovni odnos (Dezan Shira & Associates, 2011, str. 16). Čeprav je večina ljudi v Indiji hindujcev, pa mešanica vseh ver, ki tam obstajajo, nenehno vpliva na družbo. Za religijo v Indiji je značilno, da je veliko bolj javno izpostavljena, kot je to značilno za zahodne države. Hinduizem, na primer, je najbolj razširjena kultura v Indiji. Ta vera je vpeljala tudi t. i. kastni sistem, ki prebivalce razdeli v štiri družbene razrede, torej na nižje in višje razrede. Kastni sistem je še danes prisoten v nekaterih predelih Indije in vpliva na življenje tamkajšnjih prebivalcev, prisoten pa je tudi v poslovnem svetu (Cultural Atlas, 2018). Sicer nima direktnega vpliva na poslovanje med indijskimi in tujimi podjetji,

a je sistem zaželeno poznati. Tako ni nič neobičajnega, če se pripadniki višjih kast do nižjih obnašajo vzvišeno, saj se Indijci svojega družbenega statusa dobro zavedajo, tako doma kot tudi med prijatelji in celo v poslovnih odnosih. Za tuje poslovneže je torej priporočljivo, da skušajo sestanek dogovoriti in opraviti na čim višje, odločevalnem nivoju (SPIRIT Slovenija, 2018a).

Glede na popis iz leta 2011, naj bi bilo v Indiji 79,8 % hindujcev, 14,2 % muslimanov, 2,3 kristjanov, 1,7 % sikhikov, 0,7 % budistov in 0,37 % džainistov. V državi s tako ogromnim številom prebivalstva verske manjšine še vedno predstavljajo precejšnje število ljudi, npr. teh 0,37 % pomeni kar več kot 4 milijone džainistov (Cultural Atlas, 2018).

Slika 1: Religije v Indiji



Vir: Religion of India (2016).

2.4 Spol

Pri omenjanju kulturnih sestavin Indije se mi zdi pomembno predstaviti tudi njihovo vlogo spola, saj se ta nekoliko razlikuje od naše. Na primer že pri poslovnih srečanjih in pozdravljanju z indijskimi ženskami smejo moški poslovni partnerji žensko pozdraviti le, če jim ta sama ponudi roko, pri nas pa se izogibanje pozdravljanju ženske smatra za nekulturno. V preteklosti indijske ženske niso bile deležne enakopravnosti moškim. Korenine ženske podrejenosti izhajajo še iz starodavnih časov, ko je moškim pripadala vloga nabiralcev, ženske pa so se morale posvetiti gospodinjskim opravilom in čuvanju otrok. Stopnja zaposlenosti in izobraženosti žensk je bila zelo nizka. Od leta 1947 odstotek ženske delovne sile konstantno narašča, naraščanje pa je pričakovano tudi v prihodnosti. Liberalizirano indijsko gospodarstvo je ustvarilo številne zaposlitvene priložnosti za ženske, toda predvsem za izobražene ženske, naseljene v mestnih predelih. Danes ženske v Indiji predstavljajo približno 31 % delovne sile, tako v podeželskih kot tudi mestnih sektorjih. Klub temu pa je njihova prisotnost na menedžerskih pozicijah še vedno nizka. Globalno gledano je ženska prisotnost na višjih menedžerskih položajih približno 10 %, v Indiji pa se število žensk, prisotnih na vseh administrativnih položajih, giblje od 3 do 5,8

%. Večinoma so prisotne na področju upravljanja s človeškimi viri, informacijske tehnologije in storitvenih aktivnosti. Moškim v Indiji je podrejenost žensk nekaj normalnega, težko pa jih sprejmejo na položajih šefa ali direktorja. Ena od ovir, s katero se soočajo ženske na menedžerskih položajih, je drugačno obravnavanje na delovnem mestu, kjer se zagovarja superiornost moških, ženske pa so obravnavane kot podrejene in manj pomembne. Zaradi tega stereotipa se velikokrat soočajo s ponudbo manj zahtevnih oz. takih del, ki ne predstavljajo nekega izziva, in niso vključene v spopadanje s kakšnimi odločilnimi organizacijskimi zadevami (Budhwar, Saini & Bhatnagar, 2005, str. 179–181).

2.5 Poslovni običaji

Če želimo uspešno poslovati v Indiji, jo moramo razumeti. Potrebno je razumeti kulturne gonilnike in pričakovanja ljudi, s katerimi bomo poslovali, saj nam poznavanje kulturnih razlik ter običajev lahko prinese uspeh, ne le v Indiji, temveč v vseh državah, s katerimi želimo poslovati (Warburton, 2017). V nadaljevanju so predstavljeni poslovni običaji in navade, ki jih je dobro poznati pri poslovanju z Indijci.

Pozdravi in poslovna srečanja. Na začetku srečanja je kot znak pozdrava zahtevano rokovanje, čeprav Indijci pogosto uporabljajo kar svoj običajen pozdrav »*Namaste*«, pri katerem pred prsnim košem stisnejo svoje dlani skupaj, čemur sledi rahel priklon. Ker indijska kultura temelji na hierarhičnem sistemu, je pri prihodu na poslovno srečanje vedno potrebno pozdraviti najprej najstarejšo osebo. Pri pozdravljanju moškega in ženske, mora biti moški pozoren na to, če mu ženska sama ponudi roko ali ne. Pri izmenjavi poslovnih vizitk, moramo vizitko izročiti z desno roko ali z obema rokama in jo vedno sprejeti z desno roko. Za Indijce je značilno, da sestanek začnejo s kratkim klepetom, kar lahko vključuje vprašanja o družinah poslovnih partnerjev, prav tako pa so odprti za povratna vprašanja o svojih družinah, s tem pa smo na dobri poti k grajenju zaupanja. Potrebno se je izogibati vprašanj, povezanih z vero, s politiko ali kastnim sistemom (UK India Business Council, 2018).

Indijci dajejo velik pomen nazivom, ki označujejo njihov status, kot so profesor ali doktor. Ko naslavljamo kolege ali koga starejšega, je priporočljiva uporaba nazivov gospod, gospa ali gospodična, čemur sledi priimek, velikokrat pa se ženske naslavlja tudi z »*Madam*« in moške s »*Sir*« (Commisceo Global, 2017).

Delovni čas se v Indiji običajno začne ob 10:00, čeprav se v nekaterih mestih lahko začne tudi prej. Indijci cenijo točno, toda zna se zgoditi, da se poslovna srečanja začnejo in končajo kakšno uro kasneje. Med poslovnim sestankom ali obiskom svojih indijskih poslovnih partnerjev doma, ne smemo zavrniti ponujenega čaja ali kave. Potrebno se je tudi zavedati, da so Indijci doma večinoma bos. S svojimi nogami ali čevlji se ne smemo dotikati nog drugih, saj je to nespoštljivo, če pa se slučajno zgodi, pa se je potrebno nemudoma opravičiti. Pri poslovnih večerjeh moramo biti pozorni, da ne naročamo

alkohola, govedine ali svinjine (pri poslovanju z muslimani), pri jedi pa uporabljamo samo desno roko, saj je leva obravnavana kot nečista (Commisceo Global, 2017).

Poslovna pogajanja. Indijci zelo težko rečejo »ne«, saj se jim to zdi preveč direktno in nespoštljivo. Svoje nestrinjanje bodo izrazili zelo nejasno in z različnimi odgovori, kot so »bomo videli«, »potrudili se bomo« ipd. Velikokrat namesto neprijetne resnice raje ponujajo odgovore, ki si jih želimo slišati. Seveda pa se je potrebno na to navaditi in Indijcev ne smemo siliti, naj bodo bolj direktni, saj jih lahko s tem odbijemo. Prav tako ni zaželeno biti preveč zahteven in naporen, saj Indijci visoko vrednotijo spoštovanje ter harmonijo. Do zaključka posla bo najverjetneje potrebno opraviti še kar nekaj poslovnih sestankov, saj si Indijci vzamejo čas in se ne odločajo nepremišljeno, odločitve so redkokdaj sprejete hitro, zato je potrebno biti izredno potrpežljiv (Commisceo Global, 2017).

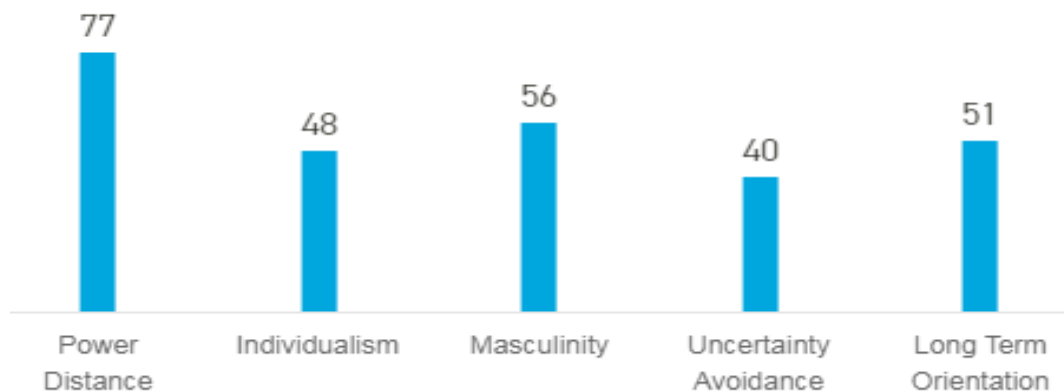
Darila. Daril se navadno ne daje že na prvem srečanju, temveč šele, ko smo z Indijci vzpostavili nek odnos. Ni potrebno, da je darilo drago, dovolj je že kakšna malenkost, navdušeni pa so, če je darilo nekaj osebnega, oz. nekaj, kar prinesemo iz svoje države. Indijci daril ne odpirajo vpricho darovalca (Commisceo Global, 2017). Izogibati se je potrebno darilom, ki so narejeni iz usnja, prav tako pa je potrebno biti pozoren na barvo darila – črna in bela barva ovojnega papirja nista dober izbor, saj črna označuje jezo, zlo in negativnost, bela pa je rezervirana za pogrebe. Namesto tega se je bolje odločiti za rdečo, modro ali zeleno barvo. Dobro se je zavedati tudi verskih običajev, zato muslimanu za darilo ni pametno prinesiti alkohola, hindujcu pa govedine, saj je krava za njih sveta žival (Warburton, 2017).

Oblačilna kultura. Konservativna oblačila so zaželena tako za ženske kot tudi za moške. Na prvem srečanju ni priporočljivo nositi vsakdanjih oblačil. Moški naj bi nosili poslovno obleko, kravata pa je obvezna le npr. v bančnem sektorju ali na sodišču. V prostem času se lahko oblečejo tudi v majico s kratkimi rokavi in v dolge hlače (Izvozno okno, 2008). Za ženske so primerne konservativne obleke ali hlačni kostimi, s tem, da morajo pri oblekah in krilih paziti, da le-ta segajo čez kolena in razkrivajo čim manj kože. Izogibati se je potrebno usnjenim oblačilom (Warburton, 2017).

2.6 Hofstedejev model kulture na primeru Indije

V tem poglavju je prikazana indijska kultura s pomočjo Hofstedejevega 5-dimenzionalnega modela.

Slika 2: Hofstedejevih 5 dimenzij kulture na primeru Indije



Vir: Hofstede Insights (2018).

2.6.1 Razlika v moči

S Slike 2 je razvidno, da Indija dosega visoko stopnjo razlike v moči s številom točk 77, za kar Narashima Boopathi (2014, str. 77) pravi, da presega svetovno povprečje 56,5 točk. To pomeni, da je moč razdeljena neenakomerno in temelji na odvisnosti, saj Indija spoštuje hierarhijo. Podrejeni so odvisni od moči in volje svojih nadrejenih, oz. tistih, ki posedujejo večjo moč, kar nakazuje na avtokratične in pokroviteljske odnose (Hofstede Insights, 2018). Korenine hierarhije izhajajo še iz kastnega sistema, ki je člane družbe razporedil v hierarhične skupine, kjer ima vsaka skupina svoj status. V indijskem poslovnem svetu se odločitve torej sprejemajo na najvišjih ravneh oz. s strani višjega menedžmenta. Poleg tega se od tistih na nižji poziciji pričakuje, da bodo spoštovali nadrejene in jim izkazovali zvestobo (Narashima Boopathi, 2014, str. 77).

2.6.2 Individualizem

V tej dimenziji Indija dosega 48 točk, kar pomeni, da kaže značilnosti kolektivistične kulture. Indija na medsebojne odnose gleda kot na nekaj dolgoročnega in trajnostnega. Zaupanje igra glavno vlogo pri vzpostavljanju poslovnih odnosov, saj je za Indijce značilno, da raje poslujejo s tistimi, ki jim zaupajo in jih poznajo, kot pa z neznanci (Narashima Boopathi, 2014, str. 78). Ljudje čutijo naklonjenost k pripadnosti neki večji skupini, zato se večinoma obnašajo kot člani te skupine in ne kot posamezniki, od njih pa se pričakuje, da bodo njihova dejanja pozitivno vplivala na celotno skupino. V kolektivističnih družbah interesi skupine prevladajo nad interesi posameznika (Hofstede Insights, 2018).

2.6.3 Moškost

S 56 točkami je Indija moško naravnana družba. V kulturah moškosti je vloga spolov ločena. V tej kulturi prevladujejo tekmovalnost, odločnost, materializem, ambicije in moč. V Indiji kot kulturi moškosti visoko vrednotijo prihodke, napredek in izzive. Ker v indijskih organizacijah prevladujejo moški, je ženske redkokdaj možno videti na višjih pozicijah (Narashima Boopathi, 2014, str. 79).

2.6.4 Izogibanje negotovosti

Indija v tej dimenziji dosega 40 točk, kar pomeni, da je njena stopnja izogibanja negotovosti srednje nizka. V Indiji tako sprejemajo nepopolnost, torej nič ni popolno, niti ni potrebno, da gre vse po načrtih. Za Indijo je znano, da so ljudje tam potrpežljivi, toleranca do nepričakovanih situacij pa je visoka. V določenih primerih se jim zdijo nepričakovane situacije tudi dobrodošle za razbitje monotonije (Hofstede Insights, 2018).

2.6.5 Dolgoročna usmerjenost

Z rezultatom 51 točk se Indija pri tej dimenziji malenkost bolj nagiba k dolgoročni usmerjenosti. Čas ni linearen, zato ni tako pomemben kot npr. v zahodnih družbah, kjer so bolj kratkoročno usmerjeni. V dolgoročno usmerjenih kulturah večinoma tolerirajo pomanjkanje točnosti in spreminjanje načrtov. V državah kot je Indija obstaja tudi velika toleranca do različnih verskih vidikov (Hofstede Insights, 2018).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VPLIVU INDIJSKIH KULTURNIH RAZLIK NA POSLOVANJE SLOVENSКИH PODJETIJ V INDIJI

3.1 Metodologija in izvedba raziskave

Pri empiričnem delu sem za boljše razumevanje kulturnih razlik Indije in njihovega vpliva na tamkajšnje poslovanje slovenskih podjetij opravila intervjuje s predstavniki 8 slovenskih podjetij. Za pridobivanje podatkov sem torej uporabila metodo spraševanja.

Tabela 1: Prikaz podjetij in oseb, s katerimi so bili opravljeni intervjuji

	Naziv podjetja	Intervjuvana oseba v podjetju	Dejavnost podjetja po SKD
Podjetje A	Elpa, okoljski management in tribotehnologija, d. o. o.	Darja Goltnik, prokurist	Proizvodnja dvigalnih in transportnih naprav

se nadaljuje

Tabela 1: Prikaz podjetij in oseb, s katerimi so bili opravljeni intervjuji (nad.)

	Naziv podjetja	Intervjuvana oseba v podjetju	Dejavnost podjetja po SKD
Podjetje B	Čevljarstvo Jazbec Pavel d. o. o.	Miha Jazbec, direktor	Proizvodnja obutve
Podjetje C	Arahne, računalniški inženiring, d. o. o.	Dušan Peterc, direktor	Računalniško programiranje
Podjetje D	Lesonit, lesno kemična industrija, d. o. o.	Jana Gržinič, prodajni vodja	Proizvodnja furnirja in plošč na osnovi lesa
Podjetje E	Mahle Letrika, električna in elektronska oprema d. o. o.	Ranko Močnik, produktni vodja	Proizvodnja električne in elektronske opreme za motorna vozila
Podjetje F	Iskraemeco, merjenje in upravljanje energije d. d.	Franc Kuhar, koordinator	Proizvodnja merilnih, preizkuševalnih in navigacijskih instrumentov in naprav
Podjetje G	Instrumentation Technologies, elektronska instrumentacija in produkti za procesiranje signalov, d. d.	Elvis Janežič, izvršni direktor	Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje
Podjetje H	Tanin Sevnica, kemična industrija, d. d.	Mojca Osredkar Mergole, produktni vodja	Proizvodnja drugih kemičnih izdelkov

Vir: Lastno delo.

V Tabeli 1 so prikazana podjetja in osebe, s katerimi sem opravila intervjuje ter njihova dejavnost po SKD. 7 intervjujev je bilo opravljenih osebno, v poslovnih prostorih sogovornikov, 1 pa sem prejela v pisni obliki preko e-pošte. Intervjuji so trajali v povprečju približno 30 minut, intervjuvane osebe pa v podjetjih zasedajo višje položaje, kot so npr. produktni vodja, direktor in izvršni direktor, prokurist, prodajni vodja in koordinator. Pri analizi podatkov so podjetja naslovljena kot podjetje A, podjetje B itd.

3.2 Analiza raziskave

V tem podpoglavju so prikazani odgovori intervjuvancev na vprašanja, ki sem jim jih zastavila. Na vprašanje, zakaj so se odločili za vstop na indijski trg, je večina podjetij (5 od 8) odgovorila, da Indija predstavlja velik tržni potencial. Podjetje D se je za Indijo odločilo zaradi agenta, ki jih je seznanil z možnostmi prodaje v Indiji. V podjetju C menijo, da Indija predstavlja enega izmed pomembnejših trgov, zato so se pri svojem širjenju na tuje trge odločili tudi za Indijo. Podjetje B se je za Indijo odločilo zaradi poznanstev in cen, v podjetju E pa glede motivov za vstop na indijski trg pravijo naslednje: »Glavni motiv je

sledenje kupčevim potrebam. Naši obstoječi globalni, evropski in ameriški kupci selijo, oz. postavljajo proizvodne obrate v Indiji. Iz ekonomskih razlogov je zanje uvoz v Indijo nekonkurenčen, zato iščejo lokalne vire. S tem se razvijajo lokalni dobavitelji, ki nam dolgoročno pomenijo konkurenco, ne samo v Indiji, na dolgi rok tudi v svetovnem merilu. Obstaja torej realna nevarnost, da na račun teh novih dobaviteljev dolgoročno izgubimo strateške kupce. Zato je nujna zagotovitev proizvodnje na lokalnem trgu. Je tudi veliko tržišče z ogromnim prodajnim potencialom, torej omogoča pridobivanje novih kupcev, pa tudi nabavni potencial je izjemen, saj so surovine in komponente, potrebne za uvoz v Slovenijo, dosti cenejše. Za konkretno tržišče pa imamo zanimiv in ustrezen, že razvit proizvod.«

Pri vprašanju, kako so vstopili na indijski trg, so vsa podjetja odgovorila, da so na trg vstopili preko poslovnih partnerjev, agentov in posrednikov. V podjetju C pravijo naslednje: »Na sejmu v tujini nas je obiskal potencialni agent, ki smo mu podelili zastopstvo.« V podjetju D so najprej skupaj z agentom razvili ustrezen izdelek in se dogovorili o določenih pogojih poslovanja, v stik s končnimi kupci pa so prišli šele kasneje.

Podjetja so z indijskimi poslovnimi partnerji v stikih večinoma preko telefona ali e-pošte. Pri vprašanju, kako pogosto so z njimi v stikih, pa so odgovori naslednji: tedensko (podjetje A in C), večkrat na teden (podjetje B, F, G in H) in dnevno (podjetje D in E).

Na vprašanje o ovirah pri poslovanju z Indijo, kjer sem ciljala predvsem na kulturološke razlike, so v podjetju A omenili, da so se poleg visokih carin in stroškov soočali tudi z drugačnim načinom prehranjevanja. Hrana je zelo pekoča, pri jedi pa uporabljajo izrecno samo desno roko. V podjetju F izpostavljajo predvsem prazno obljubljanje Indijcev: »Težko ti rečejo direktno v obraz »ne« in namesto tega raje ovinkarijo z raznimi odgovori, na primer »bomo videli«, na koncu pa te pustijo v dvomih.« Podobno pravijo tudi v podjetju C, G in H, torej, da Indijci velikokrat obljublajo stvari, ki se kasneje ne zgodijo. Podjetje H pravi: »Lahko izpostavim malo slabšo izobraženost, ampak moram dodati tudi, da so zelo motivirani za delo, kar pa včasih pomeni tudi, da je ogromno nekega govoričenja, veliko besed, obljub, a včasih premalo dejanj.« V podjetju C izpostavljajo še birokracijo pri uvozu in plačilu v tujino ter spreminjanje predpisov z namenom, da bi s tem povezane težave prevalili na njih. V podjetju D na neke posebne ovire niso naleteli, saj pravijo naslednje: »Dejstvo je, da je naš agent sposoben in natančen poslovnež, ki svoje delo opravlja zelo dobro.« Podjetje B kot oviro navaja veliko število praznikov v Indiji in pravi, da so takrat zelo nedosegljivi. V podjetju E pa navajajo kar nekaj ovir, in sicer: zapletenost in dolgotrajnost procesov odločanja, vpliv religije, spiritualizma in družbenega položaja na poslovne odločitve, poleg tega omenjajo še prilagajanje planov ter prelaganje na jutri, dolgotrajno čakanje na povratne informacije in pa, da potrditev nekega dogovora ne pomeni nujno, da se bo dogovorjeno tudi uresničilo.

Vsa podjetja, razen podjetja C, so kot strategijo za reševanje kulturnih razlik uporabila prilagajanje. Do neke mere so se morali torej prilagoditi njihovim drugačnim običajem in jih sprejeti, saj, kot pravijo v podjetju F: »Poskušamo biti precej potrpežljivi in pa seveda smo se morali do neke mere tudi prilagoditi ter sprejeti, da se v določenih pogledih pač razlikujejo od nas.« V podjetju E pa dodajajo še, da se verjetno tudi Indijci zavedajo, da tuja podjetja ne morejo poznati prav vsake podrobnosti njihove kulture. V podjetju C izpostavljajo potrpežljivost in pravijo, da se je res treba kar navaditi na njihove običaje.

Vsi predstavniki podjetij se strinjajo, da Indijci angleško govorijo kar dobro, toda včasih težavo predstavlja njihov naglas. V podjetju C pravijo: »Včasih jih moramo prositi, naj napišejo mail, saj jih drugače ne razumemo.« V podjetju F pa pravijo, da je tudi njihov tempo govorjenja malo hitrejši, zato jih je včasih malo težje razumeti.

V podjetjih B, D, E, F in H pravijo, da sestanki z Indijci potekajo bolj v popoldanskih oz. poznih dopoldanskih urah. Podjetje B pravi: »Mesta so mrtva do 12.00 in polna življenja do 1.00 ali še kasneje. Zjutraj in dopoldan se ne naredi nič.« Prav tako pravijo, da skušajo biti Indijci preveč ustrezljivi in ne morejo izpolniti vsega, kar obljubijo, ter da je potrebno ure in roke jemati z rezervo. Podobno pravijo tudi v podjetju E: »Zamujanje na sestanke in zapuščanje sestankov je redna praksa. Enako velja za prestavljanje sestankov, prekinitve ter spreminjanje in dodajanje v nasprotju z agendo.« V podjetju C dodajajo še: »V Indiji so razdalje velike, infrastruktura je slaba in je točnost vezana na potovalni čas do mesta sestanka.« Glede odprtosti Indijcev v podjetju D pravijo, da sestanki potekajo bolj odprto in da je najprej precej splošne diskusije preden se lotijo poslovnih dogovorov. Podjetje F pravi: »Se mi zdi, da so kar odprti, saj sestanke po navadi začnejo z različnimi osebnimi vprašanji, torej ne »prešaltajo« prav takoj na poslovanje.« V podjetju A pa pravijo, da Indijci ne zamujajo in da sestanki potekajo bolj v dopoldanskih urah.

Na vprašanje o izkušnjah s poslovanjem z Indijci in ali je res, da je potrebno biti pri poslovanju z njimi zelo potrpežljiv, so vsa podjetja odgovorila z da. V podjetju B pravijo: »Ko se z njimi dogovarjaš, obljubijo vse in takoj. Dejansko pa je potrebno biti kar potrpežljiv. Tudi obljube nimajo takšne teže, kot pri nas v Sloveniji.« V podjetjih D, F in G pa pravijo tudi, da Indijci ne marajo, če jih nekdo preganja oz. pritiska na njih in si vzamejo čas za sprejemanje odločitev. Podjetje H dodaja še: »Kot sem že rekla, veliko besed in malo dejanj. Ogromno potrpljenja in tolerance, ker se sicer zelo hitro užalijo.« V podjetju E so mnenja, da Indijci določene stvari premlevajo v nedogled.

Pri vprašanju o nezaupljivosti Indijcev se vsi sogovorniki strinjajo, da so na začetku res malenkost nezaupljivi, a v podjetjih D, E, F, G in H dodajajo še, da sčasoma, ko spoznajo osebe, s katerimi poslujejo, postanejo zelo odprti. V podjetju G pravijo celo, da čez nekaj časa vzpostavijo skoraj da prijateljske odnose s svojimi partnerji. V podjetju A pa so mnenja, da je potrebno ogromno komunikacije, postopki pa so dolgotrajni.

Podjetja A, C, E, F, G in H pri neverbalni komunikaciji Indijcev izpostavljajo predvsem njihovo odkimavanje z glavo v znak strinjanja in prikimavanje za nestrinjanje, torej ravno obratno kot pri nas, a dodajajo, da ko se na to navadiš, ni več tako moteče. V podjetju E pravijo, da je v znak pozdravljanja značilen priklon, vizitke pa si izmenjujejo z obema rokama. Podjetji A in F pravita, da so pomembna primerna oblačila, zlasti za ženske, ki ne smejo kazati preveč kože. Večinoma pa se strinjajo, da Indijci velikokrat nosijo tradicionalna oblačila, včasih pa tudi poslovne obleke. Kot pravijo v podjetju A in F, se je potrebno pri darovanju izogibati alkoholu, v podjetju E pa še dodajajo: »Darila, še posebej, če so ta dragocena, niso običajna in tudi nezaželena. V indijski kulturi povzročajo zadrego in občutek, da je treba darilo v enaki meri vrniti.« Glede osebnega prostora pa v podjetju D pravijo, da agent posega v osebni prostor in skuša poslovno sodelovanje vedno razširiti tudi na družine ter otroke. Dodajajo še, da želijo Indijci spoznati njihovo življenje, odprejo pa tudi vrata svojega doma.

Pri vprašanju o kulturnih posebnostih, ki vplivajo na poslovanje podjetij v Indiji, podjetja izpostavijo predvsem vero, razslojenost in hierarhijo. Podjetje C dodaja še, da je včasih naporen tudi njihov pogajalski proces, saj so zelo zahtevni in agresivni kupci, prav tako pa pravijo, da Indijci ne razumejo ateizma, zato se je morda bolje opredeliti za kristjana, kot se prepirati z njimi o stvareh, ki jih ne razumejo. V podjetju G pravijo tudi, da ženske še vedno niso čisto enakovredne moškim. Podjetje E pa izpostavi tudi politiko in zakonodajo, spiritualizem, tradicionalizem ter vpliv prevelike demokracije.

Na vprašanje, ali se v indijskem poslovnem svetu najde dosti žensk, se vsi strinjajo, da jih je zelo malo. Nekateri so mnenja, da so tiste ženske, ki so na višjih položajih enakovredne moškim (podjetje A in H), večina pa je mnenja, da se še vedno opazi neenakovrednost (podjetje C, D, E, F in G). V podjetju C podajo celo primerjavo s Kitajsko: »Ker poznam tudi Kitajsko, lahko povem, da je veliko Kitajk na vodstvenih položajih in splošno gledano je diskriminacije žensk veliko manj. V določenih indijskih okoljih se moški sploh noče pogovarjati z žensko o poslovnih zadevah.« V podjetju B, F in G so mnenja, da so indijske ženske večinoma zadolžene za hišna opravila.

V podjetju A, F in G pravijo, da so informacije o trgu večinoma pridobili preko zastopnika, v podjetju B pa skozi sodelovanje. V podjetju C so mnenja, da se danes na spletu najde dosti informacij, v primerjavi s pred 15 leti. Dodajajo še, da so podatki v Sloveniji javni in preveč transparentni, saj lahko kdor koli pogleda, koliko ima neko podjetje zaposlenih, dobička, dolga ipd., v Indiji pa je, če ne gre za velike delniške družbe, kaj takega nemogoče izvedeti. Podobnega mnenja so tudi v podjetju H, a dodajajo še, da je verodostojnost informacij na spletu včasih lahko vprašljiva. V podjetju D pravijo, da informacije niso težko dostopne in da so jih največ pridobili preko agenta, dodajajo pa še, da je bil nadvse poučen tudi obisk Indije. Podjetju E je s svetovanjem pomagalo evropsko podjetje z izkušnjami v Indiji.

Večina podjetij pri vstopu na indijski trg priporoča previdnost in potrpežljivost. V podjetju B pravijo: »Previdno, počasi in s planom B.« V podjetju C priporočajo tudi dogovor o plačilu v naprej, podjetje D pa poslovanje v Indiji vsekakor priporoča, saj postaja eden najpomembnejših trgov. V podjetju E pravijo: »Biti je treba zelo pripravljen na prilagajanje drugačnim kulturam, navadam in pravilom, zato je zaželena potrpežljivost pa tudi vztrajnost, preverjanje ter stalen nadzor.« Podjetje H opozarja tudi: »To je zanimiv in velik trg, vendar ultra maraton na dolge proge. Sigurno ne za podjetja s kratkoročnimi cilji za veliko prodajo.«

Za konec navajam še nekaj zgodbic o poslovanju v Indiji, ki so jih z menoj delili sogovorniki:

»Indijci ne razumejo, da smo mi navajeni na druge higienske standarde, da imamo druge bolezni in smo bolj občutljivi na njihove. Tako nas na potovanjih silijo v enak standard, kot ga imajo oni – potovanje z vlakom, prehranjevanje z ulice ipd. Kolega je po enem takih potovanj končal dehidriran z dizenterijo v bolnici. To se nam ni zgodilo nikjer drugje na svetu, čeprav smo potovali skoraj povsod. Je pa kolega zelo pohvalil indijsko bolnico in tudi storitev ni bila draga.« (Podjetje C)

»V našem podjetju v Sloveniji smo, na osnovi poznanih in že zdavnaj preverjenih tehničnih rešitev, pripravili predlog tehnološke rešitve za postavitev lakirnice. Gre za končno barvanje proizvodov, torej zadnjo operacijo pred pakiranjem in odpremo izdelkov. Glede na že postavljeno vso ostalo montažno opremo v tovarni smo za lakirnico pripravili logično najbolj funkcionalen layout, skupaj s spiskom opreme, z razporedom in s pretokom materiala med posameznimi delovnimi mesti, prostorske gabarite, energetiko in ostalo infrastrukturo ipd. Ko je bil tak predlog layouta posredovan indijskemu partnerju, je ta ugotovil, da gabariti zgradbe ne bodo najbolj ustrezali pretokom energetskih oz. spiritualnih silnic v tistem delu tovarne. Prevelika višina objekta na predlaganem mestu naj bi negativno vplivala na počutje, zdravje in zadovoljstvo zaposlenih. Sledila je njihova zahteva, ali bistveno znižati stavbo ali jo premakniti na povsem drugo lokacijo. Glede na že omenjeno postavitev ostale opreme ne ena ne druga zahteva seveda nista bili uresničljivi. V izogib konfliktu in ob razumevanju obeh partnerjev, je bil končni rezultat ta, da so vso predhodno že postavljeno opremo morali prestaviti, da je zadeva tako tehnološko kot spiritualno ustrezno funkcionirala.« (Podjetje E).

»Kulturni šok v Indiji je neizogiben. Kolega se je, na primer pri izhodu z vlaka za nogo oprijel berač brez nog in ga ni izpustil, dokler mu ni plačal, tako da se te indijska revščina dobesedno »dotakne«« (Podjetje F).

SKLEP

Indijska kultura se v določenih pogledi znatno razlikuje od slovenske kulture. Podjetja se morajo zato, preden se odločijo za vstop na indijski trg, poučiti o indijski kulturi in njenih

posebnostih, da bi tamkajšnje poslovanje potekalo čim bolj uspešno. Pri poslovanju na tujih trgih je potrebno biti pozoren na jezikovne posebnosti, vrednote in prepričanja ter navade drugih kultur, da bi si lahko zagotovili preboj ali obstoj na nekem trgu. Nepoznavanje kulturnih značilnosti lahko namreč privede do tega, da potencialni partnerji ne sprejmejo naše ponudbe ali prekinejo sodelovanje z nami. Indijci se sicer zavedajo, da se njihove kulturne navade precej razlikuje od zahodnih navad, zato nam je kakšna naivna kulturna napaka oproščena, a vseeno zelo cenijo, če se potrudimo in seznanimo z njihovimi tradicijami ter s kulturnimi posebnostmi. S poznavanjem teh tradicij, posebnosti in vrednot si lahko zagotovimo nek uspešen poslovni odnos.

V nalogi so prikazane indijske kulturne značilnosti, ki so nekako najbolj v ospredju, to so: jezik, vrednote in norme, religija ter vloga spola. S pomočjo teorije in empirične raziskave pridem do naslednjih ugotovitev: v Indiji je poslovni jezik sicer angleščina, a se ta angleščina nekoliko razlikuje od tiste, ki jo poznamo mi. Njihov naglas je na primer precej drugačen, zato se je potrebno nanj navaditi, govorijo pa tudi zelo hitro, zato jih je včasih težko razumeti. V Indiji religija predstavlja pomemben del njihovega življenja in je prisotna povsod, zato jo je potrebno spoštovati, če želimo ohraniti uspešen poslovni odnos. Ob tem se je potrebno zavedati tudi, da je v Indiji še vedno prisoten kasni sistem, ki nima direktnega vpliva na poslovanje med indijskimi in tujimi podjetji, a ga je zaželeno poznati, saj je prisoten tudi v indijskem poslovnem svetu. Indijci se svojega statusa dobro zavedajo, zato ni nič nenavadnega, če se pripadniki višjih kast do nižjih obnašajo vzvišeno. V Sloveniji tega nismo navajeni, a je potrebno pri poslovanju z Indijci to spoštovati in sprejeti, priporočljivo pa je tudi, da poslovne sestanke dogovarjamo na čim višjem nivoju. Indijci dajejo velik pomen tudi družini, kar potrdim z empirično raziskavo. Moji sogovorniki namreč pravijo, da velikokrat začnejo poslovne sestanke s sproščenim pogovorom o družini, svoje poslovne partnerje pa povabijo tudi k sebi domov in jih predstavijo svojim družinskim članom. Pomembno je, da takega povabila ne zavrnemo, saj jih lahko užalimo. Na koncu je potrebno omeniti še vlogo spola v Indiji, na podlagi teorije namreč ugotovim, da so ženske v Indiji še vedno v podrejenem položaju, kar potrdim tudi z empirično raziskavo. Intervjuvanci so mnenja, da je v Indiji še vedno zelo malo žensk na visokih položajih. Tuji poslovneži morajo biti pri poslovnih sestankih pozorni na svoje obnašanje do indijskih žensk, pozdravijo pa jih lahko le, če jim ženska sama ponudi roko.

Omenim tudi nekatere poslovne običaje, ki jih je pri poslovnih srečanjih priporočljivo upoštevati. Kot je že zgoraj omenjeno, Indijci radi začnejo poslovne sestanke s kratkimi sproščenimi pogovori, na primer z vprašanji o družini, veseli pa so tudi povratnih vprašanj. Pomembno je, da pri pogovoru sodelujemo in s tem gradimo zaupanje, a se moramo izogibati vprašanjem o veri, politiki in kastnem sistemu. Paziti moramo, da se Indijcev ne dotikamo bosih ali s čevlji, če pa se nam to slučajno zgodi, pa se je potrebno nemudoma opravičiti. Zaradi njihovih verskih tradicij moramo biti pozorni, da pri večerji ne naročamo alkohola, govedine ali svinjine, pri jedi pa uporabljamo samo desno roko, saj leva velja za nečisto. Za Indijce je značilno, da težko rečejo direktno ne, saj se jim to zdi nespoštljivo,

kar potrdim tudi pri empirični raziskavi, nikakor pa jih ne smemo siliti, naj bodo bolj direktni, saj jih s tem lahko odbijemo. Navaditi se je torej potrebno, da je takšen njihov način poslovanja. Pri poslovnih srečanjih je potrebno biti pozoren tudi na darila in njihovo barvo ter na indijsko oblačilno kulturo, ki je še posebej pomembna za žensko populacijo, saj ne smejo kazati preveč kože.

Pri preučevanju indijske kulture s pomočjo Hofstedejevega modela, pridem do ugotovitve, da Hofstede Indijo uvršča med kolektivistično kulturo, saj je značilno, da veliko dajo na medsebojne odnose, pri vzpostavljanju poslovnih odnosov pa glavno vlogo igra zaupanje. Indija dosega visoko stopnjo razlike v moči, kar pomeni, da je moč razdeljena neenakomerno, saj Indija spoštuje hierarhijo. Podrejeni so torej odvisni od moči in volje svojih nadrejenih. Hofstede je Indijo uvrstil v moško naravnano družbo, kjer je vloga spolov ločena. V takšni kulturi prevladujejo tekmovalnost, odločnost, materializem, ambicije in moč. Ženske redkokdaj vidimo na višjih položajih, saj v indijskih organizacijah prevladujejo moški. V Indiji je stopnja izogibanja negotovosti srednje nizka, kar pomeni, da ni potrebno, da gre vse po načrtih. Znano je, da so ljudje tam potrpežljivi, toleranca do nepredvidljivih situacij pa je visoka. Indija je prav tako usmerjena bolj dolgoročno, torej čas ni linearen in ni tako pomemben, kot na primer v zahodnih družbah. V dolgoročno usmerjenih kulturah tudi bolj tolerirajo netočnost in spreminjanje načrtov.

Na raziskovalno vprašanje, ali kulturne razlike vplivajo na poslovanje podjetij na indijskem trgu, lahko odgovorimo z da. Indijska kultura se zelo razlikuje od naše, kar je potrebno razumeti in sprejeti. Večina intervjuvanih podjetij je kot strategijo za reševanje kulturnih razlik uporabila prilagajanje, potrebno se je torej prilagoditi njihovim drugačnim običajem vsaj do neke mere in se na njih navaditi. Poleg tega drugim podjetjem pri vstopu na indijski trg svetujejo, naj bodo previdni in potrpežljivi, saj so tam namreč pogajalski procesi in odločanja dolgotrajni, saj Indijci odločitev ne sprejemajo hitro in nepremišljeno. Poleg vseh kulturnih značilnosti nekateri intervjuvanci kot ovire pri poslovanju na indijskem trgu omenijo še uvozne postopke, birokracijo in nenehno spreminjanje predpisov.

Tuji poslovneži morajo torej za uspešno poslovanje na indijskem trgu dobro preučiti indijsko kulturo in jo spoštovati, saj lahko v nasprotnem primeru pride do nesporazumov ali prekinitve sodelovanja. Ne smejo jim torej vsiljevati svojega mnenja in jih prepričevati k spreminjanju njihove kulture ter prepričan, temveč morajo sprejeti njihovo drugačnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Banarjee, S. (2008). Dimensions of Indian culture, core cultural values and marketing implications: An analysis. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(4), 367–378.

2. Barkan, S. (2016). *Sociology: Understanding and changing the social world*. Minneapolis: University of Minnesota, Libraries Publishing.
3. Bragg, R. (2017). *What are some of India's cultural norms*. Pridobljeno 29. julija 2018 iz <https://traveltips.usatoday.com/indias-cultural-norms-109644.html>
4. Brooks, I., Weatherston, J. & Wilkinson, G. (2004). *The international business environment*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
5. Budhwar, P., Saini, D. & Bhatnagar, J. (2005). Women in management in new economic environment: The case of India. *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 179–193.
6. Commisceo Global. (2017). *India Guide*. Pridobljeno 29. julija 2018 iz <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/india-guide>
7. Cultural Atlas. (2018). *Indian culture*. Pridobljeno 29. julija 2018 iz <https://culturalatlas.sbs.com.au/indian-culture/indian-culture-core-concepts#indian-culture-core-concepts>
8. Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (2003). *International Business update 2003*. Ohio: South-Western.
9. Dezan Shira & Associates. (2011). *Doing Business in India*. New Delhi: Times Group Books.
10. Guth, W. & Tagiuri, R. (1965). Personal values and corporate strategy. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 29. julija 2018 iz <https://hbr.org/1965/09/personal-values-and-corporate-strategy>
11. Hofstede Insights. (2018). *Country Comparison*. Najdeno 4. avgusta 2018 na spletnem naslovu <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/india/>
12. Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of concept. *The Academy of Management Review*, 9(3), 389–398. Pridobljeno 29. julija 2018 iz <http://teaching.up.edu/bus360/readings/Hofstede,%201984,%20Cultural%20relativity%20of%20quality%20of%20life.pdf>
13. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
14. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
15. Hult International Business School. (2016). *How cultural differences impact international business in 2017*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <http://www.hult.edu/blog/cultural-differences-impact-international-business>
16. Jelovac, D. & Rek, M. (2010). *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
17. Johnson, D & Turner, C. (2003). *International business: Themes and issues in modern global economy*. London; New York: Routledge.
18. Kundu, S. (2001). *Managing cross-cultural diversity: A challenge for present and future organizations*. *Delhi Business Review*, 2(2). Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz http://www.delhibusinessreview.org/v_2n2/dbrv2n2e.pdf

19. Lewis, R. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures* (3. izd.). Boston; London: Nicholas Brealey International. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf>
20. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Mihajlovič, S. (2014). *Indija - dežela priložnosti za potrpežljive in strpne*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <https://izvozniki.finance.si/835516>
22. Morris, J. (2012). *Indian values, attitudes and behaviors, and educational considerations*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <http://www.h-o-m-e.org/cultural-awareness/indian-values.html>
23. Mukherji, A. & Hurtado, P. (2001). Interpreting, categorizing and responding to the environment: The role of culture in strategic problem definition. *Management Decisions*, 39(2), 105–112.
24. Narashima Boopathi, S. (2014). A detailed comparison of Finland and India through Hofstede & Globe study. *An Online International Research Journal*, 1(1), 72–101. Najdeno 6. avgusta 2018 na spletnem naslovu http://globalbizresearch.org/files/grrthlm_sivasubramanian_narashima_boopathi-37717.pdf
25. Nishimura, S., Nevgi, A. & Tella, S. (2008). *Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz http://www.helsinki.fi/~tella/nishimurane_vgitella299.pdf
26. Prašnikar, J. & Cirman, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.
27. Reis, N., Ferreira, M. & Santos, J. (2011). *The cultural models in international business research: A bibliometric study of IB journals*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2011/06/working_paper-76_globadvantage.pdf
28. *Religion of India*. (2016). Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <http://www.beautyofindia.in/religion-of-india/>
29. Rugman, A. & Collinson, S. (2008). *International Business* (5. izd.). Harlow: Financial Times/Prentice Hall. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz http://www.unice.fr/crookall-cours/iup_cult/_docs/_RUGM_Chapter-05.pdf
30. SPIRIT Slovenija. (2018a). *Poslovni obisk Indije*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz https://www.izvoznookno.si/Dokumenti/podatki_o_drzavah/indija/poslovni_obisk_9582.aspx
31. SPIRIT Slovenija. (2018b). *Prodaja v Indijo*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz https://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah/indija/poslovanje/prodaja
32. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2. izd.). London: N. Brealey. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/baa5/8e86493834d21459cba14437d8900542d666.pdf>

33. Turk, N. (2011). *Indija - potrošniška Koromandija: priročnik o poslovanju z Indijo*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
34. UK India Business Council. (2018). *Business culture in India*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <https://www.ukibc.com/india-guide/how-india/business-culture>
35. Van Vliet, V. (2015). *Trompenaars cultural dimensions*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <https://www.toolshero.com/communication-skills/trompenaars-cultural-dimensions/>
36. Wach, K. (2016). Role of culture in International Business. V A. Glodowska & K. Wachur (ur.), *International business and global economy* (str. 49–60). Krakov: Cracow University of Economics.
37. Warburton, K. (2017). *Business Culture in India*. Pridobljeno 4. avgusta 2018 iz <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/india/culture/>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik.

1. Kakšni so bili motivi, ki so vas vodili v Indijo, oz. zakaj ste se sploh odločili za Indijo?
2. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ste se povezali s kakšnim indijskim poslovnim partnerjem?
3. Kako pogosto ste v stikih z njimi?
4. Na kakšne ovire ste naleteli pri poslovanju v Indiji? (Ciljam predvsem na kulturološke razlike).
5. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik ste uporabljali?
6. Ste indijsko kulturo pred vstopom na trg dobro preučili? Ste se morda udeležili kakšnega seminarja ali izobraževalnega tečaja na to temo?
7. Vam je jezik predstavljal kakšno težavo, oz. kakšen je njihov nivo znanja angleškega jezika?
8. Kako potekajo poslovni sestanki z Indijci? (Ali kdaj zamujajo, se držijo dogovorjenih rokov, so Indijci bolj zaprti ali odprti ljudje, kje potekajo sestanki in ali potekajo bolj v dopoldanskih ali popoldanskih urah ipd.).
9. Kakšne izkušnje imate s poslovanjem z Indijci oz. ali drži, da je potrebno biti pri poslovanju z Indijci zelo potrpežljiv, saj je poslovanje v Indiji zelo počasno in je potrebno do zaključka dogovora oz. posla opraviti več obiskov?
10. Ali je res, da so Indijci po naravi precej nezaupljivi ljudje? Veljalo naj bi, da si tuj poslovnež težko pribori njihovo zaupanje, kakšne so vaše izkušnje s tem?
11. Lahko izpostavite kakšno posebnost njihovih poslovnih običajev? (Oblačilna kultura, darila, neverbalna komunikacija, dojemanje osebne prostora ipd.).
12. Katere kulturne posebnosti po vašem mnenju najbolj vplivajo na poslovanje v Indiji?
13. Kakšen je status žensk v Indiji? Se v indijskem poslovnem svetu najde veliko žensk in pa kakšen je njihov vpliv? (Ali so enakovredne moškim).
14. Ali so informacije o indijskem trgu težko dostopne? Kje ste jih iskali oz. kje ste jih pridobili?
15. Bi podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg kaj svetovali oz. jih na kaj opozorili?

16. Bi bili, za konec, pripravljeni z mano deliti tudi kakšno zanimivo oz. nenavadno zgodbico, ki se vam je pripetila ob vstopu v Indijo ali pri kasnejšem poslovanju tam?

Priloga 2: Intervju s podjetjem A.

1. Kakšni so bili motivi, ki so vas vodili v Indijo oz. zakaj ste se sploh odločili za Indijo?

Novi izvozni trgi in potencial.

2. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ste se povezali s kakšnim indijskim poslovnim partnerjem?

Da.

3. Kako pogosto ste v stikih z njimi?

Tedensko.

4. Na kakšne ovire ste naleteli pri poslovanju v Indiji? (Ciljam predvsem na kulturološke razlike).

Visoke carine in stroški. Poleg tega pa način prehranjevanja (vse zelo pekoče ...), uporaba zgolj ene roke (desnice) pri jedi ...

5. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik ste uporabljali?

Smo se predhodno o njih poučili in se prilagodili do mere, ko se nam je zdelo to potrebno.

6. Ste indijsko kulturo pred vstopom na trg dobro preučili? Ste se morda udeležili kakšnega seminarja ali izobraževalnega tečaja na to temo?

Kot zgoraj (razgovori z evropskimi kolegi, ki delajo na tem trgu, internet, literatura).

7. Vam je jezik predstavljal kakšno težavo, oz. kakšen je njihov nivo znanja angleškega jezika?

Poslovneži govorijo dobro angleško, naglas pa je včasih moteč.

8. Kako potekajo poslovni sestanki z Indijci? (Ali kdaj zamujajo, se držijo dogovorjenih rokov, so Indijci bolj zaprti ali odprti ljudje, kje potekajo sestanki in ali potekajo bolj v dopoldanskih ali popoldanskih urah ipd.).

Ne zamujajo. So dokaj odprti. Ure sestankov so bolj dopoldanske.

9. Kakšne izkušnje imate s poslovanjem z Indijci, oz. ali drži, da je potrebno biti pri poslovanju z Indijci zelo potrpežljiv, saj je poslovanje v Indiji zelo počasno in je potrebno do zaključka dogovora oz. posla opraviti več obiskov?

To vse drži. Veliko komunikacije, dolgotrajni postopki.

10. Ali je res, da so Indijci po naravi precej nezaupljivi ljudje? Veljalo naj bi, da si tuj poslovnež težko pribori njihovo zaupanje, kakšne so vaše izkušnje s tem?

Da, so nezaupljivi in poslovanje z njimi vedno kar traja.

11. Lahko izpostavite kakšno posebnost njihovih poslovnih običajev? (Oblačilna kultura, darila, neverbalna komunikacija, dožemanje osebnega prostora ipd.).

Alkohol ni dober izbor za darilo. Neverbalna komunikacija je moteča v smislu, kaj za njih pomeni gib glave za mišljeno kot NE in kot DA (obratno kot pri nas), osebni prostor: manjša distanca med sogovornikoma kot pri nas, pozornost na primernih poslovnih oblačilih (zlasti za ženske).

12. Katere kulturne posebnosti po vašem mnenju najbolj vplivajo na poslovanje v Indiji?

Kastni sistem (dožemanje vrednosti sogovornika: spoštovanje in podcenjevanje), ločena (drugačna) pravila obnašanja (vedenja) za moške in ženske.

13. Kakšen je status žensk v Indiji? Se v indijskem poslovnem svetu najde veliko žensk in pa kakšen je njihov vpliv? (Ali so enakovredne moškim).

Nekaj jih je, ne toliko kot v Evropi. Uveljavljene (redke) poslovne ženske se zdijo enakovredne.

14. Ali so informacije o indijskem trgu težko dostopne? Kje ste jih iskali oz. kje ste jih pridobili?

Informacije o »našem ciljnim trgu« niso tako lahko dostopne. Smo ji največ pridobili preko indijskega zastopnika.

15. Bi podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg kaj svetovali, oz. jih na kaj opozorili?

Da naj si najdejo predstavnika v Indiji, ki pozna področje interesa, a da ni v konfliktu.

16. Bi bili, za konec, pripravljeni z mano deliti tudi kakšno zanimivo oz. nenavadno zgodbico, ki se vam je pripetila ob vstopu v Indijo ali pri kasnejšem poslovanju tam?

Sama, kot poslovna ženska, sem že bila v Indiji. V New Delhiju so me pri mojem (sicer neposlovnem) obisku ene večje trgovine začeli zasledovati mladi fantje (5 njih). Počutila sem se neprijetno, ko sem to zaznala. Ko so me dohiteli, so me prosili, če se lahko fotografiram z njimi ... Bila sem začudena, oni pa so to prosili s takim gorečim prigovarjanjem, da sem v to privolila. Prej sem še seveda vprašala, zakaj si tega želijo, oz. ali so me morda s kom zamenjali ... Rekli so, da zaradi tega, ker imam dolge blond lase,

imeti sliko z žensko z dolgimi blond lasmi je za njih kot neke vrste posebna sreča oz. kot neka trofeja ... No, sem si mislila, pa naj jim bo, tudi zaradi tega, ker nisem bila prepričana, kako bi odreagirali, v kolikor bi jih zavrnila, namreč še vedno je bilo njih 5, jaz pa sama ...☺. Toliko o eni taki malce bolj posebni izkušnji. Kasneje sem na mojih peš sprehodih po mestu raje nosila njihovo tradicionalno ruto ☺ in sem se tako »zakamuflirala« ter zčila z okolico ...☺.

Priloga 3: Intervju s podjetjem B.

1. Kakšni so bili motivi, ki so vas vodili v Indijo, oz. zakaj ste se sploh odločili za Indijo?

Zaradi toka dogodkov v podjetja in na trgu obutvene industrije ter poznanstev in cen.

2. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ste se povezali s kakšnim indijskim poslovnim partnerjem?

Že daljše obdobje smo sodelovali z določeno osebo.

3. Kako pogosto ste v stikih z njimi?

Kar pogosto. Se slišimo večkrat tedensko in vidimo nekajkrat letno.

4. Na kakšne ovire ste naleteli pri poslovanju v Indiji? (Ciljam predvsem na kulturološke razlike).

Veliko je praznikov, dnevi potekajo v bolj počasnem ritmu, v času praznikov in dopustov so precej nedosegljivi.

5. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik ste uporabljali?

Poskušali smo se jim kolikor toliko prilagoditi. Lahko se pripraviš na morebitne zaplete z večjo zalogo v Sloveniji.

6. Ste indijsko kulturo pred vstopom na trg dobro preučili? Ste se morda udeležili kakšnega seminarja ali izobraževalnega tečaja na to temo?

Nismo se ničesar udeležili, smo pa preko te osebe, s katero smo sodelovali, dobili kar nekaj informacij.

7. Vam je jezik predstavljal kakšno težavo, oz. kakšen je njihov nivo znanja angleškega jezika?

Je angleška kolonija in dobro govorijo angleško. Celotno precej se v šolah poučuje le angleščino, je pa njihov naglas malenkost drugačen.

8. Kako potekajo poslovni sestanki z Indijci? (Ali kdaj zamujajo, se držijo dogovorjenih rokov, so Indijci bolj zaprti ali odprti ljudje, kje potekajo sestanki in ali potekajo bolj v dopoldanskih ali popoldanskih urah ipd.).

So odprti in vsak zame skušajo biti preveč ustrezljivi. Ne morejo izpolniti vsega, kar obljubijo. Ure, roke je treba jemati z rezervo. Mesta so mrtva do 12.00 in polna življenja do 1.00 ali še kasneje. Zjutraj in dopoldan se ne naredi nič.

9. Kakšne izkušnje imate s poslovanjem z Indijci oz. ali drži, da je potrebno biti pri poslovanju z Indijci zelo potrpežljiv, saj je poslovanje v Indiji zelo počasno in je potrebno do zaključka dogovora oz. posla opraviti več obiskov?

Ko se z njimi dogovarjaš obljubijo vse in takoj. Dejansko pa je potrebno biti kar potrpežljiv. Tudi obljube nimajo takšne teže kot pri nas v Sloveniji.

10. Ali je res, da so Indijci po naravi precej nezaupljivi ljudje? Veljalo naj bi, da si tu poslovnih težko pribori njihovo zaupanje, kakšne so vaše izkušnje s tem?

Gre za globalni trg in težko poznaš ali spoznaš vsakogar. Plačila potekajo z bančnimi garancijami in ne verjamem, da gre tu generalno za kakšno posebno zaupanje. So pa takšni, da želijo osebo, s katero poslujejo, čim bolje spoznati.

11. Lahko izpostavite kakšno posebnost njihovih poslovnih običajev? (Oblačilna kultura, darila, neverbalna komunikacija, dojemanje osebnega prostora ipd.).

Za nas Evropejce, ali vsaj zame, so pri sklepanju poslov preveč ponižni in ustrezljivi, kar se ne zdi realno, torej kup nekega govorjenja in obljub. Tudi vera, veliko se moli. Ljudje, ki imajo denar, skušajo biti zelo podobni zahodnjakom, veliko jim pomeni luksuz in zunanji izgled.

12. Katere kulturne posebnosti po vašem mnenju najbolj vplivajo na poslovanje v Indiji?

Vera in razslojenost. Možno pa je opaziti tudi, da delajo večinoma le moški.

13. Kakšen je status žensk v Indiji? Se v indijskem poslovnem svetu najde veliko žensk in pa kakšen je njihov vpliv? (Ali so enakovredne moškim).

Zelo malo. V mlajših družbah jim je morda malo več, drugače pa več ali manj skrbijo za družinsko-hišna opravila

14. Ali so informacije o indijskem trgu težko dostopne? Kje ste jih iskali, oz. kje ste jih pridobili?

Večinoma smo jih pridobivali skozi sodelovanje.

15. Bi podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg, kaj svetovali oz. jih na kaj opozorili?

Previdno in počasi ter s planom B.

16. Bi bili, za konec, pripravljeni z mano deliti tudi kakšno zanimivo oz. nenavadno zgodbico, ki se vam je pripetila ob vstopu v Indijo ali pri kasnejšem poslovanju tam?

Evropejskih poslovnežev se tam ne vidi. Gre striktno za posel, relacija hotel–podjetje. Na ulici nisem srečal še nikogar, gre pa za izključno industrijska mesta.

Priloga 4: Intervju s podjetjem C.

1. Kakšni so bili motivi, ki so vas vodili v Indijo, oz. zakaj ste se sploh odločili za Indijo?

Za Indijo se nismo odločili posebej. Za naš produkt je slovenski trg premajhen. Zato, da ostajamo konkurenčni, moramo prodajati globalno in Indija je eden izmed pomembnih svetovnih trgov.

2. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ste se povezali s kakšnim indijskim poslovnim partnerjem?

Na sejmu v tujini nas je obiskal potencialni prodajni agent, ki smo mu podelili zastopstvo.

3. Kako pogosto ste v stikih z njimi?

Večinoma vsaj enkrat na teden.

4. Na kakšne ovire ste naleteli pri poslovanju v Indiji? (Ciljam predvsem na kulturološke razlike).

Brezmejno laganje in pretiravanje. Birokracija pri uvozu, plačilu v tujino itd. Nenehno spreminjanje predpisov in poskusi, da bi s tem povezane težave prevalili na nas.

5. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik ste uporabljali?

Potrpežljivost. Res se je treba kar navaditi na njihove običaje.

6. Ste indijsko kulturo pred vstopom na trg dobro preučili? Ste se morda udeležili kakšnega seminarja ali izobraževalnega tečaja na to temo?

Nismo se udeležili nobenega tečaja. Indijsko kulturo do neke mere poznamo, saj smo splošno razgledani ljudje, če nam kaj ni bilo jasno pa smo »pogooglali«. Poznavanje Sikhov, joge, Mahabharate, aryuvede, čakr, bashmati riža in podobnih zadev pri našem poslu ne koristi skoraj nič.

7. Vam je jezik predstavljal kakšno težavo, oz. kakšen je njihov nivo znanja angleškega jezika?

Njihova angleščina ima hude regionalne naglase, uporabljajo tudi zastarele izraze, ki v se v standardni angleščini ne uporabljajo več ali pa imajo drug pomen. Pri številkah uporabljajo svoj sistem desetiškega grupiranja števil (crore in lakhi). Včasih jih moramo prositi, naj napišejo mail, saj jih drugače ne razumemo.

8. Kako potekajo poslovni sestanki z Indijci? (Ali kdaj zamujajo, se držijo dogovorjenih rokov, so Indijci bolj zaprti ali odprti ljudje, kje potekajo sestanki in ali potekajo bolj v dopoldanskih ali popoldanskih urah ipd.).

Indija je velikanska dežela z več kot milijardo ljudi, tako da takih splošnih sodb ne moremo dajati. To je tako kot bi združili Evropo, ZDA in Rusijo ter vprašali, ali zamujajo. Eni da, eni ne. Sestanki potekajo, kadar se dogovoriš, dopoldne ali popoldne. V Evropi, na sejnih, so naši agenti ali stranke večinoma točni. V Indiji pa so razdalje velike, infrastruktura je slaba, točnost je vezana na potovalni čas do mesta sestanka. Zato vse traja dlje; na en dan je težko imeti več sestankov.

9. Kakšne izkušnje imate s poslovanjem z Indijci, oz. ali drži, da je potrebno biti pri poslovanju z Indijci zelo potrpežljiv, saj je poslovanje v Indiji zelo počasno in je potrebno do zaključka dogovora oz. posla opraviti več obiskov?

Gotovo je začetni preboj na trgu težak in je zanj potrebnih več obiskov. V našem primeru je šlo tudi za šolanje agentov, skupaj z obiskovanjem strank. Vendar tudi na drugih trgih ni enostavno. V Indiji je težje zaradi razdalje in nizke kupne moči, po drugi strani pa je lažje, saj vsaj ni toliko težav z jezikom, kot na primer na Kitajskem.

10. Ali je res, da so Indijci po naravi precej nezaupljivi ljudje? Veljalo naj bi, da si tuj poslovnež težko pribori njihovo zaupanje, kakšne so vaše izkušnje s tem?

To velja na vseh trgih, razen ,če niste že prej veliko investirali v blagovno znamko, ki je že uspešna na razvitih trgih.

11. Lahko izpostavite kakšno posebnost njihovih poslovnih običajev? (Oblačilna kultura, darila, neverbalna komunikacija, dojemanje osebnega prostora ipd.).

Na začetku je njihovo odkimavanje v znak pritrditve malo moteče. V določenih segmentih je oblačilna kultura povsem zahodna, v drugih pa tradicionalna, na primer turbani pri Sikih, vendar to ne predstavlja nobenega problema. Nekaj časa traja, da se človek navadi njihovega nabuhlega načina izražanja in pretiravanja, da ne rečem laganja. Ko to sprejmeš in njihove izjave jemlješ z rezervo, je življenje lažje. To izjemno samohvalisanje nam je bilo zelo odbijajoče. Vendar, če zadevo jemljemo z vidika prenaseljene Azijske države, lahko razumemo, da s kakšnimi slovenskimi vrednotami, kot so skromnost in pridnost, ne prideš zelo daleč. Ali se šopiriš kot pav ali pa si v množici povsem neopažen.

12. Katere kulturne posebnosti po vašem mnenju najbolj vplivajo na poslovanje v Indiji?

Vera je zelo pomembna in posamezniki raje poslušajo z ljudmi iste vere, kot je njihova. Ateizma pa sploh ne razumejo, zato se je bolje opredeliti za kristjana, kot pa se prepirati z njimi o stvareh, ki jih ne razumejo. Včasih je naporen tudi njihov pogajalski proces, so zelo

zahtevni in agresivni kupci. Del nakupa je tudi kritika in iskanje »lukenj« v produktu, vse z namenom nižanja cene. Niso pripravljeni vložiti časa in denarja v šolanje, to se jim zdi odveč. Zato so naši indijski kupci v precejšnji meri samouki bistri ljudje, ali pa je produkt slabo izkoriščen, saj ga ne razumejo v celoti.

13. Kakšen je status žensk v Indiji? Se v indijskem poslovnem svetu najde veliko žensk in pa kakšen je njihov vpliv? (Ali so enakovredne moškim).

Ženske nikakor niso enakovredne moškim. V poslovnem svetu in na vodstvenih mestih so zelo slabo zastopane. Ker poznamo tudi Kitajsko, lahko povemo, da je veliko Kitajk na vodstvenih položajih, splošno gledano je diskriminacije žensk veliko manj. V določenih indijskih okoljih se moški sploh noče pogovarjati z žensko o poslovnih zadevah.

14. Ali so informacije o indijskem trgu težko dostopne? Kje ste jih iskali, oz. kje ste jih pridobili?

Ko smo mi vstopali na trg, pred petnajstimi leti, so bile težko dostopne, danes pa se na internetu najde dosti kvalitetnih virov. Pa še vseeno se je težko prebiti čez njihove birokratske zahteve. Po eni interpretaciji bi morala vsako podjetje, ki prodaja v Indijo, pridobiti indijsko davčno številko, da bi posebej plačali indijske davke. Čeprav imamo agenta ravno zato, da se nam s tem ne bi bilo treba ukvarjati. Če bi tako delale vse države, bi naše podjetje potrebovalo 40 davčnih številok, ker smo naše produkte prodali v 40 držav.

V Sloveniji so podatki o poslovanju podjetij javni in povsem (preveč) transparentni – kdor koli lahko pogleda, koliko imamo prometa, zaposlenih, dobička, dolga ... Če znaš brati bilanco, lahko izračunaš tudi višino plače. Za indijska podjetja, če niso velike delniške družbe, je kaj takega nemogoče izvedeti. Zato, če ne obiščemo podjetja, ne vemo, kako veliko je, koliko ima zaposlenih, ali ima dobiček ali izgubo, ali je plačilno sposobno ipd.

15. Bi podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg kaj svetovali, oz. jih na kaj opozorili?

Svetujemo previdnost in razmislek o tem, če je vstop na ta trg za njih zares potreben. Slovenija ima prost dostop do trgov EU, pa tudi ZDA; ti trgi so zadosti veliki, da pokrivajo potrebe za rastjo večine podjetij. Pa tudi, če so indijski trg kasneje sposobni adekvatno servisirati. Če je le mogoče, se dogovorite za plačilo v naprej, ali kakšno drugo obliko zavarovanja plačila. Če boste poslovali na zaupanje, boste na plačilo čakali zelo dolgo.

16. Bi bili, za konec, pripravljeni z mano deliti tudi kakšno zanimivo oz. nenavadno zgodbico, ki se vam je pripetila ob vstopu v Indijo ali pri kasnejšem poslovanju tam?

Anekdot cel kup, ene bolj smešne, ene manj, na primer:

Indijci ne razumejo, da smo mi navajeni na druge higienske standarde, da imamo druge bolezni in smo bolj občutljivi na njihove. Tako nas na potovanjih silijo v enak standard,

kot ga imajo oni – potovanje z vlakom, prehranjevanje z ulice ipd. Kolega je po enem takih potovanj končal dehidriran z dizenterijo v bolnici. To se nam ni zgodilo nikjer drugje na svetu, čeprav smo potovali skoraj povsod. Je pa kolega zelo pohvalil indijsko bolnico in tudi storitev ni bila draga.

Lahko vam povem še eno, torej Indijci imajo cene mobilne telefonije prilagojene kupni moči in klici v tujino se transparentno zaključujejo preko interneta. Tako smo še vedno v paradoksnih situacijah, da je Slovenija v EU in domnevno razvita država, Indija pa država tretjega sveta v razvoju. Vendar nas oni lahko kličejo neposredno z mobitela ter čvekajo ure in ure, mi pa jih ne moremo poklicati nazaj na mobilno številko, saj bi bil telefonski račun hitro nekaj tisoč evrov. Zadnje čase je to za nas malo lažje z uporabo WhatsApp.

Ali pa o naših agentih, ki sta bila enakovredna partnerja v svojem podjetju: eden hindujec, drugi pa musliman. To smo dolgo uporabljali kot primer verske sprave v Indiji, ki ne ustreza popularnim klišejem, dokler se nista sprla. Zatem so prišle na dan vse zamere in očitki in z zelo veliko težavami smo ju pripravili do tega, da sta poravnala stare dolgove in sklenila dogovor, ki preprečuje njuno neposredno konkurenco. Na ta način sta oba zadržala agentske pravice in si razdelila vzdrževalne pogodbe obstoječih strank. Osrednja točka spora pa ni bila vera, pač pa želja enega od partnerjev, da bi zaposlil člane svoje razširjene družine, drugi pa si je za privatne stroške sposojal denar iz podjetja.

Priloga 5: Intervju s podjetjem D.

1. Kakšni so bili motivi, ki so vas vodili v Indijo, oz. zakaj ste se sploh odločili za Indijo?

Agent s katerim sedaj sodelujemo nas je kontaktiral in seznanil z možnostmi prodaje naših proizvodov v Indiji. Indijskega tržišča prej nismo poznali.

2. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ste se povezali s kakšnim indijskim poslovnim partnerjem?

Najprej smo skupaj z agentom razvili izdelek, ki ustreza načinu proizvodnje v Indiji in h končnemu izdelku. Dogovorili smo se o pogojih poslovanja, torej provizijah, transportih, cenah, datumih dobave, plačilnih pogojih itn., v stik s končnimi porabniki pa smo prišli šele kasneje.

3. Kako pogosto ste v stikih z njimi?

Z agentom smo v stiku vsakodnevno. Odpreme za Indijo so zahtevne v smislu organizacije transporta in izdaje dokumentov.

4. Na kakšne ovire ste naleteli pri poslovanju v Indiji? (Ciljam predvsem na kulturološke razlike).

Pri poslovanju nismo naleteli na ovire. Dejstvo je, da je naš agent sposoben in natančen poslovnež, ki svoje delo dobro opravlja.

5. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik ste uporabljali?

Poskusili smo se čim bolj prilagoditi. Indijski trg zahteva natančnost pri delu. Vsi pogoji prodaje morajo biti dogovorjeni ob naročilu, proforma, fakture morajo biti točne. Dogovorjenih datumov odpreme se moramo držati, saj so tranzitni časi zelo dolgi.

6. Ste indijsko kulturo pred vstopom na trg dobro preučili? Ste se morda udeležili kakšnega seminarja ali izobraževalnega tečaja na to temo?

Naš agent je že pred nami sodeloval z nemškimi podjetji, zato dobro pozna kulturne razlike. Odlično zna povezati posebnosti indijskega in evropskega poslovanja. Kulture v Indiji nismo posebej preučevali in se tudi v zvezi s tem nismo izobraževali. Že v začetku smo se dogovorili o varnih načinih plačila in zato smo se poslovanja lotili neobremenjeni.

7. Vam je jezik predstavljal kakšno težavo, oz. kakšen je njihov nivo znanja angleškega jezika?

Komunikacija ni nikoli bila problematična. Če zanemarimo naglas, se Indijci praviloma zelo dobro sporazumevajo v angleščini.

8. Kako potekajo poslovni sestanki z Indijci? (Ali kdaj zamujajo, se držijo dogovorjenih rokov, so Indijci bolj zaprti ali odprti ljudje, kje potekajo sestanki in ali potekajo bolj v popoldanskih ali popoldanskih urah ipd.).

Sestanki potekajo bolj odprto, najprej precej splošne diskusije, preden se lotijo poslovnih dogovorov. Naši sestanki so potekali v pisarnah podjetij v popoldanskih urah. Običajno ima rang poslovnežev precej razvito socialno življenje in se ob večerih pogosto dobiva ter zabava. Delo v pisarnah se zato začne kasneje. Naš agent prihaja k nam s popolnoma pripravljenim urnikom in točno agendo. Ve koga želi srečati in kaj želi vprašati. Je zelo vztrajen, za evropska merila celo preveč in mogoče tudi rahlo osladen pri nagovorih. Vedno poskuša navezati tudi prijateljske stike in se osebno zblížati z ljudmi, s katerimi posluje. Od nas zahteva veliko natančnost in pozornost ne glede na to, da prodaja v Indijo, predstavlja zelo majhen segment naše celotne prodaje.

9. Kakšne izkušnje imate s poslovanjem z Indijci, oz. ali drži, da je potrebno biti pri poslovanju z Indijci zelo potrpežljiv, saj je poslovanje v Indiji zelo počasno in je potrebno do zaključka dogovora oz. posla opraviti več obiskov?

Res je, ne marajo, da jih nekdo preganja in si radi vzamejo čas, preden se kaj odločijo.

10. Ali je res, da so Indijci po naravi precej nezaupljivi ljudje? Veljalo naj bi, da si tuj poslovnež težko pribori njihovo zaupanje, kakšne so vaše izkušnje s tem?

Na začetku verjetno so malenkost nezaupljivi, a ko se nekajkrat srečajo s tabo in dobijo neko mnenje, je kvečjemu nasprotno. Torej so odprti ljudje, zelo vljudni, včasih še preveč ponižni.

11. Lahko izpostavite kakšno posebnost njihovih poslovnih običajev? (Oblačilna kultura, darila, neverbalna komunikacija, dožemanje osebnega prostora ipd.).

Naš agent nas ob obiskih obvezno obdari. Soproga pride oblečena v tradicionalna oblačila in jih nosi zelo ponosno, skoraj vzvišeno. Agent posega v osebni prostor, poslovno sodelovanje poskuša vedno razširiti tudi na družine in otroke. Želi spoznati naše življenje, odpre pa tudi vrata svojega doma. Jaz poznam njegovo celotno družino in on pozna mojo. Obišče in obdari vse in tudi vpraša po vseh članih družine. Čuti močne povezave med nami, zato moške sodelavce naziva »brat«.

12. Katere kulturne posebnosti po vašem mnenju najbolj vplivajo na poslovanje v Indiji?

Opažam bolj angleške navade poslovanja, točnost, pozornost do kupcev in dobavitelja. Tehnične in tehnološke zahteve so visoke. Neustrezno kvaliteto težko sprejemajo, so skoraj užaljeni, ko dobijo blago pod zagotovljenim standardom. Po drugi strani pa izredna vljudnost, prijaznost, sposobnost dialoga itn.

13. Kakšen je status žensk v Indiji? Se v indijskem poslovnem svetu najde veliko žensk in pa kakšen je njihov vpliv? (Ali so enakovredne moškim).

V poslovanju z Indijo nisem srečala dosti žensk. Žena agenta se je začela ukvarjati s poslom, ampak za enkrat neuspešno. Mislim, da so ženske v podrejenem položaju, sama pa sem, kot tujka po poslovnem svetu v Indiji, lahko gibala enakovredno.

14. Ali so informacije o indijskem trgu težko dostopne? Kje ste jih iskali, oz. kje ste jih pridobili?

Informacije niso težko dostopne, že ob obisku konzulata zaradi vize so mi ponudili možnost različnih tipov informacij. Glavne informacije smo dobili od našega agenta. Nadvse poučen pa je bil obisk v Indiji.

15. Bi podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg, kaj svetovali, oz. jih na kaj opozorili?

Poslovanje v Indiji bi vsekakor svetovala. Indijsko tržišče bo v kratkem tretje na svetu in postaja vedno bolj pomembno. Populacija je ogromna in dopušča veliko možnosti. Kultura poslovanj je visoka, riziki ob pravilnem poslovanju majhni.

16. Bi bili, za konec, pripravljene z mano deliti tudi kakšno zanimivo oz. nenavadno zgodbo, ki se vam je pripetila ob vstopu v Indijo ali pri kasnejšem poslovanju tam?

Posebne anekdote se ne spomnim. Je bil pa zame obisk Indije nekaj posebnega. Življenjska izkušnja. O dobri volji, dojetanju in sprejetanju življenja, veselju do življenja, ločevanju po kastah itd.

Priloga 6: Intervju s podjetjem E.

1. Kakšni so bili motivi, ki so vas vodili v Indijo, oz. zakaj ste se sploh odločili za Indijo?

Glavni motiv je sledenje kupčevim potrebam. Naši obstoječi globalni, evropski in ameriški kupci selijo oz. postavljajo proizvodne obrate v Indiji. Iz ekonomskih razlogov je zanje uvoz v Indijo nekonkurenčen, zato iščejo lokalne vire. S tem se razvijajo lokalni dobavitelji, ki nam dolgoročno pomenijo konkurenco, ne samo v Indiji, na dolgi rok tudi v svetovnem merilu. Obstaja torej realna nevarnost, da na račun teh novih dobaviteljev, dolgoročno izgubimo strateške kupce. Zato je nujna zagotovitev proizvodnje na lokalnem trgu. Je tudi veliko tržišče z ogromnim prodajnim potencialom, torej omogoča pridobivanje novih kupcev, pa tudi nabavni potencial je izjemen, saj so surovine in komponente, potrebne za uvoz v Slovenijo, dosti cenejše. Za konkretno tržišče pa imamo zanimiv in ustrezen, že razvit proizvod.

2. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ste se povezali s kakšnim indijskim poslovnim partnerjem?

Iskali smo ustreznega partnerja, ki bi izkazoval interes za vzpostavitev skupnega proizvodnega obrata v Indiji. Partner naj bi po možnosti že imel vzpostavljene poslovne odnose z istimi ali s podobnimi kupci v branži. Imel naj bi torej izkušnje s proizvodnjo in prodajo podobnih, vendar ne enakih proizvodov. Po možnosti naj bi imel na razpolago izkušen kader, mogoče kakšen višek opreme in specifičnih tehnologij, višek podpornih služb, mogoče proste proizvodne prostore, zemljišče ... S tako izbranim partnerjem smo v letu 2013 ustanovili joint venture podjetje.

3. Kako pogosto ste v stikih z njimi?

Dnevno preko e-maila in telefona, tedensko pa imamo telekonference. Obiski predstavnikov iz Slovenije so opravljeni skladno s sprotnimi potrebami.

4. Na kakšne ovire ste naleteli pri poslovanju v Indiji? (Ciljam predvsem na kulturološke razlike).

Jih je kar nekaj, npr. zapleteni in dolgotrajni procesi odločanja, urejanje zadev, vpliv religije in spiritualizma na poslovne odločitve, vpliv družinskih povezav in družbenega položaja na poslovne odločitve. Poleg tega še nespoštovanje in prilagajanje planov ter prelaganje na »jutri«, saj čas v Indiji ni pomembna kategorija. Potrditev nekega dogovora ne pomeni nujno, da se bo dogovorjeno tudi uresničilo. Potem nezanesljivost oz. včasih tudi samovoljnost določenih posameznikov. Za pridobitev neke povratne informacije je treba kar dolgo čakati, celo prositi, tudi večkrat, npr. za dostavo poročila z nekega poslovnega obiska, sejma ipd. Od partnerja tujca pričakujejo hitro odzivnost, zanje pa je to bolj izjema kot pravilo in pa včasih komplicirajo pri nepomembnih detajlih.

5. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik ste uporabljali?

Kulturne razlike in navade je pomembno poznati in se jim do ustrezne mere prilagajati. Na vodilnem položaju je pomembno imeti lokalnega managerja, ki kulturne razlike primerno razume in jih ustrezno prenaša navzdol na lokalni kolektiv. Iz zgornjih razlogov smo lokalnemu partnerju prepustili večino odločitev, npr. s področja »legal affairs«, HR menedžmenta, delo z dobavitelji, bankami in ostalimi lokalnimi institucijami. Sami poskušamo držati odločitve s področja proizvodov in know how-a, politike in zahtev kakovosti, tržne politike in odnosov do globalnih kupcev, dajemo tehniško podporo itd. Potrebno je jasno razmejiti, kje lahko popuščaš in kje odstopanja niso dovoljena.

6. Ste indijsko kulturo pred vstopom na trg dobro preučili? Ste se morda udeležili kakšnega seminarja ali izobraževalnega tečaja na to temo?

Pred sprejeto namero o vstopu na tržišče Indije v obliki JV podjetja smo to tržišče skozi poslovne aktivnosti predhodnih let relativno že kar dobro poznali, dodatno pa smo si, predvsem pri izbiri lokacije in partnerja, pomagali s svetovanjem nekega drugega evropskega partnerja, ki ima na tržišču Indije 30 let izkušenj.

7. Vam je jezik predstavljal kakšno težavo, oz. kakšen je njihov nivo znanja angleškega jezika?

Jezik ni ovira, nivo znanja angleščine je na visokem nivoju, delna težava je v določenih primerih njihov specifični naglas, izgovorjavo je včasih težko razumeti.

8. Kako potekajo poslovni sestanki z Indijci? (Ali kdaj zamujajo, se držijo dogovorjenih rokov, so Indijci bolj zaprti ali odprti ljudje, kje potekajo sestanki in ali potekajo bolj v dopoldanskih ali popoldanskih urah ipd.).

Zamujanje na sestanke in zapuščanje sestankov je redna praksa. Enako velja za prestavljanje sestankov, prekinitve in spreminjanje ali dodajanje tem v nasprotju z agendo. Po naših izkušnjah so Indijci dokaj odprti, prilagodljivi in komunikativni, vendar pa tudi diplomatski in preračunljivi. Vsekakor so Indijci inteligentni in poslovno uspešni – tudi izven Indije. V primeru našega JV se sestanki sklicujejo v za to namenjenih govorilnicah, sestanki so večinoma v popoldanskem času. Na sestanku recimo ob 16h ali 17h, ob zavedanju, da kasneje sledi le še odhod domov, je kooperativnost večja, sestanek je bolj produktiven in z manj prekinitvami. V dopoldanskem terminu tudi sicer raje dajejo prednost posvečanju svojim ostalim delovnim obveznostim. Podobno velja za sestanke pri dobaviteljih in kupcih.

9. Kakšne izkušnje imate s poslovanjem z Indijci, oz. ali drži, da je potrebno biti pri poslovanju z Indijci zelo potrpežljiv, saj je poslovanje v Indiji zelo počasno in je potrebno do zaključka dogovora oz. posla opraviti več obiskov?

Drži. Indijca je težko prepričati, da sprejme ali spremeni nekaj, na kar je tradicionalno navajen. Pogajanja, prepričevanja so dolgotrajna, določene zadeve radi premlevajo v nedogled, neke končno sprejete odločitve pa še ne pomenijo, da se bo dogovorjeno res tudi uresničilo. Potreben je stalen nadzor in preverjanje, včasih je treba kakšno zadevo spet začeti iz nule.

10. Ali je res, da so Indijci po naravi precej nezaupljivi ljudje? Veljalo naj bi, da si tuj poslovnež težko pribori njihovo zaupanje, kakšne so vaše izkušnje s tem?

Res je, vsaj na začetku sodelovanja so kar precej nezaupljivi. Se pa zaupanje s časom da pridobiti, še posebej, ko spoznajo, da se zastavljene stvari odvijajo v pravi smeri.

Pravilnost odločitve je pomembno podpreti z dejanskimi dokazi, kar pa lahko traja zelo dolgo, npr. za potrditev ustreznosti nekega izdelka se zaupanje lahko pridobi šele po letu in več, ko so kolikor toliko poznani tudi odzivi s tržišča, finančni učinki ipd. ...

11. Lahko izpostavite kakšno posebnost njihovih poslovnih običajev? (Oblačilna kultura, darila, neverbalna komunikacija, dojemanje osebnega prostora ipd.).

Sprejemljiva oblačila v poslovnem svetu so sicer lahko tradicionalno evropejska, čeprav v praksi raje nosijo bolj udobna casual oblačila. Uporaba tradicionalnega sarija pri ženskah ali kurte pri moških je pogosta in povsem sprejemljiva. Darila, še posebej, če so ta dragocena, niso običajna in tudi nezaželena. V indijski kulturi povzročajo zadrego in občutek, da je treba darilo v enaki meri vrniti. Pri pozdravljanju je značilno priklanjanje, vizitke si izmenjujejo z obema rokama, sogovornika naslavljajo strogo z gospod gospa ali podobno. Za neverbalno komunikacijo je značilno »odkimavanje« z glavo levo desno, kar v evropskem okolju pomeni zanikanje, v indijskem pa tako odkimavanje nasprotno pomeni strinjanje oz. odobravanje.

12. Katere kulturne posebnosti po vašem mnenju najbolj vplivajo na poslovanje v Indiji?

Če jih samo naštejemo, so to najbrž: politika in zakonodaja, religija, spiritualizem, intuicija, tudi družina in kastni sistem, potem vpliv prevelike demokracije, kolektivni duh, tradicionalizem, osebni dogovori so pomembnejši od pisnih dogovorov, indijska mentaliteta v najširšem smislu, pa še kaj bi se našlo verjetno.

13. Kakšen je status žensk v Indiji? Se v indijskem poslovnem svetu najde veliko žensk in pa kakšen je njihov vpliv? (Ali so enakovredne moškim).

V indijskem poslovnem svetu se, po naših izkušnjah, ne najde prav veliko žensk. So sicer izjeme, vendar so zelo redko na visokih položajih. Indijci sami to sicer zanikajo, vendar je povsem očitno, da ženske ne dosegajo enakopravnega položaja kot moški.

14. Ali so informacije o indijskem trgu težko dostopne? Kje ste jih iskali oz. kje ste jih pridobili?

Na začetku je bilo težko, kot že omenjeno, smo si pomagali tudi s svetovanjem evropskega podjetja z izkušnjami v Indiji, kasneje pa informacije niso bile več težko dostopne, za kar gre zaslugo pripisati lokalnemu osebu na visokih in vodilnih delavnih mestih v skupnem podjetju.

15. Bi podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg, kaj svetovali, oz. jih na kaj opozorili?

Nasveti so čisto odvisni od tega, na kakšen način in s kakšnim namenom podjetja vstopajo na ta trg. V primeru postavitve proizvodne ali storitvene dejavnosti v Indiji je primerno, npr. posvetovati se s podjetji z dolgoročnimi izkušnjami, koristiti lokalnega svetovalca, zaposliti lokalnega managerja z danimi jasnimi pooblastili, postaviti lokalne strokovnjake, ki poznajo lokalno »folkloro«, biti je treba zelo pripravljen na prilagajanje drugačnim kulturam, navadam in pravilom, zato je zaželena potrpežljivost, pa tudi vztrajnost, preverjanje in stalen nadzor.

16. Bi bili, za konec, pripravljeni z mano deliti tudi kakšno zanimivo oz. nenavadno zgodbico, ki se vam je pripetila ob vstopu v Indijo ali pri kasnejšem poslovanju tam?

Lahko povem en konkreten primer, kako lahko kulturološki vidik vpliva na poslovno odločitev v Indiji:

V našem podjetju v Sloveniji smo, na osnovi poznanih in že zdavnaj preverjenih tehničnih rešitev, pripravili predlog tehnološke rešitve za postavitev lakirnice. Gre za končno barvanje proizvodov, torej zadnjo operacijo pred pakiranjem in odpremo izdelkov. Glede na že postavljeno vso ostalo montažno opremo v tovarni smo za lakirnico pripravili logično najbolj funkcionalen layout, skupaj s spiskom opreme, z razporedom in s pretokom materiala med posameznimi delovnimi mesti, prostorske gabarite, energetiko in ostalo infrastrukturo, ipd. Ko je bil tak predlog layouta posredovan indijskemu partnerju, je ta ugotovil, da gabariti zgradbe ne bodo najbolj ustrezali pretokom energetskih oz. spiritualnih silnic v tistem delu tovarne. Prevelika višina objekta na predlaganem mestu naj bi negativno vplivala na počutje, zdravje in zadovoljstvo zaposlenih. Sledila je njihova zahteva, ali bistveno znižati stavbo ali jo premakniti na povsem drugo lokacijo. Glede na že omenjeno postavitev ostale opreme, ne ena ne druga zahteva seveda nista bili uresničljivi. V izogib konfliktu in ob razumevanju obeh partnerjev je bil končni rezultat ta, da so vso predhodno že postavljeno opremo morali prestaviti, da je zadeva tako tehnološko kot spiritualno ustrezno funkcionirala.

Priloga 7: Intervju s podjetjem F.

1. Kakšni so bili motivi, ki so vas vodili v Indijo, oz. zakaj ste se sploh odločili za Indijo?

Predvsem, ker je to velik trg, ki je našemu podjetju predstavljal ogromen tržni potencial.

2. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ste se povezali s kakšnim indijskim poslovnim partnerjem?

Ja, tako je, povezali smo se s poslovnim partnerjem, ki smo ga spoznali na mednarodnem sejmu.

3. Kako pogosto ste v stikih z njimi?

Preko telefona ali e-maila se načeloma slišimo vsaj enkrat na teden, po navadi pa tudi večkrat.

4. Na kakšne ovire ste naleteli pri poslovanju v Indiji? (Ciljam predvsem na kulturološke razlike).

Mogoče to, da včasih preveč obljublajo, na koncu pa ni nič iz tega, pa tudi težko ti rečejo direktno v obraz »ne« in namesto tega raje ovinkarijo z raznimi odgovori, na primer »bomo videli«, na koncu pa te pustijo v dvomih.

5. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik ste uporabljali?

Poskušamo biti precej potrpežljivi in pa seveda smo se morali do neke mere tudi prilagoditi in sprejeti, da se v določenih pogledih pač razlikujejo od nas.

6. Ste indijsko kulturo pred vstopom na trg dobro preučili? Ste se morda udeležili kakšnega seminarja ali izobraževalnega tečaja na to temo?

Prav kakšnega izobraževanja se nismo udeležili, je pa na spletu kar nekaj informacij o njihovih navadah, tako da smo si malo s tem pomagali, nekatere stvari pa smo vedeli že na splošno.

7. Vam je jezik predstavljal kakšno težavo, oz. kakšen je njihov nivo znanja angleškega jezika?

Sicer je tako, da Indijci angleško govorijo kar dobro, ker je to tudi jezik, ki ga pri poslovanju večinoma uporabljajo, so pa zelo moteči njihovi naglasi. Včasih jih moramo prositi, če lahko kakšno stvar ponovijo, ker jih ne razumemo, pa tudi tempo govorjenja imajo zelo hiter.

8. Kako potekajo poslovni sestanki z Indijci? (Ali kdaj zamujajo, se držijo dogovorjenih rokov, so Indijci bolj zaprti ali odprti ljudje, kje potekajo sestanki in ali potekajo bolj v dopoldanskih ali popoldanskih urah ipd.).

Zna se zgoditi tudi da kdaj zamudijo, sestanki pa potekajo bolj pozno dopoldne. Se mi zdi da so kar odprti, saj sestanke po navadi začnejo z različnimi osebnimi vprašanji, torej ne »prešaltajo« prav takoj na poslovanje.

9. Kakšne izkušnje imate s poslovanjem z Indijci oz. ali drži, da je potrebno biti pri poslovanju z Indijci zelo potrpežljiv, saj je poslovanje v Indiji zelo počasno in je potrebno do zaključka dogovora oz. posla opraviti več obiskov?

To kar drži, ja. Indijci po navadi rabijo kar nekaj časa, da sprejmejo neko odločitev, ne marajo pa, če nekdo pritiska na njih. Potrebno je biti kar precej potrpežljiv, saj se pogajanja velikokrat zavlečejo.

10. Ali je res, da so Indijci po naravi precej nezaupljivi ljudje? Veljalo naj bi, da si tuj poslovnež težko pribori njihovo zaupanje, kakšne so vaše izkušnje s tem?

Mislim, da smo na začetku vsi kar malce nezaupljivi, je pa pri Indijcih tako, da si radi vzamejo čas in spoznajo ljudi, s katerimi poslujejo. Kakor sem že prej omenil, si tudi na primer pred sestanki vzamejo par minut časa, za pogovore o osebni življenju, da nas s tem bolje spoznajo.

11. Lahko izpostavite kakšno posebnost njihovih poslovnih običajev? (Oblačilna kultura, darila, neverbalna komunikacija, dožemanje osebnega prostora ipd.).

Bolje je prinesiti neka manjša darila, neko malenkost, saj ne marajo predragih daril in pa alkohol ni dobra izbira za darilo. Pri neverbalni komunikaciji pa se je potrebno navaditi, da njihovo odkimavanje z glavo v resnici pomeni strinjanje, torej obratno kot pri nas, kar je bilo na začetku malo moteče. Pri oblačilih je pomembno, da smo primerno oblečeni, še posebej to velja za ženske. Ni zaželeno, da kažejo preveč kože, za moške pa je priporočljiva poslovna obleka, oz. vsaj srajca in dolge hlače.

12. Katere kulturne posebnosti po vašem mnenju najbolj vplivajo na poslovanje v Indiji?

Verjetno vera, saj so Indijci zelo verni ljudje, obstaja pa tam kar nekaj različnih ver in pa vpliv kastnega sistema, torej še vedno se čuti določeno podcenjevanje.

13. Kakšen je status žensk v Indiji? Se v indijskem poslovnem svetu najde veliko žensk in pa kakšen je njihov vpliv? (Ali so enakovredne moškim).

Se mi zdi, da je v indijskem poslovnem svetu, sploh na res zelo visokih položajih, zelo malo žensk, pa tudi za te se mi zdi, da niso prav čisto enakovredne. V poslovnem svetu torej prevladujejo moški, ženske pa so bolj namenjene za hišna opravila.

14. Ali so informacije o indijskem trgu težko dostopne? Kje ste jih iskali oz. kje ste jih pridobili?

Niti niso tako težko dostopne, smo pa veliko informacij dobili tudi preko indijskega zastopnika.

15. Bi podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg, kaj svetovali, oz. jih na kaj opozorili?

Predvsem potrpežljivost in zavedanje, da v Indiji poslovanje oz. pogajanja in sprejemanje odločitev poteka dosti bolj počasi kot pri nas. Priporočam tudi, naj se pri sestankih z Indijci ne izogibajo osebnim vprašanjem in pustijo Indijcem, da jih malo spoznajo.

16. Bi bili, za konec, pripravljeni z mano deliti tudi kakšno zanimivo oz. nenavadno zgodbico, ki se vam je pripetila ob vstopu v Indijo ali pri kasnejšem poslovanju tam?

Kulturni šok v Indiji je neizogiben. Kolega se je, na primer pri izhodu z vlaka za nogo oprijel berač brez nog in ga ni izpustil, dokler mu ni plačal, tako da se te indijska revščina dobesedno »dotakne.«

Priloga 8: Intervju s podjetjem G.

1. Kakšni so bili motivi, ki so vas vodili v Indijo, oz. zakaj ste se sploh odločili za Indijo?

Indija je velik trg, zelo se razvija in predstavlja veliko nekih priložnosti.

2. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ste se povezali s kakšnim indijskim poslovnim partnerjem?

Tako je, ja.

3. Kako pogosto ste v stikih z njimi?

Večkrat na teden.

4. Na kakšne ovire ste naleteli pri poslovanju v Indiji? (Ciljam predvsem na kulturološke razlike).

Da bi prav direktno vplivale na naše poslovanje, nobene. Se pa pri sestankih in raznih pogajanjih opazi tisti njihov odpor do zavračanja nečesa direktno. Večkrat ti zato, ne bom rekel prav lažejo, ampak obljublajo stvari, ki se kasneje ne zgodijo.

5. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik ste uporabljali?

Do neke mere se prilagodiš, normalno. Se mi pa zdi, da se tudi oni zavedajo, da ne moremo poznati prav vseh podrobnosti njihove kulture.

6. Ste indijsko kulturo pred vstopom na trg dobro preučili? Ste se morda udeležili kakšnega seminarja ali izobraževalnega tečaja na to temo?

Nekaj smo si pogledali na internetu, nekaj že na splošno vemo, nismo pa čutili nobene potrebe, da bi se udeleževali kakšnih seminarjev, ker se večinoma sproti in z leti poslovanja naučiš, kakšne so kulturne navade določene države.

7. Vam je jezik predstavljal kakšno težavo, oz. kakšen je njihov nivo znanja angleškega jezika?

V bistvu je tako, da Indijci angleško kar dobro znajo, je pa seveda razlika v njihovem načinu govorjenja in v našem. Ampak, ko se navadiš, da tako pač govorijo, ni več tak problem. Je pa včasih potrebno prositi, da ti kakšno stvar povejo še enkrat.

8. Kako potekajo poslovni sestanki z Indijci? (Ali kdaj zamujajo, se držijo dogovorjenih rokov, so Indijci bolj zaprti ali odprti ljudje, kje potekajo sestanki in ali potekajo bolj v dopoldanskih ali popoldanskih urah ipd.).

Mislim, da si Indijci časa in točnosti ne vzamejo tako kot mi. Seveda, cenijo, da si točen, a se sami včasih niti ne držijo toliko teh dogovorjenih ur, kot mi. Mi pa delujejo zelo odprti ljudje, dejansko te kar spoznajo s svojo družino in povabijo k sebi domov. Jih pa velikokrat zanima tudi kaj o tvoji družini in življenju.

9. Kakšne izkušnje imate s poslovanjem z Indijci oz. ali drži, da je potrebno biti pri poslovanju z Indijci zelo potrpežljiv, saj je poslovanje v Indiji zelo počasno in je potrebno do zaključka dogovora oz. posla opraviti več obiskov?

Potrebno je biti zelo potrpežljiv. Indijci si vzamejo čas. Na začetku je to kar moteče, saj smo sami navajeni na hitre odgovore in dogovore, a se kasneje navadiš. Pa tudi vidiš, da če pritiskaš na njih, ni nič kaj preveč bolje.

10. Ali je res, da so Indijci po naravi precej nezaupljivi ljudje? Veljalo naj bi, da si tuj poslovnež težko pribori njihovo zaupanje, kakšne so vaše izkušnje s tem?

Kot sem že rekel, se mi zdijo zelo odprti, rabijo pa nekaj časa, da te spoznajo, ampak kasneje vzpostavijo s teboj tako nekakšne skoraj da prijateljske odnose.

11. Lahko izpostavite kakšno posebnost njihovih poslovnih običajev? (Oblačilna kultura, darila, neverbalna komunikacija, dojemanje osebnega prostora ipd.).

Velikokrat so oblečeni v svoja tradicionalna oblačila, kar me sploh ne moti. Pri darilih je treba biti pozoren na barvo papirja za zavijanje, ker črna in bela nista ravno pametna ideja, paziti pa moramo tudi, kaj podarjamo. Na primer alkohol ni ravno zaželen, sploh, če so naši partnerji muslimani. Pri neverbalni komunikaciji pa je potrebno biti pozoren na njihovo prikimavanje in odkimavanje, saj pomenita ravno obratno, kot smo sami navajeni.

12. Katere kulturne posebnosti po vašem mnenju najbolj vplivajo na poslovanje v Indiji?

Vera, hierarhija. Verjetno tudi to, da ženske še vedno niso čisto enakovredne moškim.

13. Kakšen je status žensk v Indiji? Se v indijskem poslovnem svetu najde veliko žensk in pa kakšen je njihov vpliv? (Ali so enakovredne moškim).

Kot pravim, niso enakovredne in jih tudi ni veliko prisotnih v poslovnem svetu, ker pri nas je recimo kar precej žensk tudi na vodilnih položajih. Tam pa se mi zdi, da večinoma delajo moški, ženske so pa doma.

14. Ali so informacije o indijskem trgu težko dostopne? Kje ste jih iskali oz. kje ste jih pridobili?

Niti ne, smo jih pa večinoma pridobili preko predstavnika.

15. Bi podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg, kaj svetovali, oz. jih na kaj opozorili?

Potrpežljivost in sprejemanje indijske kulture, torej zavedati se je treba, da so pač drugačni od nas in to sprejeti.

16. Bi bili, za konec, pripravljene z mano deliti tudi kakšno zanimivo oz. nenavadno zgodbico, ki se vam je pripetila ob vstopu v Indijo ali pri kasnejšem poslovanju tam?

Jih je kar nekaj, ampak mi trenutno na misel pade ta, ko so nas poslovni partnerji obiskali v Sloveniji. Za njih je pot v Evropo in evropske metropole znak socialnega uspeha, zato se s tem takoj pohvalijo na Facebooku. No, v tem pogledu si nismo kaj dosti drugačni. Peljali smo jih na primer na Veliko planino in oni sploh niso vajeni gibanja v naravi, športa in podobnih slovenskih norosti. In čeprav smo jim povedali, da smo na višini 1600 m in nič kaj dosti več, so se naslednji dan na Facebooku pohvalili s slikami iz osrčja Alp na 3000 metrih.

Priloga 9: Intervju s podjetjem H.

1. Kakšni so bili motivi, ki so vas vodili v Indijo, oz. zakaj ste se sploh odločili za Indijo?

Indija je velik, razvijajoč se trg z mnogimi potenciali, zato je potrebno to izkoristiti, če le imaš to možnost.

2. Na kakšen način ste vstopili na indijski trg? Ste se povezali s kakšnim indijskim poslovnim partnerjem?

S participacijo na dotičnem sejmu za naše področje, kjer smo iskali potencialne distributerje.

3. Kako pogosto ste v stikih z njimi?

Tedensko, včasih tudi dnevno.

4. Na kakšne ovire ste naleteli pri poslovanju v Indiji? (Ciljam predvsem na kulturološke razlike).

Lahko izpostavim malo slabšo izobraženost, ampak moram dodati tudi, da so zelo motivirani za delo, kar pa včasih pomeni tudi, da je ogromno nekega govoričenja, veliko besed, obljub, a včasih premalo dejanj.

5. Kakšne strategije za reševanje kulturnih razlik ste uporabljali?

Predvsem prilagajanje in potrpežljivost ter spoštovanje tega, da se njihova kultura pač razlikuje od naše.

6. Ste indijsko kulturo pred vstopom na trg dobro preučili? Ste se morda udeležili kakšnega seminarja ali izobraževalnega tečaja na to temo?

Veliko smo v bistvu komunicirali z agenti, nekatere stvari smo si pogledali tudi na spletu, dosti pa smo se naučili predvsem iz lokalnih izkušenj ob obisku.

7. Vam je jezik predstavljal kakšno težavo, oz. kakšen je njihov nivo znanja angleškega jezika?

Njihovo znanje angleščine je v korelaciji s splošno izobrazbo. Z večino se da brez problema opraviti osnovno komunikacijo, po tem ko se navadiš, da se »njihova« angleščina malenkost razlikuje od »naše« angleščine, če lahko tako rečem. Govorijo zelo hitro, imajo pa tudi tak drugačen naglas, da včasih kakšne besede res ne razumeš.

8. Kako potekajo poslovni sestanki z Indijci? (Ali kdaj zamujajo, se držijo dogovorjenih rokov, so Indijci bolj zaprti ali odprti ljudje, kje potekajo sestanki in ali potekajo bolj v dopoldanskih ali popoldanskih urah ipd.).

Poslovni sestanki običajno vedno potekajo pozno popoldan do zelo poznih nočnih ur, torej tudi po polnoči. V dopoldanskem času so sigurno izjemoma. Vezano na področje, kjer je naše podjetje prisotno, so poslovni sestanki običajno v pisarnah lokalnih podjetij in bolj redko v hotelih. Indijci so ponosni na svoje družinske korenine v svojih podjetjih in zato tudi temu primerno posel »mešajo z družinskim življenjem«.

9. Kakšne izkušnje imate s poslovanjem z Indijci oz. ali drži, da je potrebno biti pri poslovanju z Indijci zelo potrpežljiv, saj je poslovanje v Indiji zelo počasno in je potrebno do zaključka dogovora oz. posla opraviti več obiskov?

Absolutno. Kot sem že rekla – veliko besed in malo dejanj. Ogromno potrpljenja in tolerance, ker se sicer zelo hitro užalijo. Pri njih je posel še vedno del osebnega življenja in se temu primerno tudi posluje.

10. Ali je res, da so Indijci po naravi precej nezaupljivi ljudje? Veljalo naj bi, da si tuj poslovnež težko pribori njihovo zaupanje, kakšne so vaše izkušnje s tem?

Jaz osebno nisem imela težav s pridobivanjem njihovega zaupanja, mogoče malo na začetku. Drugače pa se mi zdijo kar odprti ljudje, sploh, ko te že malo bolje spoznajo.

11. Lahko izpostavite kakšno posebnost njihovih poslovnih običajev? (Oblačilna kultura, darila, neverbalna komunikacija, dojemanje osebnega prostora ipd.).

Njihovo značilno odkimavanje z glavo, ki za razliko od nas pomeni, da se strinjajo s tem, kar ste povedali. Darila so obvezna ob vsakem obisku, oz. vsaj kakšna manjša pozornost.

12. Katere kulturne posebnosti po vašem mnenju najbolj vplivajo na poslovanje v Indiji?

Na posel še vedno gledajo preveč osebno.

13. Kakšen je status žensk v Indiji? Se v indijskem poslovnem svetu najde veliko žensk in pa kakšen je njihov vpliv? (Ali so enakovredne moškim).

Ženske so načeloma enakovredne moškim. Sicer je to še zelo različno glede na področje in njihove kaste, je pa čedalje več žensk tudi na vodilnih položajih.

14. Ali so informacije o indijskem trgu težko dostopne? Kje ste jih iskali oz. kje ste jih pridobili?

Mislim, da je Indija država z največ dostopnimi informacijami o trgu na spletu. Je pa njihova verodostojnost včasih lahko vprašljiva.

15. Bi podjetjem, ki želijo prvič vstopiti na indijski trg, kaj svetovali, oz. jih na kaj opozorili?

Da je to zanimiv in velik trg, vendar ultra maraton na dolge proge. Sigurno ne za podjetja s kratkoročnimi cilji za veliko prodajo.

16. Bi bili, za konec, pripravljeni z mano deliti tudi kakšno zanimivo oz. nenavadno zgodbico, ki se vam je pripetila ob vstopu v Indijo ali pri kasnejšem poslovanju tam?

Indija je dežela presenečenj in prav tako njeni ljudje. Vsak pogovor in obisk je novo doživetje. Ko že misliš, da si »jih pogruntal«, te znova presenetijo na način, ki ga niti v sanjah nisi pričakoval. So pravi prodajalci in barantači. Največ energije vložijo v to, kako bi »po liniji najmanjšega odpora« lahko čim več zaslužili. Popoln kontrast načinu dela v EU.