

FAKULTETA ZA  
UPORABNE DRUŽBENE ŠTUDIJE  
V NOVI GORICI

MAGISTRSKO DELO

VINKO KURENT



FAKULTETA ZA  
UPORABNE DRUŽBENE ŠTUDIJE  
V NOVI GORICI



MAGISTRSKO DELO

TRG BOSNE IN HERCEGOVINE –  
»SKUPNA DEDIŠČINA SFRJ« KOT PREDNOST  
ZA SLOVENSKA PODJETJA

Fram, avgust 2008

VINKO KURENT

## **IZJAVA**

Študent Vinko Kurent izjavljam, da sem avtor magistrske naloge z naslovom TRG BOSNE IN HERCEGOVINE – »SKUPNA DEDIŠČINA SFRJ« KOT PREDNOST ZA SLOVENSKA PODJETJA, ki sem jo napisal pod mentorstvom dr. Mateja Makaroviča.

---

(podpis)

Fram, avgust 2008

## POVZETEK

Slovensko gospodarstvo je zaradi svoje majhnosti zelo vezano na izvoz in s tem povezanim vstopom na tuja tržišča. Velikost posameznega tržišča, kulturne navade, oddaljenost ponudnikov, proizvodno-prodajni program ter pogoji poslovanja na nekem tržišču so ključni dejavniki, ki vplivajo na odločitev o izbiri trga. Kulturne razlike med narodi so zelo velike, zato je spoštovanje kulturnih navad temeljnega pomena za uspešen nastop na tujih trgih.

V nalogi želimo dokazati, da je ena izmed še neizkoriščenih priložnosti internacionalizacije slovenskih podjetij širjenje na trg BiH. Poslovne priložnosti v BiH sicer že s pridom izkoriščamo. Po obdobju rasti trgovinske menjave se povečuje tudi dinamika investiranja. Velikim in na BiH trgu že uveljavljenim podjetjem sledijo tudi manjša slovenska podjetja. Podjetja se že, vendar še premalo, zavedajo prednosti, ki jih nudi ta trg Sloveniji, vsaj pred konkurenti iz EU, če ne tudi pred Srbijo in Hrvaško, ki sicer imata v BiH glede na narod državotvorne entitete (Republika Srpska in Hrvaški ter muslimanski kantoni). Te prednosti so:

- bližnja preteklost, skupna država SFRJ, ki je skoraj 45 let povezovala sedaj samostojne države, znotraj katere so se stkale mnoge družinske in prijateljske vezi ter nepozabne zgodbe, kar predstavlja dober socialni kapital ;
- geografska bližina Sloveniji, dobro poznavanje trga, jezika in običajev;
- tradicionalno dobri odnosi z vzpostavljenimi poslovnimi stiki v preteklosti;
- uveljavljenost nekaterih slovenskih blagovnih znamk.

Podjetja v BiH glede na lokacijo in narodnost vodilnega managerja pretežno poslujejo z državo tega naroda. Kadar medsebojno poslovanje med podjetji iz entitet različnih narodnosti v BiH še ni dobro razvito, imamo slovenska podjetja veliko prednosti pred vsemi, saj s Slovenci poslujejo podjetja iz BiH ne glede na lokacijo entitete ali narodnost vodilnega managerja. To so tiste prednosti, ki jih podjetja iz konkurenčnih držav EU nimajo in na splet teh okoliščin mislimo, ko govorimo o pojmu »skupna dediščina SFRJ«.

Na podlagi postavljene hipoteze smo z anketo slovenskih in BiH podjetnikov pridobili njihova ekspertna mnenja, ki smo jih skušali potrditi s podatki na podlagi raziskave gibanja trendov blagovne menjave in NTI slovenskih in podjetij iz vzorčno izbranih tujih držav v BiH.

Z raziskavo smo pridobili rezultate, ki potrjujejo pravilnost ugotovitve, ki je med Slovenci sicer stereotip in sicer, da »skupna dediščina SFRJ« omogoča slovenskim podjetjem, da se v neurejenih razmerah na trgu BiH znajdejo podobno kot podjetja iz bivših držav SFRJ, vendar bolje kot podjetja iz drugih držav EU.

Pomemben zaključek raziskave je, da bi slovenska podjetja »skupno dediščino SFRJ« lahko upoštevala kot prednost, ki jo je moč na trgu BiH lažje in bolje izkoristiti v tekmi z EU konkurenti kot na drugih trgih.

***Ključne besede:*** kulturne navade, blagovna menjava, investicije, prednost, trg

## **ABSTRACT**

Slovenian economy is very export-attached because of its smallness and regarding the entrance on foreign markets. The expanse of the single market, the cultural habits, distance from the offerers and the production – sale programme and the business conditions of one market are the key factors of influence on the decision which market to choose. The cultural differences among nations are large; therefore the respect of cultural habits is of the basic significance to enter the foreign markets.

In the diploma task we are going to prove that one of the unused opportunities of the internationalisation of the Slovenian companies is, to expand on the market of Bosnia and Herzegovina. Business opportunities in BiH are already being used, but not in such a large scale. After the growth of the trade exchange, the investments dynamics is also increasing. After the large enterprises, also small and medium sized enterprises are paving their way to this interesting market. The companies of Slovenia are yet to be

aware of the advantages of this market to Slovenia, regarding the competition from EU and also towards Croatia and Serbia whose nationalities are already represented in this area in the different state formations, such as Republika Srpska with Croatian and Moslem cantons. Those advantages are:

- Common past and common country Yugoslavia, which was connecting those countries for almost half a century. This was also a base for many familiar and friendship ties and unforgettable stories, which nowadays represents a good social capital;
- geographical nearness, good market knowledge, knowing the language and habits;
- traditionally good relations with established business relations in the past and good reputation of some Slovenian trade marks.

Usually the companies of BiH are making business regarding the location and nationality of CEO of the partner company, therefore when business among different entities from different nationalities in BiH is not well developed, the Slovene companies have a great advantage. The companies of BiH are making business with Slovene ones regardless of the location of the entity or the nationality of the CEO.

Those are the competitive advantages, which companies from the competitive EU countries do not have and could be called a »common heritage of Yugoslavia«. On the basis of the set thesis, we obtain the expert opinions from the entrepreneurs of BiH and Slovenia, which we tried to confirm them with data from the moving of the trends of trade-exchange and NTI from Slovenian and several random chosen foreign companies which are operating in BiH.

With the research we obtain the results from opinion poll on the basis of the set thesis – which is believed to be stereotypical among Slovene people – a »common heritage of Yugoslavia« makes possible to Slovenian entrepreneurs to be at least so oriented in not so well managed and regulated BiH market, as the entrepreneurs from other ex countries of Yugoslavia, but much better as those from other EU countries.

Important conclusion of the research poll is that the »common heritage of Yugoslavia« should be considered as an important advantage to the Slovene companies, which could and should be used more efficiently.

***Key words:*** cultural habits, trade-exchange, investments, advantage, market

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA.....	1
1.2 NAMEN NALOGE IN RAZISKOVALNA HIPOTEZA.....	2
1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE.....	4
1.4 METODE RAZISKOVANJA.....	5
1.5 UPORABA VIROV PODATKOV.....	5
<b>2 KULTURA KOT POJEM</b> .....	<b>7</b>
2.1 DEFINIRANJE KULTURE.....	7
2.2 RAVNI IZRAŽANJA KULTURE IN ZGRADBA KULTURE.....	9
2.3 VIRI IN SESTAVINE KULTURE.....	13
2.4 KULTURA, GOSPODARSKI RED DRŽAVE IN EKONOMSKA USPEŠNOST.....	15
2.4.1 <i>Kultura kot nujna razsežnost mednarodnega poslovanja</i> .....	16
2.5 NACIONALNA KULTURA.....	17
2.5.1 <i>Dimenzije kulture – Hofstedejev »5D model« kulture</i> .....	18
2.5.1.1 Porazdelitev moči (Power Distance – PDI).....	19
2.5.1.3 Individualizem/kolektivizem (Individualism/Collectivism – IDI)20	
2.5.1.4 Moškost/ženskost (Masculinity/Femininity – MAS ).....	21
2.5.1.5 Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost – LTO.....	22
2.5.2 <i>Rezultati petih dimenzij nacionalne kulture za sosednje nacionalne države, Slovenijo in pomembnejše konkurente za poslovanje na trgu BiH</i> .....	23
2.6 PRESEGANJE MEDKULTURNIH RAZLIK V MEDNARODNEM POSLOVANJU.....	24
2.6.1 <i>Preseganje ovir, ki izvirajo iz različne religiozne usmerjenosti</i> .....	26
2.6.2 <i>Preseganje ovir, ki izvirajo iz navad in običajev</i> .....	27
<b>3 SOCIALNI KAPITAL</b> .....	<b>28</b>
3.1 VIRI, DIMENZIJE IN POSLEDICE SOCIALNEGA KAPITALA.....	29
3.2 SOCIALNI KAPITAL KOT MOTIVACIJSKI TEMELJ KOOPERACIJE..	29
3.3 UPORABA SOCIALNEGA KAPITALA.....	31
3.3.1 <i>Zveze in poznanstva</i> .....	31
3.3.2 <i>Status, partikularizem in nezaupanje</i> .....	32
3.3.3 <i>Daj – dam se lahko tudi ne obnese</i> .....	32
3.3.4 <i>Povezovanje slovenskih podjetij v BiH</i> .....	33
3.4. ETIČNE DILEME SODOBNIH POSLOVNEŽEV.....	34

3.4.1 Poslovna etika .....	35
<b>4 DRŽAVA BOSNA IN HERCEGOVINA .....</b>	<b>37</b>
4.1 GOSPODARSTVO .....	38
4.1.1 Napoved gospodarskih gibanj in ukrepov vlade .....	39
4.2 PRIHODNOST BIH – EVROPSKA UNIJA .....	40
<b>5 VSTOP SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRG BIH .....</b>	<b>41</b>
5.1 NAČINI VSTOPA SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRG BIH .....	41
5.1.1 Trgovinski vstop .....	41
5.1.1.1 Blagovna menjava .....	43
5.1.2 Investicijski vstop .....	45
5.1.2.1 NTI slovenskih podjetij v BiH.....	46
5.2 BLAGOVNA MENJAVA IN NTI BIH S TUJINO .....	48
5.2.1 Blagovna menjava BiH s tujino.....	48
5.2.2 NTI v BiH iz tujine.....	49
5.3 TVEGANJA NA TRGU BIH.....	52
5.3.1 Vrste tveganj.....	52
5.3.2 Tveganost BiH.....	53
<b>6 RAZISKAVA VSTOPA SLOVENSКИH PODJETIJ.....</b>	<b>55</b>
6.1 DOLOČITEV VZORCA ANKETIRANIH PODJETIJ .....	55
6.2.1 Določitev vzorca držav za raziskavo blagovnih tokov in NTI v BiH.....	57
6.3 POTEK IN REZULTATI RAZISKAVE NA PODLAGI ANKETNEGA	
VPRAŠALNIKA .....	57
6.3.1 Rezultati ankete BiH podjetij.....	58
6.3.2 Rezultati ankete SLO podjetij .....	59
6.4.1 Potek in rezultati raziskave na podlagi podatkov o blagovni menjavi in	
NTI slovenskih podjetij v BiH.....	63
6.4.2 Potek in rezultati raziskave podatkov o blagovni menjavi in NTI BiH s	
podjetji iz tujine (vključno s Slovenijo) .....	65
<b>7 UGOTOVITVE IN IMPLIKACIJE .....</b>	<b>69</b>
<b>8 SKLEP .....</b>	<b>72</b>

## SLIKE, TABELE IN KRAJŠAVE

### SLIKE

Slika 1: Mentalna programiranost človeka
Slika 2: Čebulni diagram po Hofstedeju
Slika 3: Model kulture kot vsote vrednot in vedenja po Hofstedeju
Slika 4: Model čebule po Trompenaarsu
Slika 5: Kulturna spirala po Mole-u
Slika 6: Sestavine kulture
Slika 7: Etnična sestava BiH po občinah leta 2005
Slika 8: Struktura blagovne menjave BiH po državah v letu 2005–2007 (v 000 €)
Slika 9: NTI iz tujine v BiH
Slika 10: Področja NTI v BiH
Slika 11: NTI v BiH 1994–2004 in blagovne menjave iz tujine 2008

### TABELE

Tabela 1: Indexi petih dimenzij nacionalne kulture po Hofstedeju
Tabela 2: Ocena glavnih razlogov za trgovinski vstop na trg BiH za industrijska podjetja
Tabela 3: Blagovna menjava Slovenija–BiH v obdobju 2005–2007 (v 000 €)
Tabela 4: Ocena glavnih razlogov za investicijski vstop na trg BiH za podjetja
Tabela 5: NTI slovenskih podjetij v BiH
Tabela 6: Struktura blagovne menjave BiH po državah v letu 2005–2007 (v 000 €)
Tabela 7: NTI iz tujine v BiH
Tabela 8: Področja NTI v BiH
Tabela 9: Ocene deželnega tveganja za BiH v obdobju od 2000 do marec 2008 po Euromoneyu
Tabela 10 : Rezultati ankete BiH podjetij
Tabela 11 : Rezultati ankete slovenskih podjetij
Tabela 12 : Primerjava rezultatov ankete BiH podjetij z anketo SLO podjetij
Tabela 13 : Gibanje blagovne menjave (BM) z BiH do leta 2002 do leta 2008
Tabela 14 : Gibanje NTI v BiH iz Slovenije in vpliv na blagovno menjavo do leta 2008
Tabela 15 : Blagovna menjava in NTI iz tujine do leta 2007 (v mio €)

Tabela 16 : Blagovna menjava in NTI iz tujine do leta 2007 (v mio €)

**KRAJŠAVE**

BIH	Bosna in Hercegovina
BM	blagovna menjava
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
IKT	informacijska komunikacijska tehnologija
NTI	neposredne tuje investicije
mio	milijonov
mrd	milijard
€	evro
SLO	Slovenija
SPK	Slovenski poslovni klub v Sarajevu
SURS	Statistični urad R Slovenije
tj.	to je
t. i.	tako imenovani
V	vprašanja v anketi

# 1 UVOD

## 1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Slovensko gospodarstvo je premajhno, da bi zasedalo "velika polja" v svetovnem smislu, kljub vsemu pa dovolj veliko, da lahko izkoristi tiste malenkosti, ki posamezno državo, njeno prebivalstvo in gospodarstvo delajo opazno, prepoznavno in uspešno. Hkrati lahko vse prednosti postanejo tudi nevarnosti, če jih ne znamo pravilno uporabljati.

Zanimanje za gospodarsko sodelovanje z BiH s strani slovenskih podjetij je evidentno in narašča, kar pomeni, da tveganost okolja ne vpliva v veliki meri na njihove odločitve za vstop na trg BiH. K temu jih spodbujajo drugi motivi in zavedanje številnih prednosti, ki jih nudi ta trg. Med največjimi splošnimi prednostmi, ki veljajo in so zanimive za vse konkurente so:

- stabilna valuta z nizko stopnjo inflacije,
- poceni delovna sila in nizke carine,
- nižji stroški dela in materiala,
- dovolj velik obseg poslovanja,
- lažji dostop do ostalih lokalnih trgov (Srbija, Hrvaška).

Ko govorimo v nalogi o malenkostih, ki posamezno državo, njeno prebivalstvo in gospodarstvo delajo opazno, prepoznavno in uspešno ter iščemo še neizkoriščene konkurenčne prednosti za slovenska podjetja, ne moremo za Slovence mimo spleta pomembnih okoliščin, ki smo jih za potrebe naloge poimenovali »**skupna dediščina SFRJ**«. Le-ta predstavlja splet okoliščin, ki izhajajo iz skupne preteklosti Slovencev, Srbov in Hrvatov v nekdanji skupni državi SFRJ, ki je skoraj 45 let povezovala sedaj samostojne države v umetni skupnosti različnih narodov. Nekdanja skupna država SFRJ je imela zasnovane in je izvajala skupne kulturne, socialne in ekonomske dimenzije, znotraj katerih so se razvijale in stkale mnoge družinske, prijateljske in poslovne vezi ter nepozabne skupne zgodbe. Posamezne prednosti, ki opredeljujejo pojem »skupna dediščina SFRJ« bi lahko opredelili kot:

- geografske in zgodovinske danosti, ki jih predstavlja geografska bližina,
- dobro poznavanje trga, jezika, običajev in navad,
- tradicionalno dobri odnosi v vzpostavljenimi poslovnimi stiki v preteklosti,
- uveljavljenost nekaterih slovenskih blagovnih znamk.

Ob iskanju nove vloge BiH v EU, predstavlja skupna preteklost in slovenske tranzicijske izkušnje ter vstop v EU izjemno prednost za BiH, saj izhajata iz podobnega okolja, hkrati pa vezi iz preteklosti skupaj s sedanjo naklonjenostjo pomenijo dober socialni kapital in priložnost za vstop slovenskih podjetij na trg BiH.

Po uvodni predstavitvi področja in opisa problema, ki ga obdelujemo v nalogi, smo v naslednjih dveh poglavjih predstavili teoretični podlagi, in sicer v drugem poglavju pomen kulture in poznavanja in upoštevanje medkulturnih razlik ter osvetlili načine obvladovanja medkulturnih razlik v mednarodnem poslovanju. V tretjem poglavju smo predstavili pomen socialnega kapitala ter iz njega izhajajočih učinkov pri uspešnem vstopanju podjetij na medkulturno različne trge. V četrtem poglavju smo predstavili nacionalne kulturne navade, norme ter običaje konstitutivnih narodov v BiH z opisom stanja v državi in še posebej v gospodarstvu BiH. Sledi poglavje, v katerem smo obdelali dimenzije vstopa slovenskih podjetij v BiH, obseg blagovne menjave in NTI Slovenije ter drugih držav v BiH ter vpletli opažanja in izkušnje v zvezi s poslovanjem slovenskih podjetij v BiH. V šestem poglavju smo predstavili raziskavo vstopa slovenskih podjetij v BiH, potek in uspešnost ankete ter rezultate raziskave, kjer smo na osnovi analize podatkov ankete izoblikovali, razvili in navedli lastna spoznanja in zaključke. Zaključnemu poglavju s sklepi sledijo literatura in viri.

Pri pisanju magistrske naloge smo si prizadevali za jasnost ter razumljivost, istočasno pa za nazoren prikaz izbranega področja z namenom, da bi jo lahko prebrali tisti, ki že imajo določeno znanje o navedeni problematiki in si na ta način dodatno poglobili lastno znanje, kot tudi tisti, ki se s tem področjem srečujejo prvič.

## **1.2 NAMEN NALOGE IN RAZISKOVALNA HIPOTEZA**

Za obravnavano temo smo se odločili, ker poznavanje kulturne specifičnosti posamezne države, naroda v poslovnem svetu in razvitost socialnega kapitala v nekem okolju vse bolj pridobivata na pomenu pri podjetjih, ki prodirajo na tuje trge. Zadnjih trideset let se v okviru mednarodno delujočih podjetij daje vedno večji poudarek poznavanju značilnosti posamezne kulture, ker je le-ta pomemben gradnik ekonomske ureditve določene države, ki determinira poslovno orientiranost gospodarskih organizacij znotraj nje. Razvitost medsebojnih povezav podjetij (mreže, zbornice, združenja, lobiji ...), družinske oz. prijateljske zveze posameznikov, druženja sošolcev in strokovnjakov pomenijo takojšnje prednosti pred konkurenti.

Slovenskim podjetjem so ta dejstva, v zvezi z vlogo in pomenom kulture in socialnega kapitala pri poslovanju z različnimi državami dobro znana in jih uspešno izkoriščajo, saj smo po razpadu republik bivše SFRJ na nove države Slovenijo, Hrvaško, Srbijo, Makedonijo, Črno Goro in Kosovo, uspešno nadomestili ogromen izpad prometa s prodajo na izjemno konkurenčnem notranjem trgu EU, kjer sedaj realiziramo več kot 65 % izvoza Slovenije.

Osnovni namen naloge je raziskati **pravilnost ugotovitve, ki je med slovenskimi podjetniki stereotipna** in sicer, da »skupna dediščina SFRJ«, poznavanje gospodarstva BiH, jezika, kulture, poslovnih navad in običajev, družinske in prijateljske ter politične vezi omogočajo slovenskim podjetjem, da se v neurejenih razmerah znajdejo bolje kot podjetja iz drugih držav EU, in da so lahko konkurenčna podjetjem iz bivših držav SFRJ.

### **Hipoteza in vprašanja za raziskavo**

Hipotezo, da »skupna dediščina SFRJ«, poznavanje gospodarstva BiH, poslovnih navad, običajev in jezika omogoča slovenskim podjetjem, da se v neurejenih razmerah znajdejo bolje kot podjetja iz drugih držav EU in podobno kot bivše države SFRJ Hrvaška in Srbija, smo preverili z anketnimi vprašalniki, ki smo jih poslali anketirancem, ekspertom, vodilnim managerjem BiH in slovenskim podjetjem, ki poslujejo z BiH oz. imajo v BiH svoja podjetja.

Pri iskanju odgovorov na postavljeno hipotezo smo iskali potrditve v rezultatih že izvedenih raziskav na trgih nekdanje SFRJ kot sta: *»Obnašanje slovenskih podjetij in strategija vstopa na področja nekdanje Jugoslavije«* (Inštitut za jugovzhodno Evropo, 2001) in *»Slovenska podjetja v očeh poslovnih partnerjih na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije«* (Makovec Brenčič in Žabkar, 2001). Ker v teh raziskavah ni bilo ustreznih odgovorov za uporabo v naši raziskavi, smo sklenili potrebne odgovore pridobiti z lastno anketo ter jo dopolniti z rezultati obdelave sekundarnih virov blagovne menjave in NTI v BiH.

Hipotezo smo želeli preveriti z anketnimi vprašalniki, ki smo jih poslali anketirancem, ekspertom, vodilnim managerjem BiH in slovenskih podjetij, ki poslujejo z BiH oz. imajo v BiH svoja podjetja. Sestavili smo vprašalnik s petimi vprašanji, kjer smo pri vsakemu od vprašanj predlagali ekspertu, vodilnemu managerju, da z obkrožitvijo ocene: 1 (nepomembno), 2 (manj pomembno), 3 (pomembno), 4 (zelo pomembno), 5 (izjemno pomembno), določi stopnjo njegovega (ekspert) strinjanja z dano trditvijo, kaj

in v koliki meri je vplivalo na vzpostavitev poslovnega odnosa podjetja iz BiH s slovenskim podjetjem in obratno. Številke ob opisni oceni stopnje strinjanja pri vsakem vprašanju so nam pomagale v raziskavi oceniti, v koliki meri je naša hipoteza ustrezna, ter tudi katero od vprašanj je znotraj splošne ocene vzrokov za vzpostavitev poslovnih odnosov bolj ali manj pomembno (priloga 1).

Ugotovitve iz vprašalnika, katerih pravilnost je v veliki meri odvisna od pravilnosti izbranega vzorca, smo dopolnili še z rezultati druge raziskave, ki smo jo opravili na osnovi obdelave podatkov o obsegu blagovnih tokov in NTI slovenskih podjetij in podjetij iz vzorčno izbranih držav. Z rezultati te raziskave smo lahko preverjali analizo anketnih vprašalnikov, s čimer smo dobili argumente in izoblikovali, razvili in navedli lastna spoznanja in zaključke za potrditev hipoteze v nalogi.

### **1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE RAZISKAVE**

V nalogi se bomo usmerili k predpostavkam, saj le-te omogočajo poenostavitve, to pa zato, ker v proučevanjih ekonomske realnosti ni mogoče zajeti vseh dejstev in vplivov. Predpostavke, ki jih bomo upoštevali so:

- Predpostavljamo, da so kulturne značilnosti neke dežele že od nekdaj odločilno vplivale na oblikovanje koncepta kulture poslovanja v tej deželi in da zadnjih nekaj desetletij vpliv kulture na poslovanje vse bolj pridobiva na pomenu.
- Predpostavljamo, da v obdobju vse večje tržne konkurence poslovna kultura vedno bolj pridobiva na pomenu, in da dobro poznavanje kulture države in kulture poslovanja v določeni državi predstavlja za podjetje izjemno konkurenčno prednost.
- Predpostavljamo, da obstajajo neke temeljne razlike v pristopu k poslovanju med državami članicami EU, ki pripadajo 'tranzicijskemu' kulturnemu tipu gospodarskega življenja in med državami članicami EU, ki pripadajo t. i. kapitalističnemu tipu gospodarskega življenja ter državami, ki so še v času tranzicije in v fazi pristopnih pogajanj za vstop v EU.
- Predpostavljamo, da entitete BiH, ki pripadajo trem različnim kulturam (katoliki, pravoslavni, muslimani), dograjujejo lastno kulturo na podlagi notranjih potencialov kulturne skupine, kateri pripadajo.

## Omejitve

V nalogi smo se omejili predvsem na potek, metodologijo obdelave in rezultate empirične raziskave, ki je pokazala stopnjo strinjanja ekspertov iz obeh držav s postavljenimi vprašanji, kot tudi v kakšni meri te rezultate potrjuje raziskava doseženega obsega blagovne menjave ter dosedanjih NTI slovenskih in tujih podjetij v BiH.

Pravilnost naših zaključkov je bila odvisna od objektivnosti kriterija za določanje vzorca podjetij, katerim smo poslali anketo, in od stopnje odziva – realiziranega vzorca, ko niso bili vrnjeni vsi vprašalniki ter je na osnovi le-tega bila izvedena raziskava, o čemer podrobneje pišemo v poglavju 6.3.

## 1.4 METODE RAZISKOVANJA

Izbrano temo smo v nalogi raziskali s pomočjo ekonomskih raziskav. Osnovna ekonomska raziskava, s katero smo pristopili k proučevanju obravnavanega problema, je bila:

- poslovna raziskava na podlagi anketnega vprašalnika ekspertom v slovenskim in BiH podjetjih,
- raziskava podatkov gibanj blagovne menjave in NTI v BiH.

Pri pristopu k raziskovanju smo uporabili sledeče metode:

- s pomočjo metode *analize* smo analizirali podatke iz vprašalnikov, podatke o blagovnih tokovih in podatke o NTI;
- s pomočjo metode *deskripcije* smo predstavili značilnosti odgovorov v anketah ter jih vgradili v zaključke in predloge;
- s pomočjo metode *klasifikacije* smo definirali pojme kot so kultura in socialni kapital in jih umestili na ustrezno mesto v sistemu obravnavanih pojmov;
- s pomočjo *ankete* smo pridobili stopnjo strinjanja z vprašanji v vprašalniku ter odzivnost anketirancev z njihovimi demografskimi podatki;
- na podlagi metode *kompilacije* smo ob povzemanju stališč, spoznanj in sklepov različnih domačih in tujih avtorjev strokovne literature s tega področja izoblikovali, razvili in navedli lastna spoznanja in zaključke.

## 1.5 UPORABA VIROV PODATKOV

Pomemben sekundaren vir podatkov, ki smo jih uporabili predvsem za študij razmer na trgu BiH in pri postavitvi hipotez v nalogi sta bili dve raziskavi:

- *»Obnašanje slovenskih podjetij in strategija vstopa na področja nekdanje Jugoslavije«*, ki jo je ob pomoči raziskovalcev ljubljanske Ekonomske fakultete izvedel Inštitut za jugovzhodno Evropo (Institute for South-Eastern Europe – ISEE). Članek temelji na 126 izpolnjenih vprašalnikih, na katera so jeseni 2001 odgovarjali managerji srednjih in velikih slovenskih podjetij.
- *»Slovenska podjetja v očeh poslovnih partnerjih na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije«*, Maja Makovec Brenčič in Vesna Žabkar, Tretja slovenska poslovna konferenca 2001, Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije, str.81–99 , ur. Janez Prašnikar, november 2001. Avtorici predstavljata model zaupanja, ki združuje kulturne značilnosti z izkazovanjem in dinamiko zaupanja.

Sekundarni viri podatkov, ki smo jih uporabili v nalogi pri obdelavi podatkov za raziskavo trendov blagovne menjave in NTI v BiH, so bili podatki Ministrstva za zunanjo trgovino v poročilu *»Pregled registriranih direktnih stranih ulaganj u BiH od 1994 do 2007 godine«* ter podatki Agencije za statistiku BiH v letnih poročilih o obsegu blagovne menjave s tujino v *»Priopčenja o vanjskoj trgovini«* za 2005, 2006 in 2007 leto. Za primerjavo in kontrolo podatkov o blagovni menjavi in NTI smo uporabili tudi podatke Banke Slovenije *»Blagovni odnosi Slovenije s tujino 2007«*.

## 2 KULTURA KOT POJEM

Kultura je izjemno širok in kompleksen pojem, ki ga je težko definirati s preprostimi izrazi. Beseda »kultura« izvira iz latinskega glagola »to cultivate«, kar pomeni »obdelovati zemljo«, torej gre za način, na katerega ljudje delujejo v odnosu do narave. Po Hofstedeju (2001) večina zahodnih jezikov nasploh opredeljuje pojem »kultura« s »civilizacijo« oz. »prefinjenostjo duha« in kot rezultat navedene prefinjenosti so pojem »kultura« izenačili s pojmi kot so izobraževanje, umetnost in literatura, kar Hofstede opredeljuje kot »kultura v ožjem smislu«, medtem ko kultura kot mentalni software zajema veliko širši pomen in je med socialnimi antropologi običajno v rabi kot splošni pomen besede »kultura«.

### 2.1 DEFINIRANJE KULTURE

Poslovne vede so se dolgo časa distancirale od kulture. Kultura je v gospodarstvu dolgo časa veljala kot konzervativni dejavnik, ki upočasnjuje in zapleta gospodarske tokove. Prav tako je bilo pri mnogih kulturah opaziti podcenjevalni odnos do poslovne sfere. Šele v zadnjih tridesetih letih se je s strani poslovnih ved pojavil precejšen interes za proučevanje kulture v smislu vpliva socioloških, psiholoških ter še posebej kulturoloških dejavnikov na poslovne tokove znotraj določene države oz. preko njenih nacionalnih okvirov. Pred tem pa so področje kulture temeljito obravnavale vede, kot so psihologija, filozofija, teologija, politologija itd.

V splošnem lahko kulturo definiramo kot kompleksen niz naučenih, medsebojno povezanih vzorcev obnašanja, ki predstavljajo ločnico med družbami. Omenjeni vzorci obnašanja definirajo skupne vrednote, vedenje, navade, običaje, verovanja, prakse, jezike, estetike in izobrazbo. Izhodiščni vir posameznikovega obnašanja je družina. Med odraščanjem posameznik pridobiva znanje in izkušnje, v procesu izobraževanja ter druženja z drugimi pa posameznik razvija tudi t. i. »skupne« metode razmišljanja. Tako pridobljeno znanje, izkušnje in načini razmišljanja definirajo načine obnašanja v družbi ter življenjski stil posameznika, ki so mu zaradi pritiskov družbe pogosto vsiljeni.

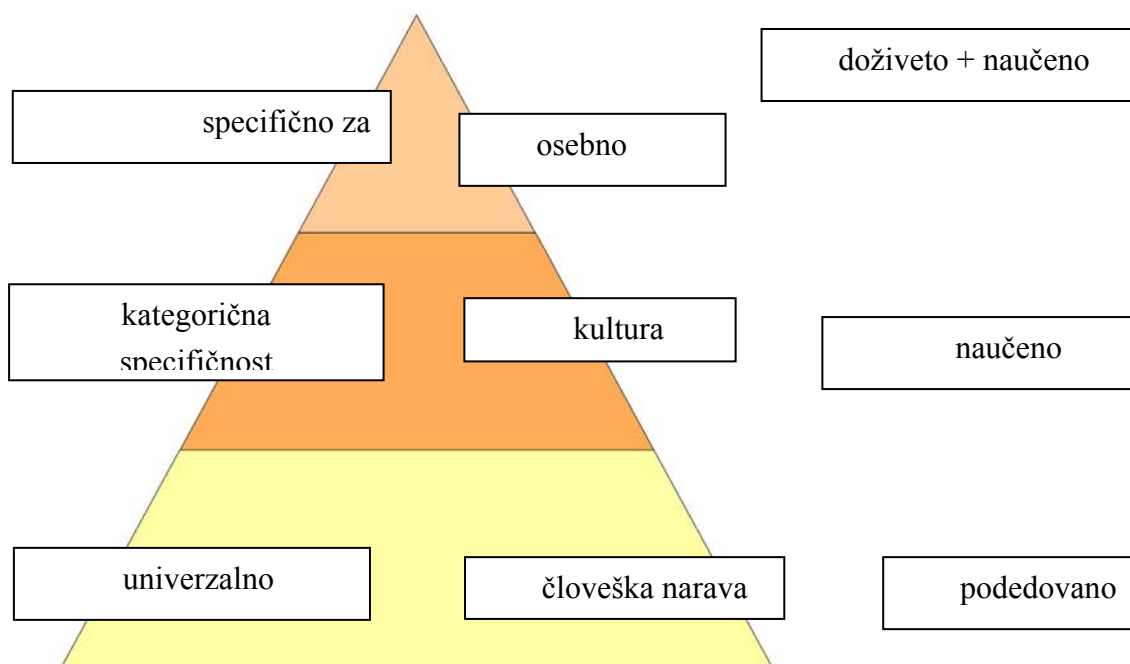
Kultura je (Harrison idr., 2000, str. 104):

- naučena in ni podedovana,
- porazdeljena med pripadnike določene kulturne skupine,
- vseprežemajoča,
- popolnoma in medsebojno povezana,
- prilagodljiva,

– vir inspiracije in orientacije.

Dandanes zagotovo najbolj prominentna osebnost na področju medkulturnih primerjav je Geert Hofstede, ki se je z medkulturnimi primerjavami pričel ukvarjati v 60. letih. Njegov znanstveni prispevek k omenjeni problematiki je eden najbolj citiranih in komentiranih v zadnjih desetletjih (Bobek idr., 2003a, str. 8).

**Slika 1:** Mentalna programiranost človeka (Hofstede, 2001, str. 5).



(Hofstede, 2001, str. 411) je torej mnenja, da je kultura kolektivna »mentalna programiranost človeka« (die mentale Programmierung des Menschen, Human Mental Programming), po kateri se člani neke določene skupine ali kategorije ljudi med seboj razlikujejo. Hofstede je mnenja, da človekovo obnašanje, analogno računalniškemu softwaru, usmerja neke vrste program, ki ga večidel pridobimo s socializacijo<sup>1</sup> v zgodnjem otroštvu, prav tako pa tudi z izkušnjami v procesu življenja. Novih vzorcev obnašanja se lahko naučimo le, v kolikor se »odučimo« že obstoječih (slika 1).

<sup>1</sup> Čeprav posameznik vzpostavlja socialno komunikacijo do drugega posredno, s kulturo, ki jo pridobi v procesu socializacije (Parsonsov model: jaz-mi-ti), je po drugi strani prav on tisti, ki jo v danih okoliščinah nenehno reinterpreterira, ponovno osmišlja in spreminja. Posledica tega in danih okoliščin ni le spreminjajoča se množična kultura, ampak tudi hkratni pojav subkultur in kontrakultur. Vendar so duhovne tvorbe, s katerimi ljudje dojemajo svet in vzpostavljajo komunikacijo do drugih poleg bioloških dejavnikov, relativno stabilne determinante človekovega delovanja (Bobek idr., 2003b, str.13).

## 2.2 RAVNI IZRAŽANJA KULTURE IN ZGRADBA KULTURE

(Hrastelj, 2001) sicer z zadržki meni, da so zlasti »trde« ideologije nadrejene nacionalni kulturi, medtem ko so nacionalne kulture nadrejene kulturi podjetij in ustanov oz. organizacijski kulturi. Vsi navedeni vplivi pa so praviloma močnejši od vplivov psiholoških stanj posameznikov kot osnov za njihovo obnašanje in odločitve.

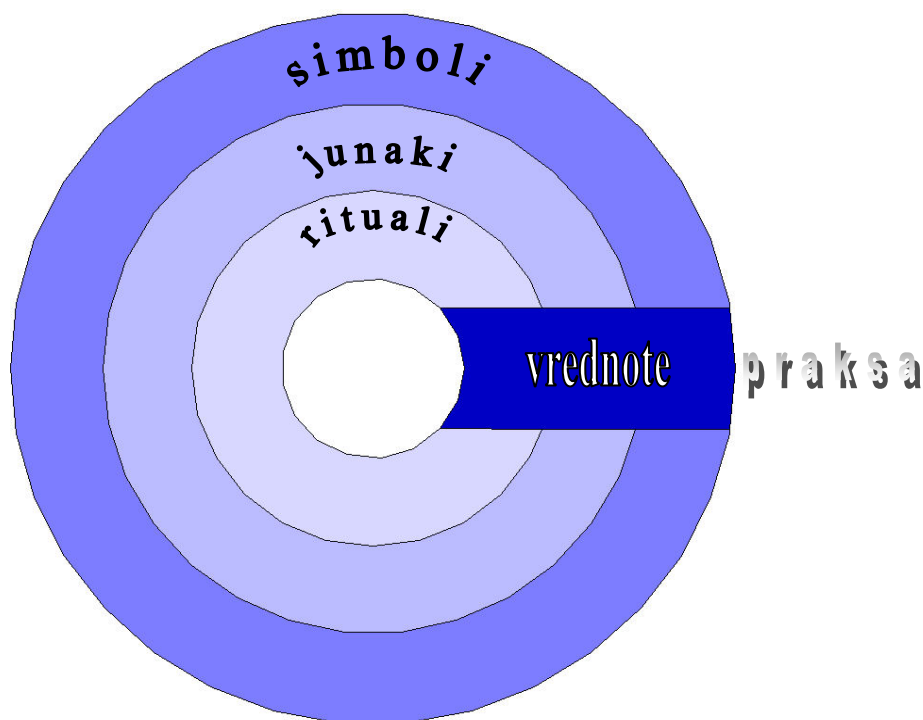
(Trompenaars in Hampden-Turner, 2000, str. 7) razlikujeta med tremi nivoji kulturne izraznosti:

- najvišja je nacionalna,
- srednja je korporacijska oz. kultura organizacije,
- nižja pa profesionalna oz. poklicna kultura.

Hofstede pa ravni kulture razdeli podobno kot v prejšnjem odstavku navedena avtorja, medtem ko dodaja, da lahko specifična kulturna izražanja zaznamo prav tako po posameznih regijah, religijah, spolih, generacijah, razredih (Hofstede, 2001, str. 20–24).

Večplastnost nacionalne kulture je Hofstede prikazal v obliki čebulnega diagrama (slika 2), iz katerega je moč povzeti, da simboli predstavljajo zunanjo, najbolj vidno plast, medtem ko so vrednote notranja osrednja manifestacija kulture.

**Slika 2:** Čebulni diagram po Hofstedeju (Hofstede, 2001, str. 5).



**Simboli** so besede, geste, slike ali objekti, ki imajo določen pomen, ki so prepoznavni za tiste, ki pripadajo določeni kulturi. Novi simboli se hitro razvijajo in stari izginjajo; simbole neke kulturne skupine prične kaj hitro posnemati katera druga kulturna skupina.

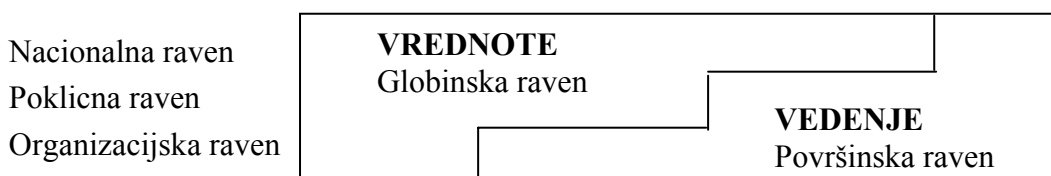
**Junaki** so osebe, bodisi žive ali mrtve, resnične ali fiktivne, ki posedujejo lastnosti, ki v določeni kulturi visoko kotirajo; služijo kot vzgled obnašanja.

**Rituali** so kolektivne aktivnosti, ki praviloma niso neobhodni za doseg zastavljenih ciljev, vendar pa znotraj neke kulture veljajo kot socialna nujnost. Gre za oblike pozdravljanja, socialne in religiozne ceremonije; do izraza pridejo na gospodarskih in političnih srečanjih, v okviru katerih so se očitno razvili čisto iz racionalnih razlogov (pogosto služijo kot orodje izkazovanja spoštovanja vodilnim osebam).

**Vrednote** oblikujejo jedro čebulnega diagrama in označujejo splošne naravnosti, ki določajo slabo–dobro, umazano–čisto, nenaravno–naravno, nenormalno–normalno, paradoksalno–logično, iracionalno–racionalno. Po Hofstedeju vrednote programirajo vedenje.

Iz prikaza (slika 3) je razvidno, da vrednotni vzorci na nacionalni ravni prihajajo bolj do izraza kot na poklicni ali profesionalni ravni, kar istočasno pomeni, da na nacionalni ravni lažje zaznamo vrednote podobnosti in razlike kakor vedenjske.

**Slika 3:** Model kulture kot vsote vrednot in vedenja po Hofstedeju (Apfelthaler, 1995, str. 35; Bobek idr., 2003b, str.67).



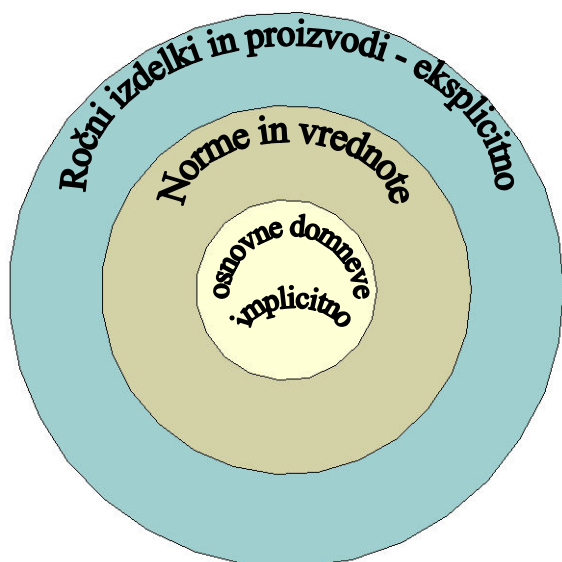
Trompenaars kulturo prav tako obravnava po plasteh (slika 4). Podobno kot Hofstede jo primerja s čebulo in jo razdeli na tri plasti Trompenaars in Hamden (Trompenaars in Hamden-Tuner, 2000, str. 20–22):

**1. Zunanja lupina** predstavlja vse, kar ljudje prvotno asociirajo s kulturo; sestavljajo jo stvari in produkti. To so lahko materialne, duhovne ali vedenjske manifestacije npr. klanjanje, opazna zunanost vedenja, oblačenje, hrana, jezik, prebivanje ... Omenjena lupina predstavlja eksplicitno raven kulture.

**2. Sredinska lupina** opredeljuje norme in vrednote neke skupnosti. Norme po Trompenaarsu odražajo skupno zavest določene skupine o tem, kaj je »prav« in kaj »narobe«. Norme so lahko v obliki pisanega prava ali pa v neformalni obliki socialne kontrole. Vrednote pa opredeljuje kot tiste, ki določajo, kaj je »dobro oz. slabo«. V kolikor norme odsevajo vrednote, so kulture relativno stabilne, v kolikor pa vrednote niso uglasene z vrednotno sestavo, družbeni sistem ni stabilen. Norme in vrednote oblikujejo način obnašanja ljudi v neki kulturi in niso neposredno vidne, ampak se njihova prisotnost odraža skozi vpliv na zunanjo lupino, na t. i. vidno površino.

**3. Notranja lupina** oz. sredica je najgloblja in predstavlja implicitno raven kulture. Ključ do uspešnega sodelovanja z drugimi kulturami je vsekakor razumevanje bistva kulturne čebule. Sredica se sestoji iz osnovnih domnev, množice pravil ter metod, pomembnih za reševanje problemov, ki jih neka družba razvije z namenom soočenja z vsakdanjimi problemi. Tovrsten način reševanja problemov je postal tako ponotranjen, da velikokrat načina reševanja problemov več sploh ne ozavestimo na miselni ravni (tako kot dihanje). Temeljna domneva kot neka esencialna zaznava lastne eksistence je neposredno odvisna od naravnega okolja, v katerem človek živi. Zunanji opazovalec le s težavo prepozna domneve druge kulture oz. kulturološkega okolja.

**Slika 4:** Model čebule po Trompenaarsu (Trompenaars in Hamden-Turner, 2000, str. 22; Bobek idr., 2003b, str. 67).

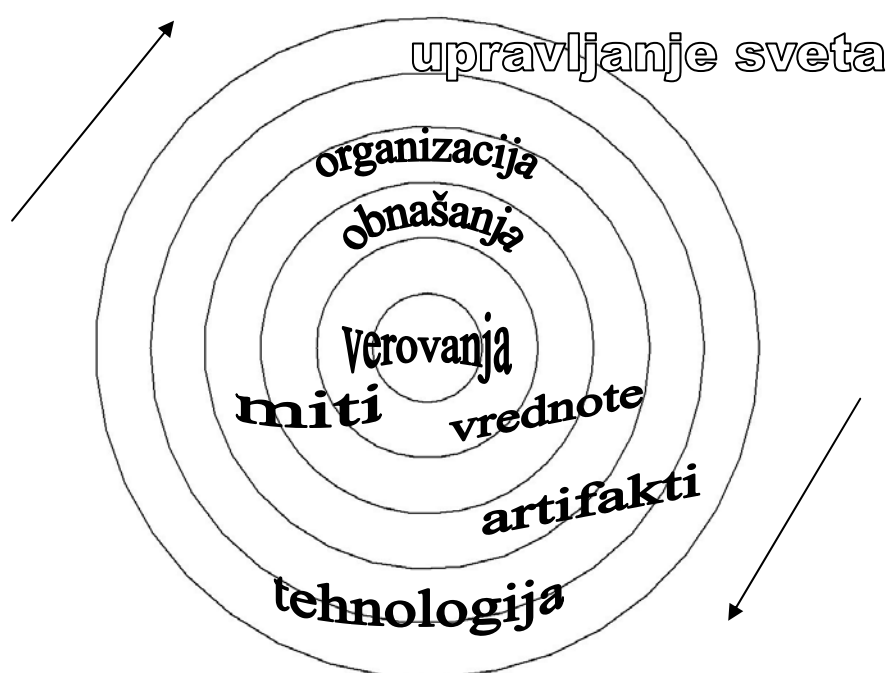


(John Mole, 2003, str. 8) pa kulturo dojema kot sistem, ki usposablja posameznika in skupine v ravnanju drugega z drugim ter z zunanjim svetom. Kulturo si predstavlja v obliki spirale in jo definira kot živ spreminjajoč se sistem, ki zaobjema naše osebno in

družbeno življenje (slika 5). Karkoli storimo oz. izrečemo, se manifestira skozi kulturo. Ne obstaja aspekt človeškega življenja, ki ne bi bil kulturološko pogojen.

Srce Molovega sistema predstavljajo **vrednote in verovanja** in predstave o tem, kdo oz. kaj mi smo. Le-te se zrcalijo skozi naše obnašanje, jezik, skupino in naravo družbe, kateri pripadamo. Pozunanjene postanejo skozi naša artifakte, našo umetnost in tehnologijo, način, kako delujemo in spreminjamo fizično okolje. Fizično okolje, kateremu pripadamo, pogojuje našo tehnologijo in umetnost, naše načine obnašanja in jezik in tako naprej vse do srčike naše identitete.

**Slika 5:** Kulturna spirala po Mole-u (Mole, 2003, str. 8).



Zgoraj prikazan model pa definirajo tri iztočnice (prav tam):

- Ne glede na to, kateri kulturi pripadamo, vsakdo dela tisto, kar je najboljše zanj oz. za skupino, kateri pripada. Edini kriterij uspeha kulture predstavlja njena uspešnost na področju preživetja in blaginje. Pravzaprav nobena kultura ni »boljša« od druge.
- Nobena kultura ni statična. Je v nenehnem spreminjanju kot zgoraj prikazana spirala. Podobno kot se obroč na kolesu vrti hitreje od lastne osi, tako se vrednote, ki predstavljajo srčiko kulture, spreminjajo počasneje od tehnologije, ki se nahaja na zunanjem delu spirale, ampak se vseeno spreminjajo. In če se nekaj spreminja, je to tudi moč usmerjati.

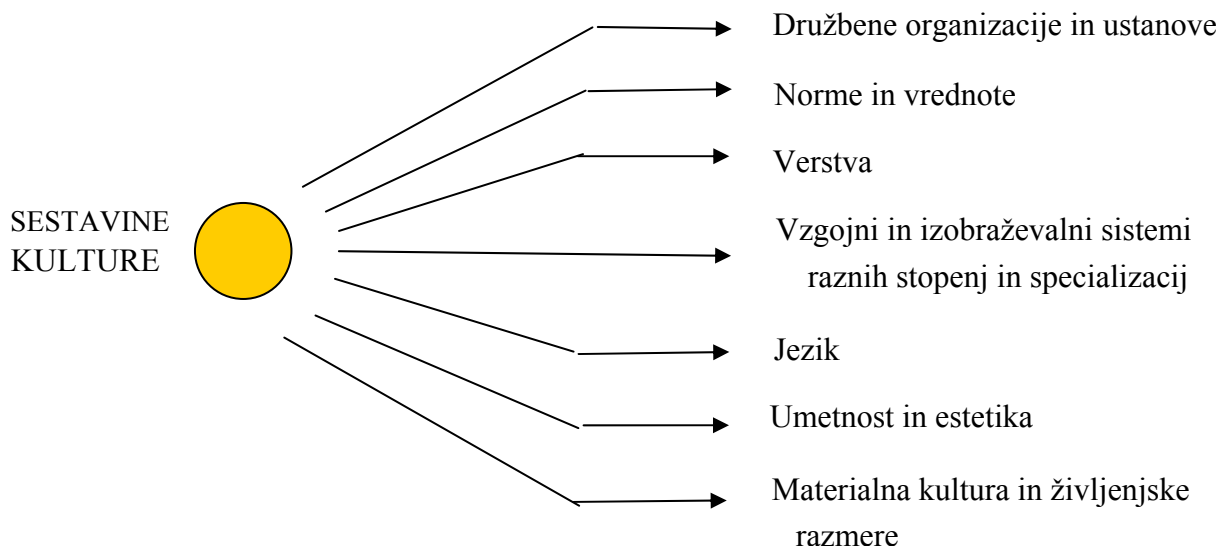
- Način človeškega obnašanja ni naključen oz. samovoljen. Zunanje karakteristike kulture koreninijo v skritih vrednotah ter verovanjih le-te in če se od zunaj pojavi potreba po spremembah, se morajo najprej spremeniti vrednote.

## 2.3 VIRI IN SESTAVINE KULTURE

Kultura se sestoji iz cele vrste elementov. Gre za elemente oz. sestavine, ki so se razvile skozi določen čas. So produkt številnih vplivov naravnega in družbenega okolja, nastalih bodisi po poti evolucije ali revolucije. Navedene sestavine oz. elementi kulture predstavljajo osnovo za medsebojno primerjavo kultur ter opredelitvi vplivov kulture in kulturnih sprememb na mednarodno poslovanje. Zato se je za temeljitejši vpogled v posamezno kulturo ter razumevanje le-te potrebno poglobiti v raziskovanje sleherne od navedenih sestavin kulture (Harrison, Dalkiran and Elsey, 2000).

Veliko avtorjev s področja poslovno-organizacijskih ved najpogosteje obravnava sledečih sedem sestavin kulture (slika 6). Gre za sestavine oz. elemente kulture, ki naj bi tržnikom pomagale pri razumevanju nekaterih dimenzij kulturološkega okolja ter pri razumevanju vplivov, ki ga imajo na trženjske dejavnosti na tujih trgih (Terpstra and Ravi, 2000, str. 91).

**Slika 6:** Sestavine kulture (Hrastelj in Makovec Brenčič, 2001, str. 36)



Nekatere od naštetih sestavin so interaktivne, se med seboj povezujejo, druga drugo krepijo oz. slabijo. V določenih konkretnih stanjih pa lahko postane posamezna sestavina kulture prevladujoča.

**Družbene organizacije in ustanove** postavljajo kulturne okvire (Hrastelj in Makovec Brenčič, 2001). Gre za socialno hierarhijo, ki določa vlogo individuma v družbi in temelji na raznolikosti sistemov, ki upravljajo vse aspekte družbeno sprejemljivih načinov obnašanja (Harrison, Dalkiran and Elsey, 2000). Ukvarjajo se z vsakdanjim človekovim življenjem, preučevanjem odnosov med ljudmi, načini organiziranja dejavnosti za urejeno življenje, kako in zakaj se osebe združujejo, da bi uresničile svoje skupne potrebe.

**Norme in vrednote** nam pomagajo opredeliti, kaj je prav in primerno, kaj je pomembno in želeno (Terpstra and Sarathy, 2000). Vrednote so najbolj prikrita in verjetno najpomembnejša, vsekakor pa najbolj stanovitna sestavina kulture. Ločimo med globalnimi vrednotami; teh je nekaj deset in so nekakšne okvirne spremenljivke, ki so najbolj stanovitne in delujejo iz ozadja, vendar pa imajo le posreden vpliv na obnašanje in vedenje ljudi ter med specifičnimi vrednotami, katerih je že nekaj sto in nakazujejo spremembe v vedenju ljudi. Vrednote lahko opredelimo kot razlike, kontraste ali dileme, ki nastopajo na bipolarni premici. Po Hofstedeju vrednote vedno nastopajo v parih in so protislovne<sup>2</sup>.

**Religija** predstavlja tisto sestavino kulture, ki nam ponazori in pojasni najgloblja obnašanja ljudi, ki pripadajo različnim kulturam, kajti mnoge izmed kultur so naše razlog za svoj obstoj ravno v religiji. Skozi religijo se pogosto zrcali podoba nacionalne kulture in je temeljna osnova vseh verovanj idej, norm obnašanja ter motivacije in akcije. Je najpomembnejši element v razumevanju posameznikovega poslovnega okolja in zaradi tega je za mednarodnega managerja bistvenega pomena, da razume ne samo obnašanje ljudi različnih kultur, temveč tudi kaj je vzrok njihovega obnašanja (Harrison, Dalkiran and Elsey, 2000, str. 110). Ravno poznavanje tujih religij nam omogoča ne samo razbrati drugačnost v obnašanju ljudi, temveč tudi dojeti vzroke za drugačnost njihovega obnašanja (Terpstra and Sarathy, 2000, str. 102).

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

---

<sup>2</sup> Protislovnost vrednot daje spretnim managerjem prostor za prevzemanje vodenja v okviru prevladujočih vrednot, vendar ob tihem upoštevanju para, ki ga ima posamezna vrednota, kar pomeni, da bodo uspešnejši tisti, ki bodo ob stikih s strankami, katere prihajajo iz različnih kulturoloških okolij, znali uravnovesiti obe sestavini ter s tem zmanjšati napetosti. To pa ne velja zgolj za postopke trženja, temveč tudi za druge podjetniške procese.

ljudmi. Največje razlike se izražajo ravno v različnih jezikih, saj se skozi jezik zrcalijo značaj in vrednote posamezne kulture, zato je za uspešnost v mednarodni poslovni praksi nujno popolno razumevanje in zmožnost tekočega izražanja v različnih jezikih (Harrison, Dalkiran and Elsey, 2000, str. 107).

**Izobraževanje** predstavlja vseživljenjski proces učenja, s pomočjo katerega člani določene skupnosti razvijejo spretnosti, ideje, vrednote, norme in vedenjske vzorce, ki jih delijo s preostalimi člani skupnosti. Formalno se izobrazbeni proces nanaša na obdobje študija v šolah, univerzah in drugih vzgojno izobraževalnih sistemih raznih stopenj in specializacij. Pri tem pa je potrebno omeniti, da ne potekajo vsi načini izobraževanja le v okviru šolskih klopi (prav tam, str. 108–109). Nekoč je stopnja pismenosti predstavljala merilo izobraženosti, dandanes pa je bolj pomembna kakovost vzgojnoizobraževalnih sistemov in programov.

**Umetnost in estetiko** lahko opredelimo kot tisti izraz kulture, ki nakazuje na dober okus. Gre za ideje, povezane z lepoto, obliko, glasbo, barvami itd. Kaj je in kaj ni sprejemljivo, pa lahko niha tudi na zelo podobnih trgih. Barva se velikokrat uporablja za hitro prepoznavnost blagovne znamke, zato ima na mednarodnih trgih barva veliko bolj simboličen pomen kot pa na domačih trgih. Na splošno pa velja, da so barve zastave določene države varne za pojav na teh trgih.

**Materialna kultura** predstavlja neposredno povezavo z načinom organiziranja gospodarskih aktivnosti določene družbe. Predstavlja življenjsko raven in raven gospodarskega razvoja, ki ga je neka družba dosegla. Razvoj je povezan s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi, zdravstvenih in drugih storitvah. Vse navedeno vpliva na prosti čas porabnika, na njegove odločitve v zvezi z nakupi in aktivnostmi. Ko pa govorimo o razlikah v materialnih kulturah dveh držav, govorimo o »tehnološkem razkoraku«. Pri uvajanju sprememb pa se mora podjetje prepričati, da so spremembe, ki jih uvaja, v interesu države gostiteljice (Jurše, 1993, str. 68).

## **2.4 KULTURA, GOSPODARSKI RED DRŽAVE IN EKONOMSKA USPEŠNOST**

Kultura in ekonomija nista sinonima, vendar pa sta v tesni medsebojni povezavi. Avtorji kot so Hall, Jameson in Lash pa so mnenja, da med kulturo in ekonomijo praktično ni več razlik. Če ne bi več razločevali kulture od ekonomije, bi le-to imelo za posledico, da bi to, kar opredeljuje pojem kultura, čez čas popolnoma nadomestilo pojem ekonomije.

Antropološka definicija kulture kot »celotnega načina življenja« je preveč splošna, da bi lahko z njeno pomočjo uspeli razločevati karkoli. Če navedena definicija opredeljuje kulturo, potem mora biti ekonomija brez dvoma vključena v to. Močan argument za zlitje kulture in ekonomije je podal Bourdieu, ki je k analizi kulture pristopil z vidika ekonomske logike. Z gotovostjo pa lahko trdimo, da se oblike povezav med kulturo in ekonomijo nenehno spreminjajo. Toda kakor dolgo bo med njima obstajala neke vrste povezanost kljub različni logiki sleherne od njiju, bo definicija te povezave predstavljala prej transhistorični fenomen kot postmodernega. Zmotno pa je razmišljanje, da je povezava med kulturo in ekonomijo zgolj zunanje narave. Ob tem se nam zastavlja vprašanje: »Kako kultura vpliva na ekonomijo?« Človeške ekonomske aktivnosti so bile vse od primitivne ekonomije naprej pod močnim vplivom kulture, ki je narekovala tudi njih razvoj (Ray in Sayer, 1999, str 4–9).

V širšem pomenu besede lahko ekonomski sistem definiramo kot splet mehanizmov in institucij, zakonov, pravil ter tradicij in vrednot, ki oblikujejo določen vzorec odločanja in uresničevanja ekonomskih odločitev v procesu družbene reprodukcije ter določen vzorec ravnanja ekonomskih subjektov (Strašek in Žižmond, 1999, 18–19).

Obstaja posredna povezava med kulturo in ekonomijo preko vloge države kot institucije in instance. (North, 2001; str. 9; Bobek idr., 2003a, str. 80); pravi, da so institucije pravila igre v družbi ali bolj formalno omejitve, ki smo jih ljudje zgradili za oblikovanje interakcij. Posledično strukturirajo spodbude v politični, družbeni ali ekonomski menjavi. Institucionalne spremembe oblikujejo način družbenega razvoja in so ključnega pomena za razumevanje zgodovinskih sprememb.

Po Bergerju ekonomske institucije ne obstajajo v vakuumu, ampak v kontekstu (matriki) družbenih in političnih struktur, kulturnih vzorcev in zavednih struktur (vrednote, ideje, sistemi, verovanja). Ekonomska kultura (v kapitalizmu, socializmu ali katerikoli drugi obliki družbene ureditve) se sestoji iz številnih elementov, povezanih v celoto. Ob tem pa se postavlja vprašanje, kako so le-ti povezani (Berger, 1986, str. 7–8 in 24–26; Bobek idr. 2003a, str. 82).

#### **2.4.1 Kultura kot nujna razsežnost mednarodnega poslovanja**

Med najaktualnejša vprašanja mednarodnega poslovanja podjetij, pri katerih je v zadnjih letih prišlo do največ premikov, se uvršča nekatere mehke razsežnosti mednarodnega poslovanja, zlasti kulturološke in etične, ki vplivajo na prav vse načine in oblike mednarodnega poslovanja. Medtem ko vplivajo prve najmanj na treh

segmentih – v poslovnih pogajanjih (ta sestavljajo kar 50 % udejevanja poslovnih osebkov), pri oblikovanju in delovanju multikulturoloških skupin ter pri vpletanju kulturoloških sestavin v izdelke – se etične razsežnosti uveljavljajo kot pomembna sestavina vzdržljive konkurenčne prednosti (Hrastelj, 2001, str. 18).

Uspešnost mednarodnega poslovanja je vse bolj odvisna od razumevanja in upoštevanja psiholoških, socioloških ter še posebej kulturoloških posebnosti kupcev in strank različnih kulturnih okolij, kar je ob pospešenem gospodarskem in družbenem razvoju pridobilo številne nove razsežnosti. Gre za pristop, ko se kupce in stranke poizkuša pridobiti in obdržati ne le z razumom in logiko, temveč tudi s srcem in čustvi. Oseben stik s strankami je nujen, kajti ustvarjanje vrednosti se oblikuje v razmerjih s strankami. Mednarodno poslovanje odkriva še neizrabljene možnosti, ki temeljijo na kulturoloških, socioloških in drugih razlikah. Razumevanje kupcev in strank je postalo osrednja naloga mednarodnega poslovanja, od česar je odvisna ne le učinkovitost, marveč tudi prihodnost marsikaterega podjetja (prav tam, 120–121).

## 2.5 NACIONALNA KULTURA

Najnovejši fenomen v zgodovini človeštva predstavlja »skupnost«<sup>3</sup>. Gre za iznajdbo političnih enot, na katere je razdeljen celotni svet in teoretično sleherni človek pripada eni od njih, kar je razvidno iz njegovega potnega lista. Pred tem so sicer obstajale države, ampak sleherni človek se ni nujno identificiral z eno od njih. Sistem nacionalnih držav je bil v svetu uveden sredi dvajsetega stoletja.

Ljudje ene skupnosti postanejo med seboj povezani, ker si delijo skupne poglede glede konceptov in svetovnih dogodkov. Med seboj so povezani preko moralnih ter legalnih vezi. Kultura pa v tem kontekstu predstavlja kolektivno identiteto skupine ljudi, ki si delijo podobne karakteristike. V podporo ter potrditev lastnih mnenj in aktivnosti se obračajo drug na drugega ter istočasno od drugih pričakujejo odobravanje njim lastnega obnašanja. Gre torej za kolektivni dinamični napor, ki sledi spremembam in istočasno ustvarja spremembe. Nacionalna država naj ne bi bila izenačena z družbo. Družbe<sup>4</sup> so se

---

<sup>3</sup> Ljudje ene skupnosti postanejo med seboj povezani, ker si delijo skupne poglede na lastne koncepte ter svetovne dogodke. Med seboj so povezani s celo množico moralnih in legalnih vezi.

<sup>4</sup> Kolonialni sistem, ki se je razvil v teku 300 let in v sklopu katerega so si tehnološko visoko razvite zahodnoevropske države praktično razdelile vsa področja sveta, ki niso bila pod vplivom neke druge politične moči.

razvijale kot zgodovinske in organske oblike neke socialne organizacije in koncept neke skupne kulture velja prej za družbo kot za državo.

Znotraj držav oz. dežel, ki že določen čas obstajajo, pa so se razvile močne sile, ki težijo k nadaljnji integraciji (dominantni jezik dežele, masovni mediji, nacionalni izobraževalni sistem ...). Dandanašnje države so vir cele vrste ukrepov v skupnem miselnem programiranju lastnih državljanov.

Države se med sabo razlikujejo po stopnji kulturne integriranosti, kajti so države, ki so kulturno manj integrirane od drugih držav. Kot primer so v literaturi navedene nekdanje kolonije ter narodnostno raznolike države, v tej nalogi pa je to vsekakor velja za BiH. Ampak tudi v tovrstnih državah lahko obstajajo etnične in/ali jezikovne skupine (ki izražajo veliko odstopanje v odnosu do karakteristik lastne države, npr. Hrvati in Srbi v BiH), katerih določene značilnosti so skupne prebivalstvu drugih dežel (navedeno se odraža pri bosanskih Hrvatih do Hrvaške in bosanskih Srbih do Srbije).

Kulturno raznolikost znotraj neke dežele določajo regionalna razdelitev, etnična pripadnost, religiozna usmerjenost, razlika spolov, generacijske razlike, kakor tudi pripadnost določenemu socialnemu razredu. Tovrstne skupine oblikujejo manjšine na sečiščih dominantne nacionalne kulture in tradicionalne kulture skupine, kateri pripadajo.

### **2.5.1 Dimenzije kulture – Hofstedejev »5D model« kulture**

Kultura je resnično zelo kompleksen, edinstven in neponovljiv pojav. Kljub temu pa obstaja kar nekaj modelov, ki omogočajo razumevanje in obvladovanje kulturnih razlik. Skupno vsem modelom je, da kulturo razdelijo na nekaj temeljnih kategorij oz. dimenzij, ki odražajo osnovne družbene probleme.

Najbolj znan in uporaben model na področju ugotavljanja kulturnih razlik je Hofstedejev (2001) »5D model« kulture. Model sicer predstavlja relativno zelo osnoven okvir proučevanja kulturnih razlik, vendar ga je razmeroma lahko aplicirati in uporabiti za vsakodnevne medkulturne probleme, s katerimi se srečujejo sodobni podjetniki. Temeljni model, sprva sestavljen iz štirih dimenzij kulture, je Hofstede razvil na osnovi večletne (1967–1973) raziskave vzorcev vedenja in vrednot zaposlenih v mednarodnem

podjetju IBM v 50 državah sveta. Več kot 10 let kasneje pa je na podlagi raziskave med študenti v 23 državah po celem svetu ob pomoči kolegov Michaela Harrisa Bonda (2001) in kitajskih sociologov odkril še peto, zadnjo dimenzijo kulture. »5D model« omogoča odkrivanje kulturnih podobnosti in razlik, v skromni meri pa tudi stabilnost in spremenljivost kulture (Hofstede, 2001, str. 34).

#### ***2.5.1.1 Porazdelitev moči (Power Distance – PDI)***

Porazdelitev moči se nanaša na različne rešitve osnovnih družbenih problemov, do katerih prihaja zaradi družbene neenakosti (Hofstede, 2001, str. 29). Neenakost se pojavlja na različnih področjih: fizične in umske sposobnosti, družbeni status in prestiž, bogastvo, moč, zakoni, pravice in pravila.

Kulturna dimenzija porazdelitev moči kaže stopnjo, do katere so manj vplivni (podrejeni) člani organizacij in drugih institucij pripravljene sprejeti neenakomerno porazdelitev moči.

Visoka stopnja porazdelitve moči pomeni, da družba sprejema in celo spodbuja ohranjanje razlik med ljudmi na različnih področjih. To so družbe, ki spodbujajo neenakost posameznikov na čim več področjih hkrati. Podrejeni člani takšnih družb nadrejene smatrajo kot sebi neenake in superierne ljudi ter jih zelo spoštujejo. Ljudje na nižjih ravneh imajo zelo omejene možnosti napredovanja. Države z visoko stopnjo neenakosti so predvsem države evropskega Sredozemlja, in sicer Španija (PDI=57), Portugalska, Francija, Italija in Turčija (PDI=66), pa tudi nekatere azijske in afriške države. Slovenija s PDI=71 izkazuje precej neenakomerno porazdelitev moči, sicer nižjo stopnjo od Hrvaške (PDI=73) in Srbije (PDI=86), a nižjo kot v bivši Jugoslaviji (PDI=76).

Nizka stopnja porazdelitve moči pa kaže na to, da družba ne teži k ohranjanju razlik med člani družbe, temveč je lahko posameznik neenak samo na enem ali dveh področjih. Pomembna je enakost ljudi v družbi, v kateri ima vsak posameznik možnosti za napredovanje. Podrejeni imajo svoje nadrejene bolj kot ne za sebi enakovredne. Z izrazito nizkim indeksom PDI se ponašajo predvsem Avstrija (PDI=11), Izrael in Danska (Hofstede, 2001, str. 87).

#### ***2.5.1.2 Izogibanje negotovosti (Uncertainty Avoidance – UAI)***

Negotovost glede prihodnosti je osnovni problem, s katerim se srečujemo prav vsi ljudje na svetu. Neprijetne občutke in nejasnost zaradi prihodnosti poskušamo omiliti z razvojem tehnologije, zakonov in religije. Tehnologija nas brani pred negotovostjo v naravi, zakoni pred negotovostjo v obnašanju ljudi okoli nas, religija pa nam pomaga sprejeti negotovost, pred katero se enostavno ne moremo ubraniti. Izogibanje negotovosti je stopnja, do katere se ljudje počutijo neprijetno ter se izogibajo nejasnim in negotovim aktivnostim in okoliščinam.

V državah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, je prisotna majhna sprejemljivost negotovosti in nejasnosti. V teh državah so nagnjeni k redu, zakonom, postopkom, pravilom in disciplini, saj želijo zmanjšati vsakršno negotovost glede prihodnosti. Zaposleni so nenaklonjeni spremembam in tveganju, veliko načrtujejo in poskušajo predvideti vsa dogajanja v prihodnosti. Posledice visokega izogibanja negotovosti so tudi večji odpor do sprememb, manj inovacij, počasnejša implementacija novih proizvodov na trgu in večja nenaklonjenost investiranju. Države z visokim indeksom UAI so Grčija (UAI=112), Portugalska in Gvatemala. Visok indeks UAI izkazuje tudi Slovenija (UAI=88), Turčija (UAI=88) (Hofstede, 2001, str. 151). Enaka stopnja je bila izmerjena v bivši Jugoslaviji (UAI=88), nižja v Hrvaški (UAI=80) in v Srbiji (UAI=92).

Nizka stopnja izogibanja negotovosti pa kaže na to, da so ljudje manj zaskrbljeni glede nejasnosti in negotovosti ter bolj odprti za spremembe in inovacije. Obstaja višja meja tolerance do drugačnosti in večje spoštovanje mladih. Čustvena plat ljudi je potlačena. Takšna družba ni naklonjena zakonom, pravilom in postopkom, bolj je dovzetna za novosti in lažje sprejema tveganje. Pripadniki takšne družbe pogosto celo raje kršijo pravila in postopke. Kar je drugačno, je zanimivo. Odnosi so manj formalni in nestrukturirani. Nizek indeks UAI imajo Singapur, Jamajka in Danska (UAI=51) (Hofstede, 2001, str. 151).

### ***2.5.1.3 Individualizem/kolektivizem (Individualism/Collectivism – IDI)***

Individualizem/kolektivizem je temeljna dimenzija kulture, ki se zrcali prav v vseh družbah sveta. Opisuje odnos med posameznikom in skupnostjo v določeni družbi. Izraža namreč moč povezav med ljudmi oziroma integracije posameznikov v skupine. Je stopnja, do katere ljudje dajejo prednost individualnemu pred skupnostjo.

Pri individualističnih družbah so vezi med posamezniki šibke. Vsak skrbi samo za svoje lastne interese in interese svoje najožje družine. Ta dimenzija ima izredno pomemben vpliv na podjetja. Za individualistične družbe in njihova podjetja je značilno, da so plačila in nagrade odvisne od dosežkov vsakega posameznika. Vsak posameznik je tudi odgovoren za uspeh oziroma neuspeh naloge. Odnosi niso tako pristni in tesni in so predvsem bolj kratkoročni. V takšnih podjetjih se spodbuja tekmovalnost med zaposlenimi, svoboda in kreativnost posameznika. Pomembne odločitve sprejemajo posamezniki in ne skupina.

Kolektivistične družbe na drugi strani predstavljajo ljudje, ki že od rojstva dalje živijo v močnih, kohezivnih skupinah. Ljudje se tako počutijo varne in ščitijo drug drugega v zameno za brezmejno zvestobo. V družbah, kjer prevladuje kolektivism, pomembne odločitve v podjetjih sprejemajo skupine ali odbori. Ljudje čutijo močno pripadnost podjetju in tudi timsko delo je pomembna značilnost takšnega podjetja. Nadrejeni nadzorujejo in ocenjujejo rezultate celotne skupine in ne posameznika. Prav tako je tudi plačilo vezano na dosežke skupine. Zaposleni z leti razvijejo tesne odnose s podjetjem in drugimi zaposlenimi v podjetju.

Ta dimenzija je najbolj povezana z ekonomskim razvojem države. Visok indeks IDI pomeni individualistično družbo, nizek IDI pa kolektivistično družbo. Individualizem prevladuje v razvitem svetu, predvsem v državah zahodnega sveta, in sicer je najvišji indeks IDI v Združenih državah Amerike, Avstraliji in Veliki Britaniji (IDI=89) (Hofstede, 2001, str. 215).

Kolektivism se v nasprotju z individualizmom pojavlja v manj razvitih državah, predvsem na Vzhodu. Države z najnižjim indeksom IDI so Gvatemala, Ekvador in Panama. Slovenija je prav tako na podlagi raziskave razmeroma kolektivistična družba (prav tam) s stopnjo podobno kot v bivši Jugoslaviji (IDI=27). Višjo stopnjo (IDI=33) ima Hrvaška in Turčija (IDI=37), a najnižjo Srbija (IDI=25).

#### ***2.5.1.4 Moškost/ženskost (Masculinity/Femininity – MAS)***

Moškost/ženskost je druga zelo pomembna dimenzija kulture. Problem moške in ženske plati je bistvenega pomena, saj se različne družbe z njim spopadajo na različne načine. Vprašanje je, kakšne vplive ima biološka razlika med spoloma na čustveno in družbeno vlogo spolov.

Dimenzija moškost/ženskost kaže stopnjo, do katere v družbi prevladujejo predvsem tipične moške vrednote, in sicer dosežki, napredek, denar, tekmovalnost, moč in materialni uspeh, v nasprotju s tipičnimi ženskimi vrednotami, in sicer skrbnost, skromnost, varnost, sodelovanje in usmerjenost v splošno kakovost življenja.

Visok moški indeks MAS v neki državi pomeni, da imajo v tej državi visoko stopnjo razlikovanja med spoloma. Moški so žilavi in usmerjeni v dosežke (kariera in denar), ženske pa so brhke in usmerjene v skrb za odnose (med ljudmi, pomoči drugim in fizičnemu okolju). Moški v takšnih kulturah dominirajo in imajo moč. Ženske v nasprotju z moškimi nimajo nikakršne moči in so pod njihovim nadzorom. Pomembne vrednote so: denar, materialne stvari in delo. Države, ki izkazujejo visok indeks MAS so Japonska, Avstrija (MAS=79) in Venezuela (Hofstede, 2001, str. 286). Višjo stopnjo (MAS=40) ima Hrvaška in Turčija (MAS=45) ter Srbija (MAS=43).

Nizek indeks MAS pa kaže na to, da obstajajo majhne razlike med spoloma. Ženske so enako sprejete na vseh področjih v družbi in so v enakopravnem položaju z moškimi. Pomembni so ljudje, odnosi in kvaliteta življenja. Ni važno kaj delaš, temveč kdo si. Nizek indeks MAS imajo Švedska (MAS=5), Norveška in Nizozemska. Med Slovenci prav tako prevladujejo ženske vrednote (prav tam, str. 286) s stopnjo (MAS=19), nekaj višjo so izmerili v bivši Jugoslaviji (MAS=21).

### ***2.5.1.5 Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost – LTO***

Dimenzija dolgoročna/kratkoročna usmerjenost je zadnja dimenzija, ki jo je (Hofstede, 2001) odkril s pomočjo kolegov M. H. Bonda in kitajskih sociologov. Hofstede in Bond sta namreč ugotovila, da so obstoječi vprašalniki subjektivni, saj se na primer zahodne kulturne vrednote močno razlikujejo od vzhodnih in tudi drugih vrednot. Na podlagi novega vprašalnika, z naslovom Raziskava kitajskih vrednot, ki so ga izpolnjevali študenti iz kar 23 držav, je bila torej odkrita zadnja dimenzija kulture – dolgoročna/kratkoročna usmerjenost.

(Bond, 2001) je dimenzijo dolgoročna/kratkoročna usmerjenost poimenoval Konfucijev dinamizem saj temelji na sistemu družbene etike, ki ga je širil Konfucij. Poudarja potrebo po večji moralnosti posameznika, kar naj bi omogočilo nastanek družbene

harmonije, miru in napredka. Vendar konfucianizem ni religija, je zbir pragmatičnih pravil za vsakdanje življenje.

Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost se nanaša na stopnjo, do katere smo se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih. Ta dimenzija kaže na pomembnost preteklosti, sedanjosti in prihodnosti v določeni kulturi.

Visok indeks LTO beležijo predvsem azijske države, in sicer Kitajska, Hong Kong in Taiwan (LTO=87). Te države verjamejo v številne resnice, so dolgoročno usmerjene, dojemljive za spremembe in varčne (Hofstede, 2001, str. 356).

Države z nizkim indeksom LTO verjamejo v absolutno resnico, so konvencionalne in tradicionalne družbe. Usmerjene so v zadovoljevanje materialnih in drugih potreb v sedanjosti. Države vzhodnega sveta imajo povečini nizek indeks LTO. Sem spadajo Pakistan, Nigerija, Filipini, Velika Britanija (LTO=25) (prav tam). Na podlagi raziskave, ki jo je izvedla v Sloveniji Marijana Jazbec (2005) leta 2004, se Slovenija z nizkim indeksom LTO uvršča med kratkoročno usmerjene družbe.

### **2.5.2 Rezultati petih dimenzij nacionalne kulture za sosednje nacionalne države, Slovenijo in pomembnejše konkurente za poslovanje na trgu BiH**

Kljub prepoznavnosti in uporabnosti »5D modela« pa je le-ta naletel na določena nestrinjanja in neodobranja s strani drugih znanstvenikov in raziskovalcev. Eden največjih kritikov Hofstedejevega modela petih dimenzij je profesor in direktor raziskovalnega oddelka na Univerzi v Essex-u Brendan McSweeney. Njegove kritike se nanašajo predvsem na vprašljivo veljavnost podatkov podjetja IBM, ki so stari in zato nereprezentativni. McSweeney tudi trdi, da nekatere dimenzije (npr. moškost/ženstvenost) hkrati merijo več različnih konceptov. Kljub vsemu pa je od leta 1980 dalje Hofstedejeva ideja o dimenzijah nacionalne kulture postala del mnogih medkulturnih programov, medkulturne psihologije, organizacijske psihologije, sociologije in managementa. Pogosto pa je bila ta ideja uporabljena tudi na drugih raziskovalnih področjih in disciplinah.

**Tabela 1:** Indexi petih dimenzij nacionalne kulture po Hofstedeju (Hofstede in Gert, 1997).

Država	PDI	UAI	IDI	MAS	LTO
AVSTRIJA	11	70	55	79	

NEMČIJA	35	65	67	66	31
BiH – R Srpska	86	92	25	43	
-Hrvaški kantoni	73	80	33	40	
-Bošnjaški kantoni	66	85	37	45	
JUGOSLAVIJA	76	88	27	21	
TURČIJA	66	85	37	45	
HRVAŠKA	73	80	33	40	
SRBIJA	86	92	25	43	
SLOVENIJA	71	88	27	19	
ITALIJA	50	75	76	70	

Vsako državo odlikuje določena kulturna in poslovna tradicija, ki jo v poslovanju spoštujejo in upoštevajo že vrsto let. V primeru BiH pa je treba upoštevati umetno razdelitev države po **nacionalnem ključu sosednjih držav**, in sicer Republika Srbska, kjer v veliki meri velja srbska nacionalna kultura, ter Federacija BiH, kjer v več kantoni velja hrvaška nacionalna kultura. Bosanske muslimane ne moremo pri iskanju približnih stopenj dimenzij kulture države BiH (zaradi neobstoja raziskave za BiH) iskati v tabeli indeksov npr. pri arabskih državah, ali npr. pri Iranu, Singapuru, Maleziji, Indoneziji, ampak je treba poznati, poleg nacionalnih dimenzij Hrvaške, Srbije in bivše Jugoslavije oz. Turčije tudi te razmere, da se lahko postaviš v »čevlje« bosanskega muslimana.

## 2.6 PRESEGANJE MEDKULTURNIH RAZLIK V MEDNARODNEM POSLOVANJU

V zadnjih dveh letih je vse več razpisov v slovenskih dnevnikih časopisih za delovna mesta vodilnih managerjev v podjetjih na območju BiH. Slovenska podjetja intenzivno investirajo v nove proizvodne obrate na področju živilsko predelovalne industrije in tudi avtomobilske industrije. Pomembne investicije so tudi na področju vlaganj v energetiko in področje storitev, kjer vodijo projektantske in inženiring storitve saj trg BiH potrebuje ogromno vlaganj v cestno, komunalno in energetska infrastrukturo. Pomembno je, da imajo podjetja in posamezniki, ki želijo uspešno poslovati na trgu BiH, profesionalen pristop, da pa imajo vodilni managerji in zaposleni strokovnjaki precej višjo stopnjo tolerance in odprtosti, kar se tiče sprejemanja običajev, navad in drugačnosti kot je to sicer na razvitem trgu Slovenije in EU.

Za uspešno poslovanje v multikulturalnem okolju je nedvomno pomembno sledeče (Trompenaars, 2003, str. 28–32):

- **Razumevanje kulturnih razlik.** Da bi uspešno premostili medkulturne vrzeli in vnesli harmonijo v kulturne razlike, moramo najprej prepoznati ter ozavestiti kulturne razlike. Kulturološko so determinirani način obnašanja, norme, vrednote, predstave o odnosih, prostor in čas, kakor tudi koncepti obveznosti ter pričakovanj. Za uspešno poslovanje v multikulturalnem okolju je neobhodno poznavanje vrednostnih sistemov drugih kultur.
- **Spoštovanje drugih kultur.** Spoštovanje kulturnih razlik je predpogoj za ustvarjanje harmonije ter sinergije v multikulturalnem okolju. V večini današnjih organizacij ljudje poizkušajo osvetliti skupne, jedrne vrednote, znotraj katerih so še dovoljene razlike.
- V tem procesu je pomembna **doslednost managementa**, kakor tudi to, da sleherni management živi svoje lastne vrednote in standarde, tako z vidika osebnega kakor z vidika poslovnega etičnega življenja. Tovrstno obnašanje izvira iz tega, da se živi v skladu z izrečenim in da se izpolnjuje dane obljube, kajti le na ta način si je moč pridobiti zaupanje.
- Na kulturno raznolike delovne teame bi se moralo gledati kot na dragoceno pridobitev oz. prednost in ne kot na obveznost. Vsekakor pa je pomembno, da se **kulturne razlike znotraj delovnega teama harmonizirajo** oz. usklajujejo in da so cilji in vizije teama skupne oz. enotne celotnemu teamu.
- Med člani multikulturalnih teamov **mora vladati zaupanje**. Kar se tiče zaupanja, je le-to jedrni kamen čvrstih multikulturalnih odnosov in osebno angažiranje je pri tem izjemno pomembno. Zaupanje se izgradi na podlagi pristnosti medsebojnih odnosov, vendar je to proces, ki zahteva svoj čas. V multikulturalnem okolju je investiranje v izgradnjo medsebojnih odnosov odločilnega pomena.
- **Razumeti je potrebno tudi moralo in etiko drugih kultur.** Pomembno je, da so moralne in etične vrednote tako posameznika kakor tudi organizacije spoštovane ter sprejete v različnih kulturnih okoljih. Spoštovanje in sprejemanje le-teh pa se kaže skozi njihovo poznavanje v tujih kulturnih okoljih. Seznanjenost z baznimi vrednotami je lahko managerju v veliko pomoč pri njegovem delu. V situacijah, v katerih se managerji soočeni s t. i. »sivimi področji« oz. so prisiljeni v kulturološke kompromise z namenom, da se doseže napredek v pogajanjih oz. dogovarjanjih, je še posebej pomembno, da so cilji in dejanja naravnani v smeri doseganja zastavljenega, vendar pa je tudi tukaj potrebno delovati znotraj določenega sistema vrednot.

- **Skladnost.** Nadaljnji korak v doseganju kulturne harmonije leži v usklajevanju kulturnih razlik, kar zahteva razumevanja razlik, kakor tudi fleksibilnost ter prilagajanje spremembam v okviru različnih kultur ob upoštevanju vrednot in verovanj.

Najnovejši način za uspešno delovanje podjetja v tujem kulturnem okolju izvira iz poznavanja ter razumevanja narave kulture države gostiteljice. Istočasno je treba prilagoditi načine delovanja in obnašanja lokalni kulturi (Harrison, Dalkiran in Elsey 2000, str.114). Če podjetja želijo preživeti v državah, kjer delujejo, in če managerji želijo beležiti uspehe, je potrebno, da pokažejo zadostno mero senzibilnosti za kulturne razlike ter pripravljenost za sprejemanje omenjenih razlik. Ni enostavnih pravil za uspeh, kakor tudi ni enostavnih odgovorov na težave, s katerimi se soočajo mednarodni managerji.

### 2.6.1 Preseganje ovir, ki izvirajo iz različne religiozne usmerjenosti

Religiozna pripadnost je kulturno manj relevantna, kot pa se jo pogosto dojema. Religiozno prepričanje je človeku v pomoč pri sprejemanju negotovosti, ki se jim ni moč izogniti. Če spremljamo religiozno zgodovino neke države, kar pomeni, katero religijo in kakšne različice neke religije je določena populacija prevzela, nas le-to privede do sklepa, da je navedeno rezultat predhodno obstoječih kulturnih vrednot, istočasno pa določa kulturno raznolikost neke države (Hofstede, 2001, str. 21). Religija je velikokrat obravnavana kot ogledalo kulture posamezne države. V bistvu predstavlja temelj vseh prepričanj, idej, norm obnašanja, načinov motiviranja in dejanj. Gre za enega najpomembnejših elementov v kontekstu razumevanja okolja, v katerem posluje neko podjetje in ravno zaradi tega je izjemno pomembno, da mednarodni manager razvije poleg razumevanja za obnašanje ljudi v različnih kulturah tudi razumevanje, zakaj je le-to takšno, kot je (Harrison, Dalkiran in Elsey, 2000, str. 110).

Strateško gledano je za mednarodnega managerja pomembno vedeti, da je religija eden temeljnih gradnikov prihodnosti neke države, kakor tudi, da je pogosto izvor tako političnih kot ekonomskih stabilnosti oz. nestabilnosti v neki državi. Operativno<sup>5</sup> gledano pa je za mednarodnega managerja pomembno prepoznavanje dejstva o

---

<sup>5</sup> Vpliv religij na trženje v EU je moč zaznati ob povečanju deleža priseljencev, pripadnikov islama, hinduizma itd., čeprav omenjeni pojav v Evropi še nima večjih razsežnosti. Raziskovalci pa ponavadi opozarjajo na razlike med etiko katolicizma, ki naj bi temeljila na pridobitvah materialnega premoženja in etiko protestantizma, ko daje prednost varčevanju in nagradi za trdo delo (Hrastelj, 2001, str. 299).

prepletenosti verskih prepričanj in aktivnosti, iz česar lahko zaključimo, da versko oz. religiozno prepričanje brez dvoma vpliva na sprejemanje odločitev ter delovanje posameznika in sicer v smislu, kako voditi posel, kakšen naj bo odpiralni čas, ali naj se posluje ob nedeljah ter drugih religioznih praznikih, ali bo mogoče povečati produktivnost, ne da bi bile prizadete verske vrednote, ali naj sta oba spola v poslovnem življenju enakovredno tretirana, ali lahko različno religiozno usmerjeni ljudje delajo isto vrsto del, koliko časa se namenja dnevnim molitvam itd. Konflikti, ki se rodijo iz religiozne raznolikosti, lahko pogosto vodijo v zmanjšanje učinkovitosti vodenja (prav tam).

Če vzamemo pod drobnogled današnjo Evropo, lahko zaključimo, da tam, kjer prevladuje katolicizem, prevladuje tendenca moških vrednot, medtem ko tam, kjer prevladuje protestantizem, prevladuje tendenca ženskih vrednot. Istočasno pa ugotavljamo, da je katolicizem prevladujoča religija v kulturah, v katerih je potreba po varnosti oz. gotovosti izjemno visoka in obratno.

### **2.6.2 Preseganje ovir, ki izvirajo iz navad in običajev**

Navade predstavljajo vzorce socialnega obnašanja, ki oblikujejo vsakdan pripadnikov določene družbe. Običaji pa predstavljajo tisto, kar pripadniki neke družbe pričakujejo v danih okoliščinah. Določajo pretežni del posameznikovega karakterja, predvsem v družbah, v katerih le-ta preko navad na svoje člane projicira lastna pričakovanja v zvezi z delovanjem le-teh.

Primernost nečesa oz. neprimernost nečesa se razlikuje od kulture do kulture. V srednjevzhodni Evropi se možje med sabo pozdravljajo s poljubom na lice ter s stiskom roke, kar pa je za nekatere zahodnoevropske kulture povsem nesprejemljivo. V Veliki Britaniji se npr. preskakovanje vrste šteje za nesprejemljivo vedenje, medtem ko nekje drugje čakanja v vrsti sploh ne poznajo.

Razumevanje navad in običajev se izkaže za izjemno pomembno med poslovnimi diskusijami in pogajanjmi. Odražajo se skozi govorico telesa, ki pogosto pride v protislovje z izrečenim. Dobro poznavanje ter spoštovanje navad in običajev predstavlja eno temeljnih pred dispozicij uspešnih poslovnih pogajanj v evropskem poslovnem prostoru (prav tam, str. 111).

### 3 SOCIALNI KAPITAL

Pojem "socialni kapital" se je uveljavil v osemdesetih in devetdesetih letih, čeprav je implicitno prisoten v mnogih klasičnih analizah kapitalizma. Kot vsak kapital, je podlaga povečevanja produkcije dobrin, ki bogatijo družbeno skupnost, pri čemer je socialni kapital odločilen za povezanost in zaupanje med člani te skupnosti. Težko je dokončno presoditi, ali gre pri socialnem kapitalu za socialni aspekt kapitalske entitete, ali za kapitalski aspekt socialne entitete (Fine, B. 2001).

Robert Putnam je opisal socialni kapital kot "lastnost socialnih entitet kot so mreže, norme in zaupanje, ki spremljajo sleherno sodelovanje med ljudmi za vzajemno korist." (Putnam, 1995) Socialni kapital se lahko pojavlja v mnogih oblikah in Putnama je zanimalo v prvi vrsti civilno angažiranje – "vključevanje ljudi v življenje skupnosti". Zaupanje olajša sodelovanje, ker je vedno dvosmerno: več zaupanja izkazujem, več sem ga deležen. Pri tem so pomembne norme reciprocitete (dobra dela bodo poplačana) in mreže civilne družbe (dober glas seže v deveto vas).

Študija OECD o človeškem in socialnem kapitalu (OECD 2001) nas opozarja, da ne smemo zoževati razumevanja socialnega kapitala, ki zaobjema:

- zgodovino in kulturo,
- socialno strukturiranost,
- ekonomska razmerja (neenakosti),
- razmere na trgu dela (brezposelnost),
- razvitost in usmerjenost družbe blagostanja,
- socialno varnost,
- individualne vrednote,
- razčlenjenost družbene organizacije,
- etnično in socialno heterogenost,
- stopnjo urbanizacije in prometne povezave,
- mobilnost ljudi,
- vpliv medijev,
- družinsko življenje,
- izobrazbo.

Razlikovati je treba zavezovalni (bonding) socialni kapital, premostitveni (bridging) socialni kapital in povezovalni (linking) socialni kapital. Merimo ga s pomočjo sestavljenih kazalcev kot so stopnja vključenosti v življenje skupnosti in njenih organizacijskih struktur, stopnja udeležbe v formalnih postopkih (volilna udeležba),

razširjenost prostovoljstva, članstvo v društvih, neformalna (prijateljska) socializacija, raven medosebnega zaupanja.

Vse našteje elemente zajema najbolj razširjena definicija socialnega kapitala, ki jo ponuja Svetovna banka: "Socialni kapital se nanaša na institucije, odnose in norme, ki oblikujejo kakovost in količino socialnih interakcij v družbi. Vse več dejstev opozarja, da je socialna kohezija kritična točka za ekonomski in trajnostni razvoj družb. Socialni kapital pa ni preprosta vsota entitet, ki sestavljajo družbo, pač pa vezivo, ki drži te sestavine skupaj." (The World Bank Group, 2005)

Socialni kapital je ključni koncept ambicije, da bi EU do leta 2010 postala vodilna, na znanju temelječa ekonomija, saj bi ji naj do tega pomagala prav "večja socialna kohezivnost". Informacijska komunikacijska tehnologija (IKT) bo pri tem odigrala bistveno vlogo, saj že postaja integralni del vsakdanjega življenja, ki ga tudi korenito spreminja. Ob tem pa mora biti jasno, da smo šele na začetku sprememb, kar kaže skromen obseg uporabe multimedije in interoperabilnosti, ki bosta šele prav preoblikovali socialni kapital. (Bavel, van Punie, Burgelman, Tuomi, Clements, 2004).

### **3.1 VIRI, DIMENZIJE IN POSLEDICE SOCIALNEGA KAPITALA**

Med avtorji obstaja veliko nesoglasij glede opredelitve, razvoja in nastanka socialnega kapitala, zato prihajajo avtorji pogosto do povsem nasprotnih si zaključkov. Medsebojne razlike izhajajo iz različnih virov socialnega kapitala in različnih nivojev analize (Kešeljević, 2003, str. 167). Naphiet in Ghosal sta izoblikovala trdnejšo definicijo, pri čemer sta razlikovala med tremi dimenzijami socialnega kapitala, in sicer strukturno, relacijsko in spoznavno (Makarovič, 2003, str.74):

- strukturno, ki se nanaša se na neobvezni vzorec med ljudmi, »hardware« socialnih omrežij;
- relacijsko, ki opisuje osebne odnose, ki vplivajo na vedenje ljudi in izpolnjujejo njihove socialne motive, kot so spoštovanje in prijateljstvo, zaupanje in zanesljivost;
- spoznavno, ki se nanaša na vire, ki nudijo skupne predstave, razlage in sisteme pomenov.

### **3.2 SOCIALNI KAPITAL KOT MOTIVACIJSKI TEMELJ KOOPERACIJE**

Znana van Dethova analiza nakazuje (van Deth, 2003, str. 79–92), da na ravni temeljih definicij prihaja do določene konvergenca. Namreč, večina raziskovalcev ali teoretikov socialnega kapitala izhaja iz predpostavke, da socialni kapital sestoji iz dveh vidikov, kulturnega in strukturnega. V prvem imamo opravka z normami, vrednotami in zaupanjem, v drugem pa z omrežji formalnih in neformalnih kontaktov in odnosov.

Na primer, nižanje zaupanja v politične institucije ni vedno znak upadanja socialnega kapitala. Izhajajoč iz van Dethove obravnave položaja v ZDA lahko prav tako trdimo, da gre za inteligentno reakcijo na nekompetentne politične odločitve ali na korupcijo. Dobro organizirana civilna družba je lahko manifestacija rentno usmerjenega (*'rent-seeking'*) sistema. Bogati medosebni kontakti so lahko izraz negativnega socialnega kapitala, kjer lahko posameznik realizira svoje cilje le z uporabo teh zvez in poznanstev, kljub temu da nima odgovarjajočih kompetenc ali ne zadovoljuje meritokratskih kriterijev. V nekaterih okoljih obstajajo znatne količine vezivnega (*'bonding'*) socialnega kapitala, a jim primanjkuje premostitvenega (*'bridging'*) socialnega kapitala. V tem kontekstu je zelo pomembno Granovettovo razmišljanje o učinkovitosti šibkih vezi (Granovetter, 1973) kot tudi Burtov koncept strukturnih lukenj, v katerih akterji, ki so na preseku različnih krogov ali omrežij, igrajo posebno vlogo (Burt, 2001) in jih je treba upoštevati pri obravnavanju vloge socialnega kapitala pri razvoju.

Razmišljanje temelji na tezi, ki bi jo sprejelo veliko, morda celo večina raziskovalcev socialnega kapitala: da je kooperacija ključna določilnica socialnega kapitala. Povedano drugače, to je genotipska definicija, s celim nizom fenotipskih aplikacij. Kooperacija se pojavlja v številnih kontekstih in povezavah. Fukuyama je izpostavil, da je socialni kapital neformalna norma, ki spodbuja kooperacijo med dvema ali več posamezniki (Fukuyama, 2001). To že nakazuje vpliv socialnega kapitala na oblikovanje kooperativnih organizacijskih oblik, ki temeljijo na timskem delu in projektne menedžmentu.

Vendar pa je tu potrebna določena mera previdnosti. Na temelju zgornje razprave ne moremo sklepati, da le kooperacija prispeva k razvoju. Izhajati moramo iz Gambettove izjave: »Na svetu obstaja kar nekaj krajev, kjer sovpadajo tri nesrečne okoliščine: kjer ljudje ne sodelujejo, čeprav bi bilo to v njihovo skupno korist; kjer njihovo medsebojno tekmovanje poteka na škodljiv način, in končno, kjer se odpovejo tekmovanju tudi v tistih primerih, ko bi s tem vsi znatno pridobili.« (Gambetta, 1988, str. 158)

Zato je treba oblikovati kompleksen in sinergetičen okvir, ki omogoča ustvarjanje prednosti in pozitivnih eksternalij tako na temelju kooperacije kot tudi tekmovanja (ali konsenza in disenza, ali konflikta in partnerstva).

### **3.3 UPORABA SOCIALNEGA KAPITALA**

Socialni kapital lahko opredelimo kot vir, ki pospešuje aktivnosti med ljudmi, oziroma gre za pogostost in pomembnost stikov, na katere se posameznik lahko zanese z namenom izboljšanja svojega položaja. Temelji na socialnih vezeh. Socialne vezi se razvijajo med posamezniki, organizacijami in družbami, ki se medsebojno povezujejo zaradi svojih ali širših kolektivnih koristi.

#### **Viri socialnega kapitala:**

- mreže (vezi),
- norme (so odsev vrednot),
- norma splošne vzajemnosti (če komu kaj narediš, pričakuješ nekaj v zameno),
- prepričanja (enaka prepričanja povezujejo ljudi),
- formalna pravila (lahko oblikujejo strukturo socialne mreže).

Uporaba socialnega kapitala pomeni, da neka oseba poseduje pravice do uporabe posameznih virov, druga oseba pa bi do teh virov težko prišla. Značilno za socialni kapital je, da viri niso ekskluzivna last oseb, vendar jih lahko poseduje tudi druga oseba. Moč oziroma velikost socialnega kapitala merimo s številom povezav med ljudmi ter z močjo teh povezav. Sicer pa je socialni kapital dokaj neotipljiva kategorija.

#### **Pozitivni učinki socialnega kapitala:**

- dostop do informacij,
- moč in vpliv,
- solidarnost .

#### **Slabosti:**

- stroški vzpostavljanja in ohranjanja odnosov,
- informacijske koristi zmanjšajo moč in vpliv,
- negativni učinki solidarnosti znotraj skupine (cona udobja znotraj ene mreže).

#### **3.3.1 Zveze in poznanstva**

Glede koristnosti zvez in poznanstev se lahko skoraj vsak pohvali s kakšno osebno izkušnjo ali s primerom, ko je sam imel koristi od zvez in poznanstev ali pa s primerom,

ko je zaradi boljših zvez konkurenta potegnil kratko bodisi pri poslu, v karieri ali zgolj v čakalni vrsti. Za poslovanje v BiH se je uveljavil stereotip o nenadomestljivosti zvez in poznanstev za dosego poslovnega uspeha. Zveze in poznanstva so koristno, a pogosto precenjeno blago. Podjetniki v BiH vam izjemno ustrežljivo posredujejo kontakte znancev, katerim lahko predstavite poslovno idejo, in s katerimi bi lahko razvili posel. Vsekakor nimate nikakršne obveze, razen pozornosti in zahvale, če vam posel s to zvezo uspe. Lahko pa pričakujete, da vas bo ob kakšni priložnosti podjetnik zaprosil za pomoč ali posredovanje pri določeni zadevi.

V splošnem je koristnosti zvez in poznanstev v BiH težko oporekati. V podjetjih so zveze in poznanstva skozi čas akumulirani kapital, ki dajejo poslovanju stabilnost, pri novih podvigih pa omogočajo prihranek časa in zmanjševanje tveganj.

### **3.3.2 Status, partikularizem in nezaupanje**

Če z navedenimi tremi kriteriji motrimo poslovno okolje v entitetah, ki so nastale na območju BiH, lahko rečemo, da so zveze in poznanstva v njih nadpovprečno pomembne. Na celotnem območju je pripisan status v družbi pomembnejši od doseženega. Prav tako partikularizem vlada nad univerzalizmom. Izgovor: "Že, že, tega pravila se držijo v razvitih družbah, ampak mi smo pa nekaj posebnega," se sliši na vsakem koraku. Ne le, da je malo splošnih pravil in kodeksov, ki bi se jih določena družbena skupina držala, celo za kršitev zakonov se pogosto najdejo opravičila ter posebne okoliščine, in to ne le med obrobniimi skupinami, ampak tudi med elitami.

V vseh entitetah, nastalih na območju BiH je tranzicija prinesla za družbeno kohezijo razmeroma neugodno razmerje med zmagovalci in poraženci. Poražence tranzicije lahko štejemo v milijonih, zmagovalce pa v stotinah in le malokdo verjame, da tržno gospodarstvo ni igra z ničelno vsoto. Visoka stopnja medsebojnega zaupanja tako obstaja le znotraj ozkih zaprtih skupin, ki temeljijo na sorodstvenih ali pa političnih vezeh.

### **3.3.3 Daj – dam se lahko tudi ne obnese**

Opazili smo, da se je zanašanje na zveze tudi nam sfižilo predvsem zaradi dveh razlogov: neupoštevanja zgodovinske prtljage našega kontakta-zveze in pa zaradi nerealnih pričakovanj obeh strani.

Koriščenje določene zveze je subtilni daj–dam. Kaj kontakt tujega poslovneža pričakuje od sodelovanja z njim in kako bo okolica vrednotila to njegovo pomoč glede na njegovo preteklost, je pogosto težko razbrati. Neredko želi domači poslovnež sodelovanje s tujim investitorjem izkoristiti za povečanje osebnega (tudi političnega) prestiža v družbi, kar pa lahko škodi sami investiciji oziroma poslu.

Najpogostejši vzrok nesporazumov pa so nerealna pričakovanja obeh strani. Nerealna pričakovanja so lahko subjektivne narave, ko domači poslovnež na primer precenjuje svojo vlogo in želi za svoje sodelovanje prejeti višjo nagrado, kot mu je to pripravljen tuji poslovnež priznati. Lahko pa so tudi objektivna, kar je usodnejše. Oba namreč lahko nerealno ocenjujeta domet zvez in poznanstev. Regulatorni okvir za poslovanje se namreč spreminja (v glavnem izboljšuje), kar je bilo morda moč urediti pred časom s posredovanjem, je danes del na predpisih temelječe procedure.

Kaj torej storiti, ko se izkaže, da naša zveza ne daje pričakovanih rezultatov? Najprej je koristno, da to opazimo že v zgodnji fazi, ko se še nismo globoko zapletli v medsebojne odnose, in ko okolica še ne prepozna našega sodelovanja, naša zveza pa si še ni zgradila gradov v oblakih. Najbolje je ločiti poslovni in osebni odnos. To je ohraniti korekten osebni odnos, a hkrati zaključiti poslovni odnos. Če se lahko pri končanju poslovnega odnosa sklicujemo na tretjo osebo (npr. lastnike, nadzorni svet, bankirje ...), nam to lahko pomaga pri ohranitvi korektnega osebnega odnosa. Razdrtje nekoristnega poslovnega odnosa je lahko boleče, a prej ko ukrepamo, manj boli.

### **3.3.4 Povezovanje slovenskih podjetij v BiH**

Glede na vse naštetu bi lahko sklepali, da so zveze in poznanstva nenadomestljiva za poslovanje v BiH. Lahko bi rekli, da so nadvse koristna, nikakor pa ne nenadomestljiva. Še več, pogosteje smo bili priča, da so se posli slabo končali, ali pa vsaj nepredvideno zapletli zaradi prevelikega zanašanja na zveze in poznanstva, kot pa da poslovnež z dobrimi referencami, dobrim poslovnim modelom ali predlogom ne bi znal potrebnih kontaktov vzpostaviti sam v doglednem času. Zato je izjemnega pomena, če imajo podjetja iz Slovenije oz. podjetja iz BiH, ki želijo poslovati s Slovenci v Sarajevu, glavnem mestu BiH, neformalni center, društvo, na katerega se lahko obrnejo brez zvez, kjer se lahko informirajo o elementih poslovnega okolja, predvsem pa je to neformalno mesto druženja Slovencev v BiH, za organiziranje humanitarnih in družabnih prireditev in tudi srečevanja poslovnežev za ustvarjanje novih poslovnih iniciativ.

S takšnim namenom je bil leta 2006 ustanovljen Slovenski poslovni klub (SPK). Organiziran je kot društvo in predstavlja civilno iniciativo lokalnih gospodarstvenikov, ki so kakorkoli povezani s slovenskim gospodarstvom. Klub je neprofitna in nepolitična organizacija odprtega tipa, ki vabi vse, ki jih zanima poglobljanje gospodarskega sodelovanja s Slovenijo. Ustanovitelji so vidni predstavniki lokalne poslovne skupnosti in predstavništvo slovenske gospodarske zbornice v Sarajevu. Klub je v rednih informativnih stikih z Veleposlaništvom R Slovenije v Sarajevu. Danes združuje preko 250 članov in želi v neposrednem kontaktu in na neformalni način slovenskim podjetjem in njihovim partnerjem v BiH približati pogoje, ki vladajo na trgu BiH, istočasno pa promovirati slovensko podjetništvo. SPK tudi moralno-etično promovira pozitivno naravnost slovenskega gospodarstva pri sodelovanju z BiH, saj so člani SPK najboljša slovenska podjetja, ki imajo zelo razvit poslovni kodeks.

### **3.4. ETIČNE DILEME SODOBNIH POSLOVNEŽEV**

Iz že izvedenih raziskav na trgih nekdanje SFRJ, kot sta: *»Obnašanje slovenskih podjetij in strategija vstopa na področja nekdanje Jugoslavije«* ( Inštitut za jugovzhodno Evropo, 2001) in *»Slovenska podjetja v očeh poslovnih partnerjih na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije«* (Makovec Brenčič in Žabkar, 2001, str. 81–99) je razvidno, da so slovenska podjetja dosegala na trgu BiH večje cene zaradi izkoriščanja tržnega položaja v času največjih pomanjkanj potrošniških dobrin in surovin, vendar je to izhajalo iz velikih tveganj slovenskih podjetij, kar BiH podjetja slovenskim ne očitajo, saj drugih ponudnikov tedaj praktično ni bilo. O kakršnemkoli izkoriščanju tržnega kapitala je potrebno resno razmisliti tudi iz aspekta etike, kateri bomo posvetili naslednje poglavje.

Sodobni poslovneži se pri svojem delu pogosto srečujejo z etičnimi dilemami. Mnogi se jih v prezaposlenosti, preobremenjenosti in naglici pogosto sploh ne zavedo in se jim ne utegnejo posvečati, drugi pa si z njimi razbijajo glavo, jih proučujejo in skušajo zadevam priti do dna.

Teoretične in praktične izkušnje kažejo, da so uspešni poslovneži in menedžerji lahko samo in predvsem tisti posamezniki, ki so se pripravljani in sposobni učiti, izobraževati in izpopolnjevati, da bi se na ustvarjalni, strokovni in moralno-etični način lahko lotili problemov, s katerimi se srečujejo. Le tako je njihovo delovanje učinkovito, koristno, smotno, upravičeno in perspektivno, obenem pa tudi združljivo z okoljem – poslovnim, političnim in družbenim, v katerem delajo, živijo in ustvarjajo.

### 3.4.1 Poslovna etika

Praktična poslovna etika se podrobno ukvarja z vprašanjem, kaj je prav in kaj napačno v vsakdanjem poslovnem vedenju in ravnanju posameznika in človeštva. Praktična etika je sinonim za moralnost, vest, zavest, legalnost, zaupanje, vrednote, odgovornost, poštenost in neoporečnost v poslovnem delovanju, obenem pa jo je mogoče pojmovati tudi kot osnovo in pomembno dopolnilo pravnega sistema, ki ureja poslovne odnose. Glavna in temeljna zahteva poslovne etike je brezkompromisna poštenost poslovanja in delovanja v smislu Hipokratovega<sup>6</sup>: *Primum nihil nocere* (Predvsem nikomur škoditi), kar je po mnenju poznavalcev v praksi nemalokrat zelo težko doseči in uveljaviti.

Podobno kot zdravniki naj bi razmišljali tudi poslovneži, zato je povsem razumljivo in sprejemljivo dejstvo, da poslovne poteze in transakcije, ki temeljijo na neetičnih principih v razvitih demokratičnih državah in na urejenih mednarodnih trgih nimajo prave poslovne perspektive. Sodobne razvite in demokratične države so potrebovale dolga desetletja, da so utrle pot moralno-etičnim principom v poslovnem svetu. Obenem pa je veliko truda in prizadevanja terjala tudi uveljavitev in utrditev priznavanja, spoštovanja in zaupanja v dejstvo, da se na urejenih trgih posli odvijajo pošteno, na podlagi dogovorjenih, enotnih pravil. Način poslovanja in sodelovanja, ki so ga Američani nazorno poimenovali s splošno uveljavljeno krilatico "Fair Play", po mnenju strokovnjakov in poznavalcev vsebuje temeljno "modrost", "znanost" in "umetnost" tako poslovne kot tudi splošne življenjske etike.

Jelovac o povezavi znanosti in t. i. absolutnih resnic pravi:

»V moderni znanosti ni absolutne resnice. Vsaka teoretska resnica je samo začasna in občasna resnica. Znanstveniki jo jemljejo kot takšno le do tedaj, dokler nekdo s pomočjo uporabe legitimnih znanstvenih metod in postopkov ne dokaže njenih pomanjkljivosti ali popolne netočnosti« (Jelovac, 1997, str. 12). Da bi lahko hipoteze, trditve ipd. označili kot resnico ali vsaj kot približek resnici, moramo po Jelovcu zadostiti nekaterim pogojem (prav tam, str. 11):

- dovolj dobro obrazložiti postavke, teze, trditve;

---

<sup>6</sup> Hipokrat, grški antični zdravnik, 460–380 pr. n. št. najbolj znan po [Hipokratovi prisegi](#), imenovani po njem. Opraviti jo mora vsakdo, ki postane zdravnik. S tem se zaveže k [moralnim](#) in [etičnim](#) načelom zdravniškega poklica. Pripisujejo mu tudi načelo *Primum non nocere* (Najprej, ne škodi!) in geslo *Ars longa, vita brevis* (Umetnost traja dolgo, življenje je kratko).

- logična koherentnost oz. nekontradiktornost: to pomeni, da je nek tekst neprotisloven;
- trditve, ki jih nek tekst ponuja, ali njihove implikacije (logične posledice), so vsaj do določene mere preverjene in se lahko potrdijo v izkustvu.

Definicija poslovne etike s strani Jelovca se nanaša na sistem moralnih vrednot posameznika managerja, ki je zaradi notranjih in zunanjih okoliščin vseskozi na preizkušnji. Jelovac pravi: »Poslovna etika odraža navade in presojo managerjev, ki zadevajo tako njihovo delo kot delo drugih v nekem podjetju« (prav tam, str. 5).

»Temu delu in presojam je podlaga posameznikov sistem moralnih vrednot, vendar je ta sistem pogosto prisiljen ali vsaj v skušnjavi, da bi spremenil prioriteto svojih vrednot, ko se sooča s kontekstom delovanja, kjer so v ospredju pritiski številnih institucij, ekonomskih zakonitosti in včasih enostavno pritiski, povezani z doseganjem ali ohranjanjem moči ter pozicij« (prav tam, str. 270).

Poglejmo kako Jelovac razmišlja o delu, sposobnostih in zmožnostih managerja. Pravi: »Gospodski je tisti menedžer, ki zna oceniti, komu, kako, kdaj in kaj se spodobi, kaj je usklajeno s konkretnimi okoliščinami in vrednostjo imetja« (prav tam, str. 81).

Za sodobnega, etično naravnanelega poslovneža naj bi bilo značilno prizadevanje za resnično, pravočasno in objektivno obveščanje javnosti o pomembnih dogodkih; pozitivno delovanje na človeka in družbo nasploh; izogibanje in preprečevanje negativnih pojavov (korupcija, izkoriščanje monopolnega položaja, podkupljivost, zaslužkarstvo, senzacionalizem); obzirnost, humanost, diskretnost, zanesljivost in lojalnost; lastna odgovornost za napredovanje in poklicno kariero. Spodbujal in podpiral naj bi dialog v poslu in družbi nasploh ter pospeševal kakovost medčloveških odnosov pri tem pa naj bi bil čim bolj odkrit in pošten. Morebitni padci ga ne bi smeli prestrašiti in zmešati, prav tako pa ne bi smel podleči škodljivim vplivom krize globalnega kapitalizma.

#### 4 DRŽAVA BOSNA IN HERCEGOVINA

BiH ima zelo kompleksno strukturo države in entitet ter eno najdražjih administracij na svetu, kar onemogoča učinkovitejše delovanje države. Poleg zvezne vlade, v kateri so enakopravno zastopani Bošnjaki, Srbi in Hrvati, ima vsaka entiteta še svojo vlado in parlament. BiH je multietnična država, v kateri od slabih 4 milijonov prebivalstva 44 odstotkov predstavljajo Bošnjaki, 31 odstotkov Srbi, 17 odstotkov Hrvati, ostalih 8 odstotkov pa druge narodnostne manjšine.

Decembra leta 1995 so bili s podpisom Daytonskega sporazuma postavljeni temelji Republike BiH, ki jo tvorita dve samostojni entiteti, Federacija BiH in Republika Srbska. 8. marca leta 2000 je bil na podlagi sklepa Mednarodnega arbitražnega sodišča ustanovljen Brčko distrikt, posebna administrativna enota lokalne samouprave pod suverenostjo Bosne in Hercegovine. Ima lastno multietnično administracijo, policijo in pravosodje.

Nem glede na sklenjen Daytonski sporazum Bosno in Hercegovino še danes nadzirajo sorazmerno močne mirovne sile. V Bosni in Hercegovini je SFOR (Stabilization Force) namenjen stabilizaciji "postdaytonske" države, navzven enotne in navznoter razdeljene v unitarno Republiko Srbsko in zvezno (kantonalno) Bošnjaško-hrvaško federacijo. Poleg neposrednega spremljanja varnostnih razmer (preventivno delo) je pomembno področje njihovega delovanja odpravljanje posledic vojne (predvsem razminiranje) in usposabljanje varnostnih sil (policije in vojske) za mirnodobna opravila. Te sile so notranje razdeljene in pristojne za svoj teritorij. Zelo obsežen je tudi "civilni" del, ki pomaga upravljati različna področja, kot je socialno, zdravstveno, vprašanje beguncev, vračanje premoženja, pravne zadeve in podobno.

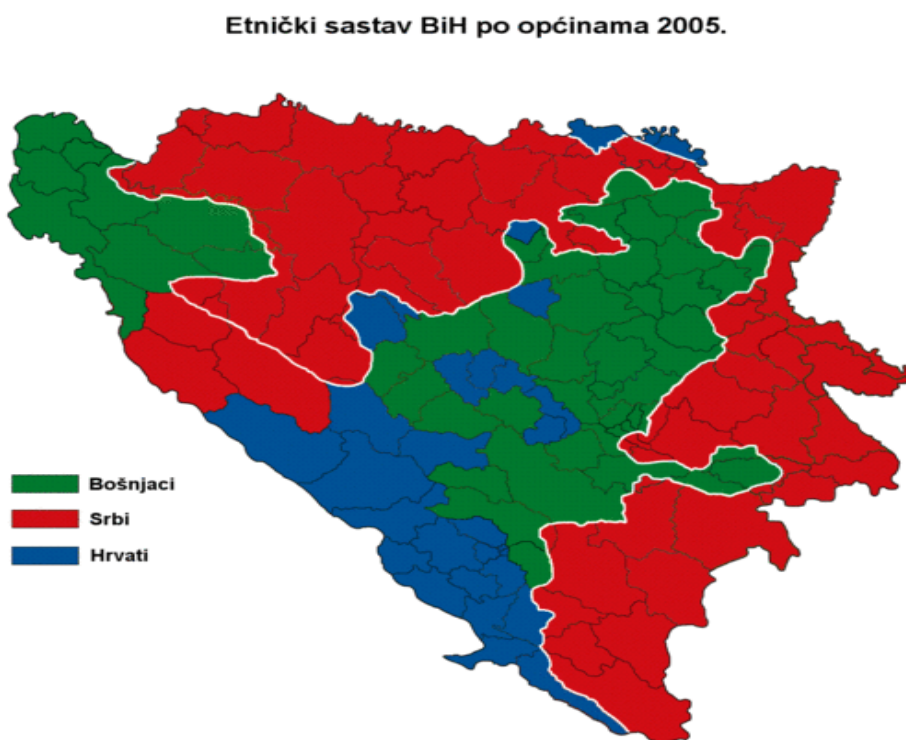
Na vseh področjih je močno prisotna mednarodna skupnost, najvišjo vlogo pa ima t. i. visoki predstavnik mednarodne skupnosti (Miroslav Lajčak, od 1. julija 2007). Tričlansko predsedstvo BiH sestavljajo Haris Silajdžić (Stranka za BiH, predstavnik Bošnjakov), Nebojša Radmanović (SNSD, predstavnik Srbov) in Željko Komšić (SDP, predstavnik Hrvatov). Premier BiH je Nikola Špirić.

Obsežna območja na ozemlju nekdanjih "krajin" so opustela, porušena naselja in zaraščene kmetijske površine so zgovorni sledovi vojne vihre. Vračanje beguncev je počasno. Ocenjuje se, da se je od konca vojne od skupno 1,8 milijona beguncev v BiH vrnilo okoli 950.000 ljudi. Odsotnost nevrnjenih beguncev ima še eno pomembno posledico. Ker ni mogoče dobiti lastnikov zemljišč, so ovirane manipulacije z nepremičninami, kar podaljšuje in draži različne gradbene posege in investicije.

Območja intenzivnega odseljevanja in begunstva morajo torej računati na nekatere specifične razvojne težave tudi še v povsem mirnem obdobju.

Na sliki 7 je razvidno, kako se je BiH razdelila glede na etnično pripadnost. Tudi po barvah lahko ločimo, kje se kdo nahaja, saj so ozemlja razdeljena po barvah. Bošnjaki zelo cenijo zeleno barvo, ker za njih predstavlja pomen svete barve, Srbi prisegajo na rdečo barvo, medtem ko Hrvati na modro.

**Slika 7:** Etnična sestava BiH po občinah leta 2005 (Bosna in Hercegovina. Pridobljeno iz Wikipedija, /[http://hr.wikipedia.org/wiki/Bosna\\_i\\_Hercegovina](http://hr.wikipedia.org/wiki/Bosna_i_Hercegovina), 2006).



#### 4.1 GOSPODARSTVO

Vojna v letih 1992–1995 je v veliki meri vplivala na današnji makroekonomski položaj BiH. Poleg civilnih žrtev je uničila večino infrastrukture in več ali manj onemogočila gospodarsko dejavnost. Izvoz in proizvodnja sta drastično upadla, poslovne vezi so bile pretrgane. Povojna rekonstrukcija je bila v celoti financirana z mednarodno finančno pomočjo v skupni vrednosti 5,1 milijarde dolarjev. V splošnem velja, da je gospodarski

položaj v Republiki Srbski nekoliko slabši kot v Federaciji BiH, vendar se hitro izenačuje. V zadnjih letih je BiH naredila opazen napredek pri prehodu v tržno gospodarstvo. Vzpostavljena je bila osnova za reforme, vključno z enotnim carinskim sistemom, usklajevanjem davčne politike in privatizacijo. Vlada BiH po ustavi ureja ekonomske odnose s tujino ter v skladu s tem sprejema enotne zakone o zunanjetrgovinski politiki, carinski politiki in politiki NTI. Najvišjo vlogo v sprejemanju novih zakonov ima zaenkrat še vedno visoki predstavnik mednarodne skupnosti, reforme pa potekajo v smeri krepitve zveznih ustanov.

Krepitev privatnega sektorja in intenzivnega NTI v proizvodnjo izboljšuje dosedanjo strukturo bruto družbenega proizvoda od sedanjih 33 % na 40 % udeležbe v BDP. Ministrstvo za finance in trezorja je objavilo informacijo, da je družbeni proizvod v BiH v porastu. Nominalna rast BDP znaša 11 %, realna stopnja rasti pa 9 %. Trend rasti družbenega proizvoda se nadaljuje v letošnjem letu, kar je zasluga tudi v usklajeni ekonomski in fiskalni politiki v BiH. Bruto družbeni proizvod na glavo prebivalca znaša 3.500 EUR in BiH se tako približuje povprečju manj razvitih držav.

Pri brezposelnosti kot najresnejšem problemu v BiH, je bilo konec meseca septembra 2007 v BiH, 521.288 nezaposlenih oseb (cca 40 %), kaže se trend zniževanja registrirano brezposelnih. Po podatkih Federalnega zavoda za statistiko v F BiH, je znašala avgusta 2007 povprečna mesečna plača zaposlenega 668 KM.

#### **4.1.1 Napoved gospodarskih gibanj in ukrepov vlade**

Gospodarsko politiko bodo v letu 2008, podobno kot doslej, določali vladna srednjeročna strategija razvoja, stand by sporazum z IMF ter zahteve EU v okviru procesa približevanja. Zaradi restriktivne fiskalne politike bodo proračuni v letu 2008 uravnovešeni. Tudi monetarna politika bo ostala restriktivna, predvsem zaradi visoke inflacije. V letu 2008 in 2009 se pričakuje nadaljevanje stabilne gospodarske rasti. Inflacija se bo znižala (zaradi izničenja učinka uvedbe davka na dodano vrednost). Največje tveganje pri uresničevanju programa gospodarskih reform in doseganja napovedanih stopenj rasti BDP predstavlja nestabilnost v notranjepolitičnem dogajanju BiH, ki bi pozitiven proces lahko ponovno upočasnila in zmanjšala rast tujih NTI, ki lahko pomembno vplivajo na povečanje izvoza. Ta bo naraščal zaradi okrepitve povpraševanja v evro območju, kot tudi zaradi povečanja izvoznih kapacitet in nadaljnje trgovinske liberalizacije. Rast uvoza bo zaradi povečevanja domačih naložb prav tako

visoka, vendar jo bosta zavirala restriktivna monetarna politika in počasnejša rast plač. Tekoči primanjkljaj se bo v letu 2008 znižal na napovedanih, še vedno zelo visokih, 15 odstotkov BDP.

## **4.2 PRIHODNOST BIH – EVROPSKA UNIJA**

Danes je BiH strukturno in funkcionalno še vedno del "vmesne Evrope": razdrobljena, v lokalno-regionalnem pogledu etnično homogenizirana, v nacionalno-političnem pa še vedno etnično heterogena. Na svojem ozemlju ima številčne pripadnike sosednjih narodov, zato pa tudi sami svoje manjšine (begunce) v sosedstvu. Zaradi homogenizacije na lokalni ravni multietnične družbe v resnici ne delujejo kot take, temveč predstavljajo določen prikrit konfliktni potencial. Skrbništvo EU in NATO nad tem prostorom se zdi v sedanjem trenutku skoraj edini resni porok miru in varnosti.

BiH je podpisala pristopni sporazum o pridruževanju z EU 4. 12. 2007. Dogovorjeni so že okvirji sodelovanja EU z BiH na področju znanstveno-raziskovalnega dela v okviru Sedmega okvirnega programa (FP7). Stabilizacijsko-pridružitveni sporazum pa je podpisala z EU 16. 06. 2008, kar BiH formalno odpira postopek za članstvo v EU.

Po poročilu Svetovne Banke in IFC – Mednarodni finančni korporaciji o pogojih poslovanja v letu 2008 je BiH pri izvajanju reform padla s 95. na 105. mesto. Rejting za Srbijo je znašal 86, za Albanijo 136 in za Črno Goro 81. Pri izvajanju reform v BiH ni bilo ustrezne dinamike in je zato zaostajala pri izvajanju reform glede na ostale države v regiji. Po poročilu Svetovnega ekonomskega foruma za leto 2007, ki zajema 131 držav, po kriteriju konkurenčnosti, je BiH na 106. mestu. Glede na preteklo leto si je BiH poslabšala položaj za 24 mest.

BiH je poboljšala rejting v kategoriji »prekomejna trgovina« in sicer iz 56. mesta na 51. mesto. Rejting za »aktivnost licenciranja« se je poboljšal za 10 mest, iz 160. na 150. mesto. Poslabšan je rejting »plačevanje davkov«, ki se je zmanjšal iz 73 na 51. Rejting za »izvajanje pogodb« se je poslabšal iz 7. na 13. mesto zaradi pomanjkanja poenostavitve predpisov v finančnem sektorju. Poboljšanje podjetniškega okolja je kompleksna naloga in zahteva mnogo naporov tudi v razvitejših državah zato Svetovna banka za razvoj podpira Vlado BiH pri teh aktivnostih.

## **5 VSTOP SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRG BIH**

Medsebojno gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in BiH se krepi iz leta v leto.

Pomemben dejavnik gospodarskega sodelovanja z BiH je visoka stopnja deželnega tveganja, ki pa glede na naraščajočo stopnjo zanimanja ne vpliva v veliki meri na odločitve podjetij za vstop na trg. K temu jih spodbujajo drugi motivi in zavedanje številnih prednosti, ki jih nudi ta trg. Med največjimi so stabilna valuta z nizko stopnjo inflacije, poceni delovna sila in nizke carine z bližnjimi državami. Pri poslovanju se srečujejo s številnimi ovirami, kot npr. z notranjo nelikvidnostjo, visoko stopnjo korupcije, zapletenimi in dolgotrajnimi birokratskimi postopki, neučinkovitim sodnim sistemom in s pomanjkanjem pravne regulative.

### **5.1 NAČINI VSTOPA SLOVENSКИH PODJETIJ NA TRG BIH**

Podjetja v svojem poslovanju običajno sledijo petim ciljem (Mramor, 2000, str. 15): maksimiranju dobička, prodaje in tržnega deleža, preživetju ter doseganju zadovoljive ravni dobičkov. Da bi sledili tem ciljem, oziroma da bi dosegli boljše poslovne rezultate, pa podjetja širijo svoje poslovanje tudi v tujino. S tem namenom so širila svoje poslovanje tudi slovenska podjetja na trg BiH, kjer danes deluje več kot dvesto slovenskih podjetij, ki so v večinski slovenski lasti (Viršek, 2002, str. 13).

Slovenska podjetja pri prodoru na trg BiH uporabljajo dva ključna načina vstopa: trgovinskega in investicijskega. Odločitev med enim in drugim pristopom je odvisna ne samo od specifičnosti trga BiH, ampak tudi od specifičnosti panoge, v kateri poslujejo domača podjetja (Damijan, 2001, str. 2).

#### **5.1.1 Trgovinski vstop**

Pri trgovinskem načinu podjetja na trg vstopajo individualno preko običajnih izvoznih oz. trgovinskih poslov ali združeno preko skupne distribucijske in trgovinske mreže. Za individualni prodor so značilni visoki stroški in visoka stopnja tveganja, hkrati pa

omogoča večjo prožnost. Združeni prodor omogoča večjo stabilnost, manjše tveganje in razmeroma nizke stroške zaradi porazdelitve le-teh. Dolgoročno je trgovinski izvoz problematičen zato, ker zgolj izvoz slabša že tako slabo plačilnobilančno situacijo države, kar ne more trajati v nedogled (Čadež, Hočevar, Zaman, 2002, str. 10). Poleg tega je relativno manj učinkovit, kadar imamo opravka z visokimi uvoznimi trgovinskimi ovirami in nizko kupno močjo lokalnega prebivalstva, kar je nedvomno značilno tudi za trg BiH.

Po podatkih ankete<sup>7</sup> je za slovenska industrijska podjetja pri prodaji na trgih nekdanje Jugoslavije trgovinski pristop še vedno daleč najpomembnejši. V povprečju preko trgovinskih poslov realizirajo okrog 85 % svoje celotne prodaje na teh trgih (Damijan, 2001, str. 13).

**Tabela 2:** Ocena glavnih razlogov za trgovinski vstop na trg BiH za industrijska podjetja (Damijan, 2001, str. 17).

Opomba: 1 (nepomembno), 5 (zelo pomembno).

<b>Razlogi</b>	<b>BiH</b>
Manjše potrebne investicije kot pri NTI	3,7
Utečeno poslovno sodelovanje	3,4
Premajhen obseg sodelovanja	3,4
Specifična narava proizvodov	3,3
Neurejena lokalna zakonodaja	3,1
Dobra plačilna disciplina	2,7
Nizki trgovinski in transakcijski stroški	2,6

<sup>7</sup> Gre za anketo v slovenskih podjetjih o strategijah vstopa na območju nekdanje Jugoslavije, ki jo je izvedel med 125 velikimi in srednje velikimi slovenskimi podjetji v letu 2001 Inštitut za jugovzhodno Evropo, ki deluje na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Iz tabele 2 je razvidno, da je eden pomembnejših razlogov za trgovinski vstop utečeno poslovno sodelovanje. Po Prašnikarju (2001, str. 11) so bile namreč nekatere naložbe na teh trgih<sup>8</sup> napravljene že v preteklosti (poznavanje trgov, uveljavljene blagovne znamke, osebni stiki, stare poslovne vezi in zaupanje, ki so si ga pridobila podjetja v vojnem času), zato vstopanje slovenskih podjetij na te trge utegne biti njihova konkurenčna prednost pred zahodnoevropskimi podjetji.

### 5.1.1.1 Blagovna menjava

Državi sta dokaj pozno podpisali večino sporazumov, ki naj bi olajšali ovire in težave pri medsebojnem gospodarskem sodelovanju<sup>9</sup>, vendar pa so pogoji in razmere v BiH omogočali, da se je blagovna menjava med državama od leta 1994 do leta 2004 stalno povečevala. Blagovna menjava med Slovenijo in BiH je v letu 2007 znašala cca 785 mio EUR. Slovenija je v tem obdobju izvozila za 480 milijonov evrov, uvozila pa 305 milijonov evrov. Pri tem se je uvoz Slovenije iz Bosne in Hercegovine povečal za več kot 50 odstotkov, kar kaže na izrazito pozitiven trend v smeri večjega uravnoteženja blagovne menjave in je hkrati rezultat povečanjih NTI slovenskih podjetij v BiH.

**Tabela 3:** Blagovna menjava med Slovenijo in BiH v obdobju 2005–2007 v 000 € (Statistika vanjske/spolnje trgovine 16.01.2008).

	2005		2006		2007	
	BM	v %	BM	v %	BM	v %
<b>Slovenija</b>	587.271	8	750.349	9	784.587	8
<b>BiH</b>	7.673.845	100	8.488.986	100	10.172.105	100

<sup>8</sup> Članek se nanaša na poslovanje slovenskih podjetij na trgih jugovzhodne Evrope oz. nekdanje Jugoslavije.

<sup>9</sup> Sporazum o gospodarskem sodelovanju je bil podpisan leta 1997, ratificiran šele dve leti kasneje. Sporazum o medsebojnem spodbujanju in zaščiti naložb ter sporazum o prosti trgovini sta bila podpisana leta 2001.

Največje slovenske izvozne postavke v BiH leta 2007 so bile: zdravila za prodajo na drobno (5,1 %), avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (2,4 %), tekstil in tkanine (2,2 %), hladilniki in naprave za hlajenje ter toplotne črpalke (2,1 %), pnevmatične gume (1,9 %) in mineralne ter druge vode, sodavice in brezalkoholne pijače, razen sokov (1,9 %). Največji izvozniki so bili: Prevent Global d. d., Gorenje d. d., Droga Kolinska d. d., Krka d. d., Merkur d. d., in Fructal d. d., Perutnina d. d.

Največje slovenske uvozne postavke iz BiH so bile: zračne ali vakuumske črpalke, kompresorji in ventilatorji (22,4 %), žica in palice, kovane, toplo valjane v kolobarju iz nelegiranega jekla (7,8 %), les vzdolžno žagan ali cepljen, lupljen ali ne, skobljan ali ne, debeline nad 6 mm (3,7 %), odpadki in ostanki železa ali jekla (3,6 %), proizvodi iz usnja ali umetnega usnja (3,4 %) in bakrovi odpadki ter ostanki (2,8 %). Največji uvozniki leta 2007 so bili: Cimos d. d., Oil Metal Company d. o. o., Merkur d. d., Matal d.o.o., IMPOL d. d in HSE d. o. o.

Po vstopu Slovenije v EU v letu 2004 so bili slovenski izvozniki v BiH na slabšem zaradi višjih carin, višjih cen in manjše konkurenčnosti. Z vstopom BiH v CEFTE se je konkurenca na tem trgu še povečala. Na podlagi sporazuma o prosti trgovino so Hrvaška, Srbija, Črna Gora in druge članice CEFTE<sup>10</sup> bile oproščene carine za večino izdelkov, za slovensko blago pa je potrebno plačevati povprečno 11 odstotno carino, kar je poslabšalo konkurenčnost slovenskega blaga na tem trgu. To je imelo za posledico upočasnjeno rast slovenskega izvoza v 2006 in 2007 letu. Istočasno pa je bila to spodbuda za investitorje, saj sem jim s tem sporazumom širi tržišče na celotno področje zahodnega Balkana.

S podpisom stabilizacijskega sporazuma BiH z EU so se z julijem 2008 znižale carine za uvoz blaga iz držav EU za 50 do 90 %. Ker bodo carine držav članic CEFTE enake kot so bile v letu 2007, bo pri izvozu na BiH trg za slovenska podjetja pred srbskimi in hrvaškimi podjetji (največji konkurenti) nastopilo nekajletno obdobje prednosti, vsaj do vstopa Hrvaške in Srbije v EU.

---

<sup>10</sup> CEFTA–Central European Free Trade Agreement

### 5.1.2 Investicijski vstop

Investicijski vstop je vstop preko NTI. Investicijski pristop je potencialno še posebej pomemben v primeru BiH, ki se sooča z velikimi plačilnobilančnimi težavami in nekonkurenčno proizvodno in izvozno strukturo.

Slovenska podjetja so pogost udeleženec v privatizaciji bosanskih podjetij, bodisi z nakupom celotnega podjetja bodisi njegovega deleža, ker spoznavajo, da na tem trgu ne bodo mogla samo prodajati svojih proizvodov, ampak bodo morala z neposrednimi investicijami tudi povečati kupno moč.

Ponavadi je s prevzemom obstoječega podjetja in nakupom podjetja v procesu lastninskega preoblikovanja povezano večje tveganje. Po drugi strani pa neučinkoviti trg kapitala v BiH omogoča nakupe podjetij »pod ceno«. Vstopanje s prevzemi in z nakupi podjetij v procesu privatizacije ima še nekatere druge prednosti (takojšnje povečanje trga, uporaba posebnih znanj). Vendar oba navedena načina vstopa zahtevata večji obseg sredstev. Pogosto se pojavljajo tudi tveganja terjatev in izgub, ki so bila kupcem podjetij v procesu nakupa zamolčana<sup>11</sup>. Sam nakup podjetja je namreč za podjetje pogosto precej manjši finančni zalogaj, kot so dodatne naložbe v fizični in človeški kapital, trženje in razvoj zaradi nujnega prestrukturiranja podjetja (Prašnikar, Cirman, Domadenik, 2001, str. 147). Ne glede na to se je precej slovenskih podjetij v zadnjem času pogumneje lotilo prav tega načina vstopanja na trg.

---

<sup>11</sup> To se je zgodilo Drogi Portorož ob nakupu 77 % deleža Konzuma leta 2000. Po podatkih iz bilance stanja, ki so jo predložili kupcu v postopku privatizacije, naj bi dolgovi znašali 543.430 KM. Kasneje se je izkazalo, da vsi dolgovi skupaj znašajo skoraj 4 milijone KM. Podobno je doletelo tudi nekatere privatizacijske sklade, ki niso poznali podjetij, ki so jih kupili in so se morali soočiti z velikimi dolgovi kupljenih podjetij. Tako v Kmečki družbi kot v Aktivni Group poudarjajo, da je težko priti do informacij o poslovanju podjetij.

**Tabela 4:** Ocena glavnih razlogov za investicijski vstop na trg BiH za industrijska podjetja (Damijan, 2001, str. 18).

Opomba: 1 (nepomembno), 5 (zelo pomembno)

<b>Razlogi</b>	<b>BiH</b>
Slabe možnosti izterjave plačil	3,7
Nižji stroški dela in materiala	3,6
Dovolj velik obseg poslovanja	3,5
Lažji dostop do ostalih lokalnih trgov	3,5
Visoki vstopni stroški (carine itd.)	3,1
Specifična narava proizvodov	2,7

Iz tabele 4 je razvidno, da so kot najpomembnejši razlog za ta način vstopa navedla slabe možnosti izterjave plačil v primeru trgovinskih izvoznih poslov. Na drugem in tretjem mestu navajajo nižje stroške dela in materiala, dovolj velik obseg poslovanja ter lažji dostop do ostalih lokalnih trgov.

**Pomanjkljivost raziskave:** anketiranci niso bili vprašani, ali pa niso navedli enega glavnih razlogov – izvoz novega BiH podjetja v tretje države (arabske, azijske in afriške muslimanske države).

#### **5.1.2.1 NTI slovenskih podjetij v BiH**

Po statistiki Banke Slovenije<sup>12</sup> so slovenska podjetja v BiH v obdobju 1994–2007 vložila skoraj 390 milijonov evrov, sredi leta 2008 pa je skupni znesek NTI v BiH

---

<sup>12</sup> Banka Slovenije spremlja neposredne slovenske naložbe v BiH, ki presegajo 10 oz. 12 odstotno udeležbo v osnovnem kapitalu, ne spremlja pa portfeljskih naložb in naložb, ki jih izpeljejo podružnice slovenskih podjetij v BiH, zaradi česar prihaja do razlik v ocenah slovenske kapitalne prisotnosti v BiH.

dosegel že dobrih 420 milijonov evrov in je Slovenija prispevala k odprtju 4.000 delovnih mest v BiH.

Slovenija je s tem četrti največji naložbenik v Bosni in Hercegovini. Razveseljivo je, da investicijski tokovi niso več le enosmerni, saj je vrednost bosansko-hercegovskih naložb v slovensko gospodarstvo dosegla že 40 milijonov evrov.

**Tabela 5:** NTI slovenskih podjetij v BiH v 000 € (Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosna i Hercegovina, informacija o direktnim stranim ulaganjima u bih, 2008).

	1994–2001	v %	1994–2004	v %	1994–2007	v %	94–07/9–01
<b>Slovenija</b>	95.380	9	151.431	9	390.000	8	408
<b>BiH</b>	878.930	100	1.668.756	100	4.770.248	100	378

Med največje investicije v letih 2006 in 2007 sodijo naložba Droge Kolinske v tovarno Argeta vredna 27 milijonov evrov, Mercatorjeva naložba v Mostarju vredna 11,3 milijona evrov, investicija 20 milijonov evrov Perutnine Ptuj v proizvodne zmogljivosti »Mesto okusov« Breza, investicija Petrola v bencinske črpalke v vrednosti cca. 8 milijonov evrov, izgradnja novega metalurškega centra Intermerkurja v vrednosti 7,5 milijona evrov, Poteza d. d. je z nakupom Poštne banke vložila 6,6 milijonov evrov, Terme Čatež pa so se odločile, da bodo v drugo fazo Term Ilidža v Sarajevu vložile 15 milijonov evrov. V Visokem pri Sarajevu je Prevent odprl največjo tovarno za predelavo junečje kože v regiji za potrebe avtomobilske industrije, s čimer je skoraj povsem ustavil uvoz te surovine in povečal izvoz. Cimos je v Srebrenici odprl tovarno za izdelavo avtodelov.

V sodelovanju s podjetjem ITC Zenica je Cimos v Zenici začel gradbena dela in montažo v novo livarno. Celotna investicija je bila vredna okoli 20 milijonov evrov in je pomenila tudi zaposlitev cca 600 delavcev. Pomembne naložbe se pričakujejo tudi, ko bodo entitetne in kantonalne oblasti odobrile več zahtev za koncesije za gradnjo in upravljanje malih in srednjih hidroelektrarn in razpisu za gradnjo avtocestnega križa (koridor 5C). Z odpiranjem številnih, večinoma izvozno usmerjenih tovarn s slovenskim kapitalom so slovenska podjetja dosegla uvoz repromateriala iz Slovenije in izvoz končnih izdelkov.

## 5.2 BLAGOVNA MENJAVA IN NTI BIH S TUJINO

V bitki za čimboljše pozicioniranje morajo biti slovenska podjetja izjemno pozorna na razmere na BiH trgu ter morajo zato dobro spremljati, analizirati in poznati celotno konkurenco, še posebej podjetij iz držav EU kot držav bivše Jugoslavije. Zaradi tega v nadaljevanju predstavljamo podatke in trende o blagovni menjavi in NTI BiH z najpomembnejšimi državami EU in trgi bivše Jugoslavije.

### 5.2.1 Blagovna menjava BiH s tujino

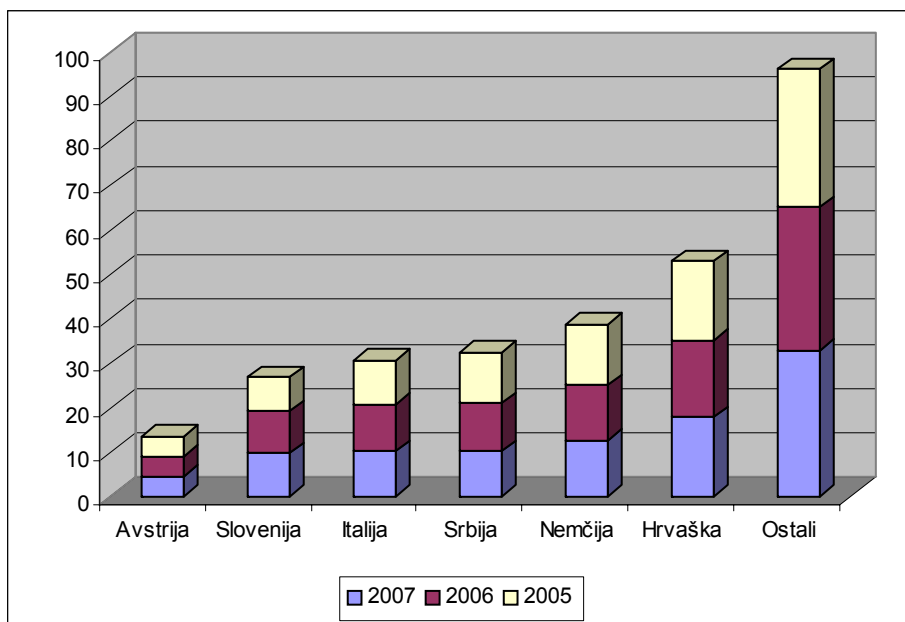
BiH je imela v zadnjem petletnem obdobju rekorden trend rasti blagovne menjave s tujino, ki je porasla iz 5 mrd EUR v letu 2002 na 10 mrd EUR v letu 2007.

V letu 2007 so bile najpomembnejše zunanjetrgovinske partnerice BiH, Hrvaška, Nemčija, Srbija, Italija in Slovenija. Slovenija zavzema tretje mesto po uvozu v BiH in peto mesto v izvozu BiH. Kljub visokemu položaju na lestvici največjih trgovinskih partnerjev BiH jo zaradi skromnejše dinamike trgovinskih odnosov že prehitevajo sosednje države, kot je npr. Srbija.

**Tabela 6:** Struktura blagovne menjave BiH po državah v letu 2005–2007 v 000 € (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Priopćenje, Statistika vanjske/spolnje trgovine 16. 01. 2008).

DRŽAVA	2005		2006		2007	
	BM	v %	BM	v %	BM	v %
Avstrija	334.141	4	390.142	5	464.397	5
Italija	767.307	10	883.732	10	1.043.673	10
Nemčija	1.043.462	14	1.060.101	12	1.284.692	13
Hrvaška	1.365.028	18	1.472.995	17	1.815.037	18
Slovenija	587.271	8	750.349	9	784.587	8
Srbija	884.652	12	917.944	11	1.025.253	10
Ostali	2.408.814	31	2.727.777	32	3.396.324	33
Skupaj	7.673.845	100	8.488.986	100	10.172.105	100

**Slika 8 :** Struktura blagovne menjave BiH z tujino v letu 2005-2007 v 000 € (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Priopćenje, Statistika vanjske/spolnje trgovine (16. 01. 2008).



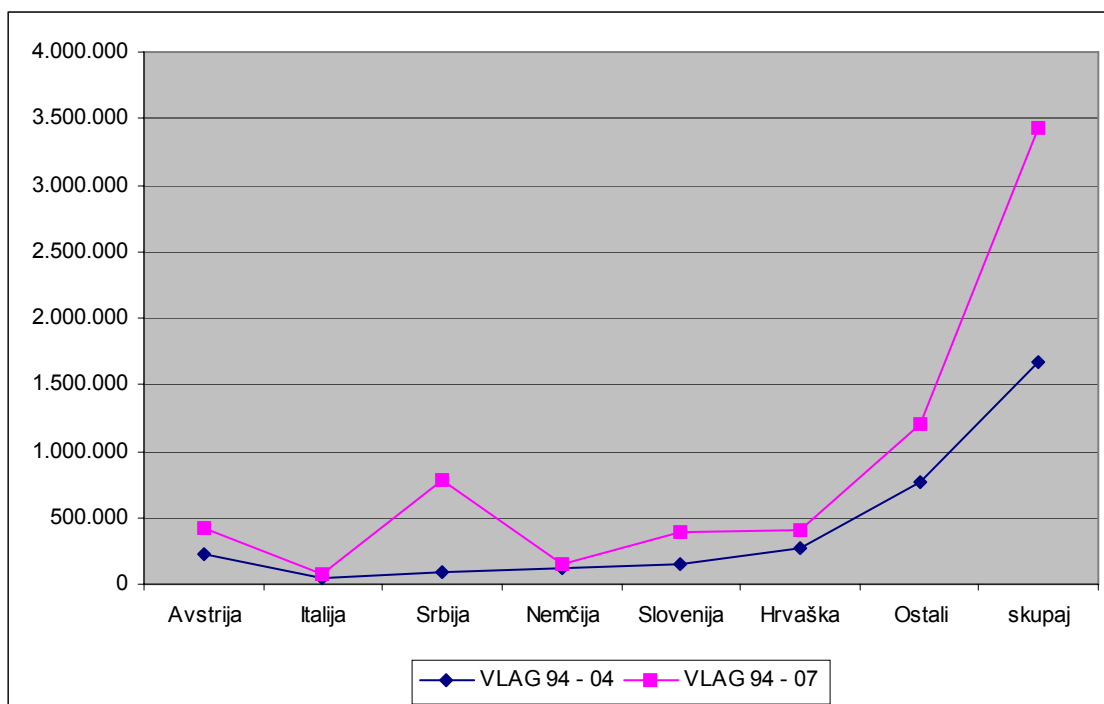
### 5.2.2 NTI v BiH iz tujine

Slovenija sodi med največje tuje investitorje v BiH. Po podatkih «*Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH*» (Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosna i Hercegovina, informacija o direktnim stranim ulaganjima u BiH, maj 1994 do 2007) je bilo v času od maja 1994 do 31. 12. 2007 registrirana NTI investitorjev iz 89 držav v vrednosti 3,22 milijarde evrov, kar je 1,2 milijarde ali 58 % več kot pa je bilo stanje na dan 31. 12. 2006. Investiranje v BiH je v zadnjih treh letih v izjemnem porastu. Podjetja iz nekaterih, predvsem držav bivše Jugoslavije, intenzivno investirajo. Tako so podjetja iz Srbije iz 5. mesta s cca 85 milijoni evrov v letu 2004 napredovala na 1. mesto, v letu 2007 z NTI v letih 2005 do 2007 v višini 700 milijoni evrov. Slovenija je s siceršnjim porastom NTI v višini cca 190 milijoni evri (indeks je 158 % proti NTI 1994–2004) v letih 2005–2007 zgubila eno mesto in je sedaj 4. največji investitor v BiH.

**Tabela 7:** NTI iz tujine v BiH v 000 € (Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosna i Hercegovina, informacija o direktnim stranim ulaganjima u bih, maj 1994 do 2007).

Država	NTI 1994–2004	%	NTI 1994–2007	%	Porast 2004–2007
Avstrija	221.005	13	415.773	12	88
Italija	50.796	3	78.852	2	55
Nemčija	124.404	7	145.140	4	17
Hrvaška	265.748	16	402.530	12	51
Slovenija	151.431	9	390.000	11	158
Srbija	85.638	5	789.396	23	822
Ostali	769.042	46	1.200.496	35	229
Skupaj	1.668.756	100	3.422.188	100	

**Slika 9:** NTI iz tujine v BiH v 000 € (Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosna i Hercegovina, informacija o direktnim stranim ulaganjima u bih, maj 1994 do 2007).



Po izračunu primerjav povečanja NTI podjetij iz ostalih držav in držav v raziskavi v obdobju 2004–2007 v nasprotju z obdobjem 1994–2004 smo lahko opazili izjemno povečanje NTI ostalih držav v BiH, ki so uvrščeni v tabeli 7 pod opisom ostali. Z indexom povečanja 229 so podjetja iz teh držav zadržala prvo mesto na lestvici.

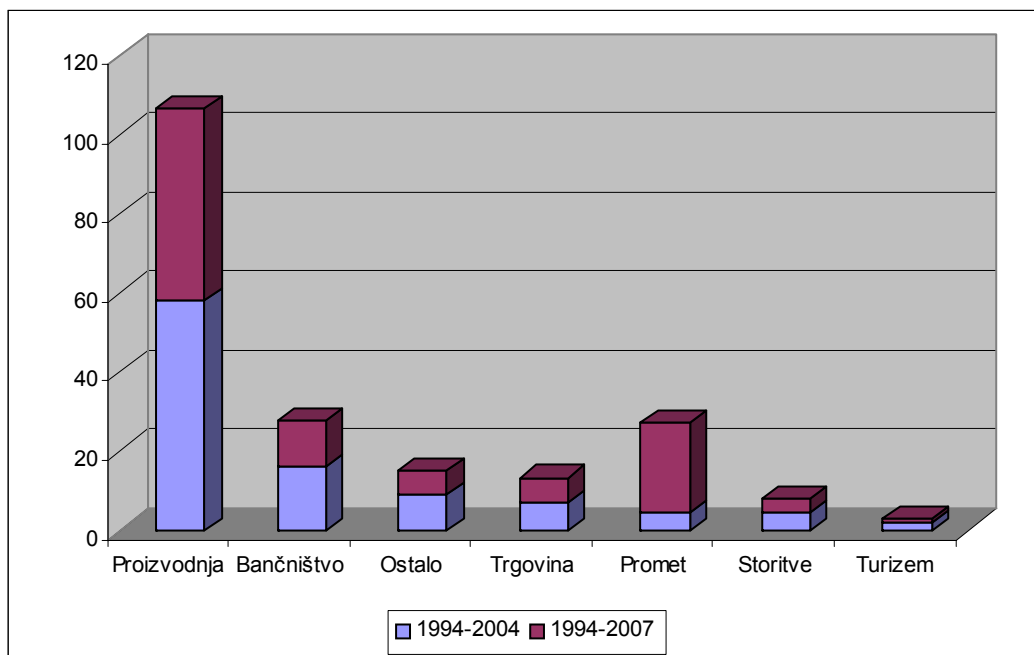
Med NTI podjetij iz držav raziskave je opazen porast NTI Srbije, ki je z 23 % vseh NTI tudi največji posamezen tuji vlagatelj v BiH. Opazno je tudi veliko povečanje NTI slovenskih podjetij, ki so v obdobju treh let od 2004 do 2007 leta vložila 158 % več kot pa v obdobju 1994–2004 skupaj. Hrvaška vztrajno povečuje svoj delež NTI, vendar pa jo je v strukturi NTI v BiH skorajda ujela Slovenija z 11 % in dohitela Avstrija z 12 %.

Nemčija in Italija sta z relativno majhnimi NTI do leta 2004 dosegli izjemen obseg blagovne menjave in le z majhnim porastom trenda povečujeta NTI, kar nakazuje zadovoljstvo teh podjetnikov s trgovinskim vstopom.

**Tabela 8:** Področja NTI v BiH (Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosna i Hercegovina, informacija o direktnim stranim ulaganjima u bih, maj 1994 do 2007).

<b>Panoga</b>	<b>1994– 2004</b>	<b>1994–2007</b>	<b>1994–2001</b>
Proizvodnja	57,8	48,7	55,5
Bančništvo	16	11,6	16,5
Storitve	4,2	3,9	6,8
Trgovina	7	6,2	6,2
Promet	4,2	23,1	0,9
Turizem	1,8	0,9	0,7
Ostalo	9	5,9	5,9

**Slika 10:** Področja NTI v BiH (Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosna i Hercegovina, informacija o direktnim stranim ulaganjima u bih, maj 1994 do 2007).



### 5.3 TVEGANJA NA TRGU BIH

Trg BiH je kljub številnim dejavnikom tveganja, s katerimi se slovenska podjetja srečujejo pri vstopu, za večino podjetij nedvomno zelo privlačen in perspektiven trg. Največja ovira za še pogumnejši prodor so prav gotovo negotove ekonomske in politične razmere v državi in z njimi povezano tveganje na trgu.

#### 5.3.1 Vrste tveganj

Tveganja, katerim so slovenska podjetja izpostavljena pri vstopu na trge BiH, lahko grobo razdelimo na komercialna in nekomercialna.

Nekomercialna tveganja so tveganja na ravni države kot celote in so enaka za vsa podjetja, ki imajo poslovne stike s subjekti v določeni državi. Nekomercialna tveganja na trgu BiH lahko razdelimo na (Mrak, Jaklič in Veselinovič, 2001, str. 2):

- deželno tveganje,
- politično tveganje,

- tveganje zaradi odsotnosti pravne države.

Deželno tveganje, ki ga (Kenda 2001, str. 99) uporablja kot sinonim za politično tveganje, pomeni tveganje izvoznika ali investitorja, da ne bo dobil izvoznega plačila oz. da njegov donos na vloženi kapital ne bo dosežen zaradi gospodarske, finančne ali socialne nestabilnosti neke konkretne tuje dežele. Vključuje negotovosti povezane s stabilnostjo vlade, z regionalnimi politikami, ki imajo vpliv na državo, z neučinkovitostjo pravnega sistema in ureditve, z nestabilnostjo valute ali ovirami za konvertibilnost ter z odnosi med državo investitorico in državo gostiteljico.

Politično tveganje je povezano s poslovnimi interesi podjetij. Pomeni verjetnost, da bodo politične odločitve, dogodki ali pogoji v državi, vključujoč socialne razmere in trende, vplivali na poslovno okolje na tak način, da bodo podjetja izpostavljena finančnim ali materialnim izgubam (Keleman, 2002, str. 13).

Komercialna tveganja pa so povezana s posameznimi poslovnimi partnerji v državi in so za vsako podjetje drugačna (Čadež, Hočevar in Zaman, 2002, str. 11).

Pri poslovanju s partnerji podjetja vedno tvegajo, da ti ne bodo izpolnili svojih obveznosti (dobavitelji ne bodo dobavili blaga, partnerji se ne bodo držali pogodb ali dogovorov, kupci ne bodo poravnali svojih obveznosti, in podobno). Najpomembnejše od možnih komercialnih tveganj je tveganje neplačila s strani kupcev. Podjetja se temu lahko izognejo tako, da od kupcev zahtevajo plačilo z gotovino ali predplačilo (prav tam, str. 12).

### 5.3.2. Tveganost BiH

BiH se glede na vse tri skupine nekomercialnih tveganj uvršča med visoko tvegane države. V državi se še vedno čutijo posledice vojne, prisotna je korupcija, poslovna morala je slaba, kupna moč prebivalstva je nizka, zaščita lastninskih pravic je nizka, deficit v tekočem delu plačilne bilance je visok (v lanskem letu je znašal 20 % BDP), poleg tega zakoni ne veljajo vedno za vse enako. V preteklosti je bil plačilnobilančni primanjkljaj v veliki meri pokrit z donacijami iz razvitih držav in z nakazili zdomcev, v prihodnosti pa se potencialno obetajo velike plačilno-bilančne težave.

**Tabela 9:** Ocene deželnega tveganja za BiH v obdobju od 2000 do marec 2008 po Euromoneyu (Miklavčič, 2002, str. 11 in <http://www.euromoney.com/Article/1898962/Country-risk-March-2008-overall-results-index-table.html>).

<b>Bosna in Hercegovina</b>	<b>Rang</b>	<b>Število točk od 100</b>
september 2000	178	15,82
marec 2001	124	32,13
marec 2008	106	40,27

Po Euromoneyu, ki ocenjuje deželno tveganje držav dvakrat letno (marca in septembra), se BiH uvršča med visoko tvegane države. Ocena konec leta 2000 je bila prva in zato še negotova, že leto kasneje pa je točkovno oceno tveganja BiH uspela izboljšati za 103 %.

Septembra istega leta je sledil padec, predvsem zaradi ocene indikatorja dostopa do mednarodnega finančnega trga, marca letos pa se je ocena zopet popravila.

V BiH politično tveganje ostaja še naprej prioritarno. Po Mraku (2002, str. 15) je stopnja deželnega tveganja držav v regiji opredeljena med drugim tudi z (ne)uspešnostjo njihove ekonomske politike pri vzpostavljanju in vzdrževanju makroekonomske stabilnosti ter s stopnjo njihovega napredka pri izvajanju strukturnih in institucionalnih reform ter pri preprečevanju korupcije.

## **6 RAZISKAVA VSTOPA SLOVENSКИH PODJETIJ**

### **6.1 DOLOČITEV VZORCA ANKETIRANIH PODJETIJ**

Za izpeljavo raziskave smo potrebovali 2 vzorčni skupini ekspertov, managerjev podjetij iz BiH in iz Slovenije (dobavitelji, lastniki), ki sta odgovarjali ločeno na enake anketne vprašalnike s tem. Vprašalnik za BiH podjetja je bil v njihovem jeziku.

Spremenljivke, ki jih v raziskavi spremljamo, so stopnje strinjanja ekspertov (managerjev podjetij v BiH in managerjev podjetij v Sloveniji) s postavljenimi vprašanji (1–nepomembno, 2–manj pomembno, 3–pomembno, 4–zelo pomembno, 5–izjemno pomembno).

Pri določitvi vzorca anketiranih podjetij v BiH smo se odločili za strukturiranje vzorca podjetij glede na organiziranost države BiH, saj je poleg različnih kultur konstitutivnih narodov, BiH podprta tudi z različno zakonodajo entitet, ki določa poslovno okolje slovenskih podjetij ter odnose s podjetji iz Slovenije. Po Popisu prebivalstva v BiH (Popis stanovištva u BiH, 1991) smo pridobili narodnostno strukturo prebivalcev BiH. Od skupaj 4 mio prebivalcev je 44 % Bošnjakov, 31 % Srbov, 17 % Hrvatov in 8 % druge manjšine.

Vzorec anketirancev smo določili po lokacijah podjetij v entitetah BiH in je zajemal 73 podjetij, od tega 48 podjetij iz Federacije BiH (muslimanski in hrvaški managerji v bošnjaško-hrvaških kantonih), 21 podjetij iz Republike Srpske (srbski managerji) in 4 podjetja iz Brčko Distrikta. Bazo teh podjetij, anketirancev smo oblikovali s pomočjo seznama slovenskih podjetij, članov Slovenskega Kluba v Sarajevu. Vsakemu BiH podjetju smo določili v vzorec slovenskih podjetij njegovo partnersko podjetje iz Slovenije. Vsa anketirana podjetja so imela nad 250 zaposlenih.

Vsak izmed vprašalnikov je bil sestavljen iz 5-ih vprašanj, od katerih vsako obravnava posamezno prednost znotraj pojma »skupna dediščina SFRJ«. Ekspert mora na vsako vprašanje odgovoriti s stopnjo strinjanja (1–nepomembno, 2–manj pomembno, 3–pomembno, 4–zelo pomembno, 5–izjemno pomembno), da bi lahko v raziskavi ovrgli ali potrdili v naši nalogi postavljeno hipotezo.

Pri prvem vprašanju ekspert ocenjuje koliko, so na uspešnost poslovanja podjetja vplivale akumulirane navade, zveze in poznanstva lastnika, vodilnega managerja,

zaposlenih. V drugem vprašanju ocenjuje koliko so na uspešnost poslovanja podjetja vplivale geografske in zgodovinske danosti, ki jih predstavljajo geografska bližina, dobro poznavanje trga in jezika ter poceni delovna sila in nizke carine. Pri tretjem vprašanju ekspert ocenjuje, koliko so na uspešnost poslovanja podjetja vplivale razmere, da je podjetje že poslovalo v BiH še v skupni državi SFRJ in uveljavljena blagovna znamka. V četrtem vprašanju ekspert daje oceno, ali so na uspešnost poslovanja podjetja vplivale razmere, ko je podjetje poslovno tveganje na trgu BiH (proti trgom EU) nadomeščalo z višjimi cenami proizvodov in storitev in v okviru zavarovalnih shem. V petem vprašanju ekspert daje oceno, v koliki meri so na uspešnost poslovanja podjetja vplivale razmere, ko je bilo potrebno poslovanje podjetja prilagoditi sodobnim tehnološkim in poslovnim procesom ter s tem prodor na tretje trge (Balkan, EU, ZDA, arabske države in Azija).

Na vprašalnik smo dodali še nekaj socio-demografskih vprašanj o položaju anketiranca. Napotki, ki smo jih dali anketirancem v raziskavi, so od njih zahtevali, da se pri ocenjevanju postavijo v proces na začetku priprav za poslovno sodelovanje s slovenskim podjetjem.

Pred dokončnim formuliranjem vprašalnika smo vprašanja testirali pri anketi v dveh podjetjih iz Maribora ter njihovimi partnerji iz BiH. Povprašali smo jih :

- Koliko časa so porabili za izpolnitev vprašalnika?  
Odgovor: 2–3 minute.
- b) Ali so vprašanja jasna in nedvoumna?  
Odgovor: Nekatere kategorije bi lahko ponudili kot samostojno vprašanje.
- c) Ali so se počutili neprijetno pri odgovarjanju na nekatera vprašanja?  
Katera? Zakaj ?  
Odgovor: Takih vprašanj ni bilo.
- Ali se jim zdi, da smo kaj pozabili vprašati?  
Odgovor: Slovenski managerji so dodali vprašanje, kako preko BiH podjetja slovensko podjetje doseže tretje trge in s tem managerji iz BiH povečanje izvoza v tretje dežele.
- e) Ali je oblika vprašalnika jasna in privlačna?  
Odgovor: Ni bilo komentarjev.

## **6.2 DOLOČITEV VZORCA DRŽAV ZA RAZISKAVO BLAGOVNIH TOKOV IN NTI V BIH**

Za utemeljitev rezultatov ankete smo potrebovali podatke o trendih blagovne menjave v zadnjih treh letih in NTI podjetij iz raznih držav v BiH za obdobje preteklih 10 let, ki imajo najboljše rezultate na obeh področjih, da bi lahko objektivno vrednotili rezultate Slovenije ter jih primerjali z rezultati vzorčnih držav.

Med državami EU smo izbrali tiste, s katerimi je bila BiH tesneje povezana skozi zgodovino, in sicer Nemčijo, Italijo in Avstrijo kot priljubljene destinacije množice ekonomskih emigrantov in beguncev iz bivše SFRJ in zadnje vojne v BiH.

Slovenija je bila kot bivša najrazvitejša republika SFRJ priljubljena destinacija ekonomskih emigrantov iz bivše SFRJ. V Sloveniji sedaj živi cca 70.000 Bosancev (Muslimani, Srbi, Hrvati), ki imajo družine v Sloveniji in državljanstvo Slovenije.

Srbija in Hrvaška, obe sta bili republiki v bivši, skupni državi SFRJ, ki jih je (s Slovenijo, sedaj članico EU) družil skupen jezik ter tedanja ideologija proletariata in »bratstva in enotnosti« delovnega razreda, ker nacionalnost in religija nista bili v ospredju. Tako Srbija kot Hrvaška imata v BiH, ogromno število svojih državljanov, ki imajo tudi državljanstvo BiH vendar te ljudi bolj povezuje kultura naroda ter matična država kot pa nova država BiH. V BiH živi cca 1,2 mio Srbov in cca 800.000 Hrvatov.

## **6.3 POTEK IN REZULTATI RAZISKAVE NA PODLAGI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA**

Anketiranje smo izvajali v dneh od 5. 5. 2008 do 25. 5. 2008. Eksperte, vodilne managerje (predstavnike podjetij v slovenskem klubu Sarajevo in njihove partnerje v Sloveniji), smo predhodno poklicali osebno oz. njihove tajnice in prosili za njihovo pozornost pri izpolnitvi kratkega vprašalnika. Vprašalnike smo po ustnem pristanku poklicanega poslali preko interneta na osebne e-maile vodilnih managerjev 147 podjetij iz BiH in Slovenije, od tega 48 podjetij iz Federacije BiH (muslimanski in hrvaški managerji v bošnjaško-hrvaških kantonih), 21 podjetij iz Republike Srpske (srbski managerji) in 4 podjetja iz Brčko Distrikta.

Kontrolo ocen in podatkov ter skladnost s postavljenimi vprašanji smo izvajali neposredno ob vrnitvi izpolnjenih vprašalnikov s strani managerjev v podjetja. V 4 primerih odgovori na anketah niso bili popolni in teh v raziskavi nismo upoštevali.

Po pregledu 86 prispelih anket je bila analiza omejena na 82 pravilno izpolnjenih anket od tega je odgovorilo 26 podjetij iz Federacije BiH (22 jih ni odgovorilo), 12 podjetij iz Republike Srpske (9 jih ni odgovorilo) in 3 podjetja iz Brčko Distrikta (1 ni odgovoril). Slovenska podjetja so vrnila 41 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

### 6.3.1 Rezultati ankete BiH podjetij

V raziskavi odgovorov na anketne vprašalnike vrnjene s strani BiH podjetij je sodelovalo 37 moških in 4 ženske.

Večina anketirancev je bila vodilnih managerjev. Povprečna starost anketirancev je bila 49 let, povprečna delovna doba je bila 26 let in povprečna izobrazba je bila višja (ekonomisti, inženirji). Večina zaposlenih v podjetjih je zavzemalo delovno mesto članov uprave za marketing (23) oz. so bili glavni direktorji (12), 6 jih je bilo vodjev proizvodnje.

Preverjanje hipoteze smo izvajali s preračunom rezultatov ocenjevanja anketirancev za vsako vprašanje posebej.

**Tabela 10 :** Rezultati ankete BiH podjetij (Kurent, 2008).

Ocene: od 1–nepomembno do 5–izjemno pomembno

<b>Ocena</b>						<b>Število</b>	<b>Povprečna</b>
<b>Vprašanja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>podjetij</b>	<b>ocena</b>
Socialni kapital			12	23	6	41	<b>3,85</b>
Geografska bližina, jezik		1	13	22	5	41	<b>3,76</b>
Blagovna znamka		1	10	21	9	41	<b>3,93</b>
Večje tveganje, višje cene		6	25	8	2	41	<b>3,15</b>
Posodabljanje, tretji trgi		10	22	8	1	41	<b>3,00</b>
<b>Skupaj</b>		<b>18</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>23</b>	<b>205</b>	<b>3,54</b>

Povprečna ocena strinjanja z danimi vprašanji je bila 3,54, od tega je le 18 ocen manjših od ocene 3 (pomembno) in večina od teh ocen se nanaša na manjšo pomembnost, ki jo dajejo v sedanjem trenutku managerji BiH podjetij vlaganjem v posodabljanje podjetij zaradi prodora na tretje trge, ker je zanje prioriteta povečanje prodaje na domačem trgu s čim večjim dobičkom zaradi boljše plače managerjev in zaposlenih. Največkrat so anketiranci uporabili oceni 3 in 4, skupaj 164 krat, kar kaže na veliko mero sprejemljivosti potrditve ponujenih vprašanj. Največja stopnja nestrinjanja je bila pri odgovorih na peto vprašanje, posodabljanje podjetja in skupne nastop na tretjih trgih, kjer je več kot polovica odgovorov (10 ocen od 18) ocenjena z oceno 2 (manj pomembno), oz. pri odgovorih na četrto vprašanje, dobava med vojno in poslovno tveganje nadomeščeno z višjimi cenami, kjer je 6 odgovorov od skupaj 18, ocenjena z oceno 2 (manj pomembno). Pomembna ugotovitev je, da nihče od anketirancev ni dal kateremukoli vprašanju oceno 1 (nepomembno), da pa je kar 23 odgovorov ocenjeno z oceno 5 (zelo pomembno), od tega je najvišja ocena, 9 krat dodeljena tretjemu vprašanju, to je že uveljavljenem poslovanju in blagovni znamki, najmanj, 1 krat pa petemu vprašanju, posodabljanje podjetja in skupne nastop na tretjih trgih.

Največjo oceno strinjanja 3,93 je dobilo tretje vprašanje, kar kaže, da je za BiH managerje najpomembnejši razlog za sklepanje poslov dejstvo, da je podjetje že poslovalo z BiH še v skupni državi SFRJ in uveljavljena blagovna znamka.

Drugo največjo oceno strinjanja, 3,85, so BiH managerji izrazili pri prvem vprašanju, kar lahko pomeni, da imajo pri sklepanju poslov veliko zaslug akumulirane navade, zveze in poznanstva lastnikov, vodilnega managerja in zaposlenih.

Tretjo oceno strinjanja, 3,76, je dobilo drugo vprašanje, ki kaže, da so na BiH podjetja pri povezovanju vplivale geografske in zgodovinskih danosti, ki jih predstavljajo geografska bližina Sloveniji ter dobro poznavanje trga in jezika, navad in običajev v BiH s strani slovenskih podjetij ter cenejši stroški dela.

Preostali vprašanji, četrto in peto, sta dobili oceni, nižji kot povprečje ankete 3,54, kar lahko pomeni, da imata v sedanjem času manjšo vlogo pri sklepanju poslov na trgu BiH od prvih treh vprašanj, vendar sta oceni četrtega in petega vprašanja še vedno v sprejemljivem razredu in jih ni potrebno zanemarjati.

### **6.3.2 Rezultati ankete SLO podjetij**

V raziskavi odgovorov na anketne vprašalnike vrnjene s strani slovenskih podjetij je sodelovalo 27 moških in 14 žensk.

Večina anketirancev je bila vodilnih managerjev. Povprečna starost anketirancev je bila 42 let, povprečna delovna doba je bila 18 let in povprečna izobrazba je bila univerzitetna. Večina zaposlenih v podjetjih je zavzemalo delovno mesto članov uprave za marketing (23) oz. so bili glavni direktorji (14), 4 so bili vodje proizvodnje.

**Tabela 11** : Rezultati ankete slovenskih podjetij (Kurent, 20008).

Ocene: od 1–nepomembno do 5–izjemno pomembno

<b>Ocena</b>						<b>Število</b>	<b>Povprečna</b>
<b>Vprašanja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>podjetij</b>	<b>ocena</b>
Socialni kapital			8	24	9	41	<b>4,02</b>
Geografska bližina, jezik			5	28	8	41	<b>4,07</b>
Blagovna znamka			4	26	11	41	<b>4,17</b>
Večje tveganje, višje cene			15	21	5	41	<b>3,76</b>
Posodabljanje, tretji trgi			12	23	6	41	<b>3,85</b>
<b>Skupaj</b>			<b>44</b>	<b>122</b>	<b>39</b>	<b>205</b>	<b>3,98</b>

Povprečna ocena strinjanja z danimi vprašanji v vprašanjih je bila 3,98, s tem da ni ocene manjše od 3(pomembno). Največkrat so anketiranci uporabili oceno 4 (zelo pomembno), skupaj 122 od 205 odgovorov in 3(pomembno), skupaj 44 krat, kar kaže na veliko mero sprejemljivosti ponujenih vprašanj. Največja stopnja nestrinjanja je bila pri odgovorih na četrto vprašanje v zvezi z doseganjem višjih cen v povezavi z večjim tveganjem, kjer je dobra tretjina odgovorov (15 ocen od 44) ocenjena z oceno 3 (pomembno), oz. pri odgovorih na peto vprašanje, posodabljanje opreme in tretji trgi, kjer je 12 odgovorov od skupaj 44, ocenjena z oceno 3 (pomembno). Pomembna ugotovitev je, da nihče od anketirancev ni dal kateremukoli vprašanju oceni 1 (nepomembno) in 2 (manj pomembno), da pa je kar 39 odgovorov ocenjeno z oceno 5 (zelo pomembno), od tega je najvišja ocena 11 krat dodeljena tretjemu vprašanju, uveljavljeni blagovni znamki, najmanj, 5 krat pa četrtem vprašanju, doseganjem višjih cen v povezavi z večjim tveganjem.

Največjo oceno strinjanja 4,17 je dobilo tretje vprašanje, ki kaže, da je za SLO managerje najpomembnejši razlog za sklepanje poslov dejstvo, da je podjetje že poslovalo z BiH še v skupni državi SFRJ in uveljavljena blagovna znamka.

Drugo oceno strinjanja 4,07 je dobilo drugo vprašanje, ki kaže, da so na SLO podjetja pri povezovanju vplivale geografske in zgodovinskih danosti, ki jih predstavljajo geografska bližina Sloveniji ter dobro poznavanje trga in jezika, navad in običajev v BiH s strani slovenskih podjetij ter predvsem cenejši stroški dela.

Tretjo največjo oceno strinjanja, 4,02 so SLO managerji izrazili pri prvem vprašanju, kar nedvomno pomeni, da imajo pri sklepanju poslov veliko zaslug akumulirane navade, zveze in poznanstva lastnikov, vodilnega managerja in zaposlenih.

Nepričakovano veliko oceno strinjanja 3,85, pa vendarle nižjo od povprečne ocene ankete 3,98, je dobilo peto vprašanje, ki kaže, da se slovenska podjetja zavedajo potrebe, da ne gre le izvažati na BiH trg, ampak je poslovanje podjetij v BiH z večjimi vlaganji treba prilagoditi sodobnim tehnološkim in poslovnim procesom. S tem lahko preko BiH omogočijo Sloveniji prodor na tretje trge kot so trgi arabskih dežel in Azija, ki so za Slovenijo še neuspešni in to predvsem zaradi različnih kulturnih značilnosti teh trgov.

Četrto vprašanje je dalo oceno, nižjo kot povprečje, vendarle je vprašanje po mnenju slovenskih podjetnikov vsekakor omembe vredno, saj so podjetja poslovno tveganje na trgu BIH (napram trgom EU) nadomeščala z višjimi cenami proizvodov in storitev in v okviru zavarovalnih shem, kar je bilo še posebej v času vojne in težjih povojnih razmer v BiH še posebej cenjeno s strani BiH podjetij.

Povprečna ocena strinjanja z danimi vprašanji je bila 3,98, s tem da sta ni bilo ocene manjše od ocene 3 (pomembno), kar pomeni, da so naša vprašanja v anketi v celoti bila postavljena zelo objektivno in korektno in so naletela pri podjetnikih na potrditev.

### **6.3.3 Primerjava rezultatov ankete BiH podjetij z anketo SLO podjetij**

**Tabela 12 :** Rezultati ankete slovenskih in BiH podjetij (Kurent, 20008).

Ocena	1=0		2		3		4		5		Povprečna ocena	Razlika
	Država		SLO	BiH	SLO	BiH	SLO	BiH	SLO	BiH		
Vprašanja	SLO	BiH	SLO	BiH	SLO	BiH	SLO	BiH	SLO	BiH	SLO-BiH	
Socialni kapital			8	12	24	23	9	6	4,02	3,85	0,17	
Geografska bližina, jezik	1		5	13	28	22	8	5	4,07	3,76	0,31	
Blagovna znamka	1		4	10	26	21	11	9	4,17	3,93	0,24	
Večje tveganje, višje cene	6		15	25	21	8	5	2	3,76	3,15	0,61	
Posodabljanje, tretji trgi	10		12	22	23	8	6	1	3,85	3,00	0,85	
<b>Skupaj</b>	<b>18</b>		<b>44</b>	<b>82</b>	<b>122</b>	<b>82</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>3,93</b>	<b>3,54</b>	<b>0,39</b>	
	<b>18 = 4,39 %</b>		<b>126 = 30,73 %</b>		<b>204 = 49,76 %</b>		<b>62 = 15,12 %</b>		<b>410=100 %</b>			

Od skupno 410 odgovorov na anketna vprašanja je bilo odgovorjenih z najvišjo oceno 5 (izjemno pomembno), 62 odgovorov oz. 15,12 %, od tega je bilo precej več, 39 ocen s strani SLO podjetij in manj, 23 s strani BiH podjetij.

Oceno 4 (zelo pomembno) je podalo največ anketirancev, in sicer 49,76 % oz. 204 anketirancev. V slovenskih podjetjih je to oceno podalo 122 anketirancev, v BiH podjetjih pa 82.

Ocena 3 (pomembno) je zavzemala 30,73 % oz. 126 odgovorov, od tega je bilo več, 82 ocen s strani BiH podjetij in 44 s strani SLO podjetij.

Z oceno 2 (manj pomembno) je bilo danih 18 odgovorov oz. 4,39 %, od tega vsa s strani BiH podjetij. Neekaterim ni ustrezala trditev, da so slovenska podjetja poslovno tveganje na trgu BIH (napram trgov EU) nadomeščala z višjimi cenami proizvodov in storitev, in da BiH managerji še ne vidijo večjega interesa za sodelovanje pri prodoru slovenskih podjetij na tretje trge.

Od skupno 410 odgovorov na anketna vprašanja ni bilo danega nobenega odgovora z oceno 1 (nepomembno).

Raziskava anketnih vprašalnikov je pokazala, da so poslovni partnerji slovenskih podjetij v BiH vendarle tradicionalno zelo povezani s slovenskim trgov, saj ugotavljamo, da povprečna ocena strinjanja s prvimi tremi vprašanji (socialni kapital;

geografska bližina, jezik; blagovna znamka) varira od ocene 3,76 do 3,93, z vidika slovenskih podjetij pa celo od 4,02 do 4,17. Pri povprečnih ocenah četrtega in petega vprašanja pa so vidne razlike, in sicer so podjetja dodelila tem vprašanjem najmanjše ocene, medtem ko so slovenska podjetja dala tem vprašanjem največjo povprečno oceno.

#### **6.4 POTEK IN REZULTATI RAZISKAVE NA PODLAGI PODATKOV O BLAGOVNI MENJAVI IN NTI V BIH**

Pridružitev Slovenije EU in nastajanje ekonomske integracije na območju Balkana predstavljata za slovenska podjetja nov izziv, kajti EU želi to območje povezati v območje proste trgovine. Sporazum o prosti trgovini med Slovenijo in BiH se je uporabljal do vstopa BiH v CEFTA (konec leta 2006), ko so pričele veljati za Slovenijo večje carinske stopnje kot konkurentom iz Hrvaške in Srbije, zato je bilo za slovenska podjetja v preteklih letih zelo pomembno, da se intenzivneje odločajo za investiranje in vzpostavljanje proizvodnje na tem območju, saj zgolj izvozno poslovanje ne bo dovolj za ohranitev dolgoročno stabilne pozicije na tem območju, saj se bodo razmere poslovanja v prihodnosti bistveno spremenile.

##### **6.4.1 Potek in rezultati raziskave na podlagi podatkov o blagovni menjavi in NTI slovenskih podjetij v BiH**

Podatke za obdelavo podatkov za raziskavo o trendih blagovne menjave in NTI smo pridobili iz web strani Ministrstva za zunanjo trgovino BiH (Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosna i Hercegovina, informacija o direktnim stranim ulaganjima u BiH (maj 1994 do 2007)) v poročilu »*Pregled registriranih direktnih stranih ulaganj u BiH od 1994 do 2007 godine* ter iz web strani Agencije za statistiku BiH v poročilih »*Priopćenja o vanjskoj trgovini*« za 2005, 2006 in 2007 leto. Za primerjavo in kontrolo podatkov o blagovni menjavi in NTI iz BiH smo uporabili podatke Banke Slovenije »*Blagovni odnosi Slovenije s tujino 2007*« in »*Slovenske NTI v tujini*«. Z obdelavo podatkov o obsegu blagovnih tokov smo za potrebe pridobili trende gibanj blagovne menjave v letih od 2005 do 2007.

**Tabela 13:** Gibanje blagovne menjave SLO–BiH od 2002 do leta 2007 v mio € (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2008).

	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>04/02</b>	<b>2005</b>	<b>05/04</b>		<b>06/05</b>		<b>07/06</b>
--	-------------	-------------	--------------	-------------	--------------	--	--------------	--	--------------

<b>BM</b>						<b>2006</b>		<b>2007</b>	
Slovenija	561	643	11,46	721	11,21	749	3,89	785	4,8

Iz Tabele 13 je razviden index porasta blagovne menjave v letih 2002 do 2007. Letno povečanje vrednosti blagovne menjave je bilo največje v letu 2005, ko se je le-ta v primerjavi z letom 2004 povečala za 11,21 %. V zadnjih letih beležimo, po upadu letne blagovne menjave v letu 2006 na 3,89 %<sup>13</sup>, ponovno porast v letu 2007 na 4,8 %.

**Tabela 14:** Gibanje NTI SLO–BiH in vpliv NTI na blagovno menjavo do 2007 (Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2008).

	<b>NB 1</b>	<b>NB 2</b>	<b>NB 3</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
	<b>BM05/N94-04</b>	<b>BM06/N94-04</b>	<b>BM07/N94-04</b>	<b>NB2/VB1</b>	<b>NB3/NB2</b>
Slovenija	3,88	4,96	6,58	12,78	13,26

Do leta 2006 je cca 85 % vsakoletne blagovne menjave doseženo s trgovino med slovenskimi in BiH podjetji. Trend porasta NTI v BiH trgu je viden in vsekakor vpliva na blagovno menjavo, saj že več kot 200 slovenskih podjetij deluje na BiH trgu kot domača podjetja, kar spreminja strukturo blagovne menjave prav tako pa tudi obseg, ker se odpirajo novi trgi, ki so bili za slovenska podjetja pred NTI v BiH nedostopni.

Vemo, da imajo neposredna NTI učinek na blagovno menjavo v večini panog šele po enem do dveh letih, in smo zato pri izračunih gibanj prikazanih v tabeli 14 upoštevali NTI slovenskih podjetij v BiH do leta 2004 ter jih primerjali z gibanjem obsega blagovne menjave v naslednjih treh letih (2005–2007). Izračuni so nam takšno trditev potrdili.

Obdelava originalnih podatkov je potekala tako, da smo delili vrednost skupnih NTI slovenskih podjetij v BiH od leta 1994 do 2004 z vrednostjo dosežene blagovne menjave v letu 2005. Dobili smo rezultat 3,88, ki poenostavljeno pomeni, da so za 1

<sup>13</sup> Na podlagi sporazuma o prosti trgovini CEFTA so Hrvaška, Srbija, Črna Gora in druge članice CEFTE oproščene carine za večino izdelkov, za slovensko blago pa je potrebno plačevati povprečno 11 odstotno carino, kar je poslabšalo konkurenčnost slovenskega blaga na tem trgu. To je imelo za posledico upad napram prejšnjim letom in upočasnjeno rast slovenskega izvoza. Istočasno pa je bila to spodbuda za investitorje, saj sem jim s tem sporazumom širi tržišče na celotno področje zahodnega Balkana.

vložen evro slovenska podjetja dobila 3,88 evra blagovne menjave. Če podoben izračun naredimo še za leto 2006, dobimo rezultat 4,96, kar pomeni, da so za 1 vložen evro slovenska podjetja dobila 4,96 evra blagovne menjave, in če naredimo še podoben izračun za leto 2007, dobimo rezultat 6,58, ki pomeni, da so za 1 vložen evro slovenska podjetja dobila 6,58 evra blagovne menjave.

Po primerjavi izračunanih vrednosti **NB** (NTI Blagovna – v Tabeli **NB**) menjava med leti 2005/2006 in 2006/2007 ugotovimo, da je povečanje trenda obeh primerjanih obdobjih približno podobno in sicer cca 13 % letno. Podrobneje analizirani rezultati pa kažejo majhno (0,48 %) povečanje doseženega letnega obsega blagovne menjave proti NTI v istem obdobju ( $13,26 - 12,78 = 0,48$  %).

Na podlagi izračunanih rezultatov vplivov NTI na blagovno menjavo iz preteklih obdobjih ter že znanih podatkov o NTI v BiH po letu 2004, ko NTI slovenskih podjetij v BiH v obdobju 2005 do 2007 znašajo 158 % povečanje NTI v obdobju 1994 – 2004 in s tem lahko napovedujemo, da bo gibanje blagovne menjave med Slovenijo in BiH s sprotnimi učinki zaključenih investicij v letih 2006 in 2007 v velikem porastu, večjem kot je bila blagovna menjava v letu 2007 proti letu 2006, ko je bil ta porast 4,8 %.

#### **6.4.2 Potek in rezultati raziskave podatkov o blagovni menjavi in NTI BiH s podjetji iz tujine (vključno s Slovenijo)**

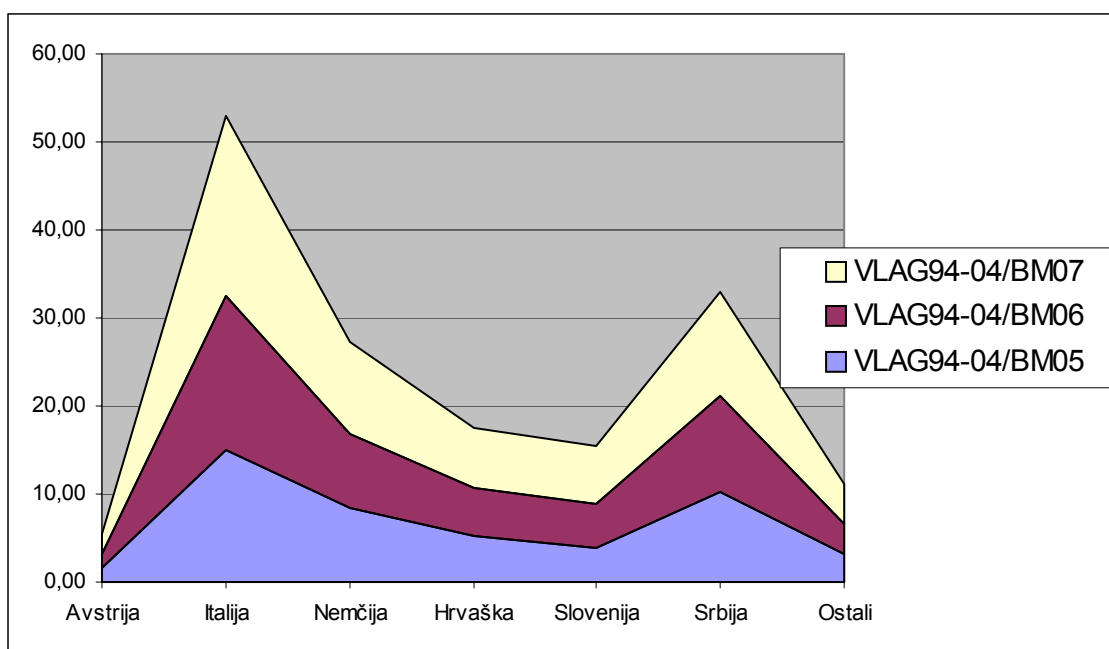
Tudi vse večja konkurenca podjetij iz držav EU in držav bivše SFRJ nas ne omaja v trditvi, da so bila NTI slovenskih podjetij v letih 2006 in 2007 dovolj velika in pravočasna ter v pravo strukturo BiH gospodarstva, da bodo učinki najmanj zadržali, če ne znatno povečali trend rasti prodaje slovenskih podjetij na vse bolj konkurenčnem trgu BiH. To trditev bomo lahko podprli z rezultati raziskave blagovne menjave in NTI podjetij iz tujine, ki jo obravnavamo v naslednjem poglavju.

**Tabela 15:** Blagovna menjava in NTI iz tujine do leta 2007 v mio €(Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2008).

<b>DRŽAVA</b>	<b>BM 2005</b>	<b>BM 2006</b>	<b>BM 2007</b>	<b>Rang BM 2007</b>	<b>NTI94–04</b>	<b>Rang NTI 94–04</b>	<b>NTI94–07</b>	<b>Porast NTI v % 04/07</b>
Avstrija	334.141	390.142	464.397	7	221.005	3	415.773	88

Italija	767.307	883.732	1.043.673	4	50.796	7	78.852	55
Nemčija	1.043.462	1.060.101	1.284.692	3	124.404	5	145.140	17
Hrvaška	1.365.028	1.472.995	1.815.037	2	265.748	2	402.530	51
Slovenija	587.271	749.911	784.587	6	151.431	4	390.000	158
Srbija	884.652	917.944	1.025.253	5	85.638	6	789.396	822
Ostali	2.408.814	2.727.777	3.396.324	1	769.042	1	1.200.496	229
<b>Skupaj</b>	<b>7.673.845</b>	<b>8.488.986</b>	<b>10.172.105</b>		<b>1.668.756</b>		<b>3.422.188</b>	

**Slika 11:** NTI v BiH 1994 – 2004 in blagovne menjave iz tujine do 2007(Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2008).



Po analiziranju NTI podjetij iz vzorčnih dveh skupin držav v podjetja BiH v obdobju od leta 1994 do leta 2004, je razvidno, da v tem obdobju v prvi skupini podjetij vodi Avstrija, ki je bila tedaj na tretjem mestu s 13 % vseh NTI, kateri takoj sledi Slovenija na četrtem mestu z 9 % in šele nato, na petem mestu Nemčija s 7 % in Italija na sedmem mestu s 3 %.

V drugi skupini, ko ji priključimo tudi Slovenijo zaradi bivših povezav, vodi Hrvaška, na drugem mestu s skoraj 16 % NTI, sledi ji Slovenija, na četrtem mestu z 9 % in Srbija na šestem mestu s 5 % NTI.

**Tabela 16:** Blagovna menjava in NTI iz tujine do leta 2007 v mio €(Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, 2008).

DRŽAVA	BM 2007	NTI94–04	BM07/NTI94–04	Rang
Avstrija	464.397	221.005	2,10	7
Italija	1.043.673	50.796	20,55	1
Nemčija	1.284.692	124.404	10,33	3
Hrvaška	1.815.037	265.748	6,83	4
Slovenija	784.587	151.431	5,12	5
Srbija	1.025.253	85.638	11,97	2
Ostali	3.396.324	769.042	4,42	6
<b>Skupaj</b>	<b>10.172.105</b>	<b>1.668.756</b>	<b>Povprečje : 3,06</b>	

Po analiziranju doseženega blagovnega prometa omenjenih obeh skupin držav s podjetji BiH v letu 2007 (tri leta po NTI) in primerjavi z NTI v istem obdobju je šele razvidno, kako zadovoljive rezultate so dosegle posamezne države.

Italija je ob kumulativi dosedanjih NTI (1994–2004) v višini 51 mio €, kar pomeni 3 % v strukturi NTI v podjetja BiH, dosegla blagovno menjavo v letu 2007 v višini 1043 mio €, kar pomeni 10 % v strukturi celotne blagovne menjave in mnogokratnik 20 pri doseženi blagovni menjavi, ob vložnem 1 €.

Nemčija je ob kumulativi dosedanjih NTI (1994–2004) v višini 124 mio €, kar je pomenilo 7 % v strukturi NTI v podjetja BiH, dosegla blagovno menjavo v letu 2007 v višini 1285 mio €, kar pomeni 13 % v strukturi celotne blagovne menjave in mnogokratnik 10 pri doseženi blagovni menjavi, ob vložnem 1 €.

Italija in Nemčija sta skupaj, ob nekaj večjih NTI kot Slovenija dosegli, 2300 mio € blagovne menjave, kar dokazuje, da so podjetja iz razvitega Zahoda že uresničila kratkoročno, dobičkonosno strategijo prodaje blaga na trgu BiH. Rezultati NTI do leta 2007 (Italija porast NTI 88 in Nemčija porast NTI 55) pa dokazujejo, da so tako kot Slovenci pričeli z naložbeno strategijo, vendar z manjšo intenzivnostjo.

Avstrija je ob kumulativi NTI (1994 – 2004) v višini 221 mio €, kar je pomenilo skoraj 13 % v strukturi NTI v podjetja BiH, dosegla blagovno menjavo v letu 2007 v višini 465 mio €, kar pomeni 5 % v strukturi celotne blagovne menjave in mnogokratnik 2 pri

doseženi blagovni menjavi, ob vložnem 1 €. Zanimiva je primerjava Avstrije s Slovenijo, saj je Slovenija ob skoraj 30 % manjšem obsegu NTI dosegla 1,2 krat večji obseg blagovne menjave v letu 2007.

Hrvaška je ob kumulativi dosedanjih NTI (1994–2004) v višini 265.748 mio €, kar je pomenilo 14 % v strukturi NTI v podjetja BiH, dosegla blagovno menjavo v letu 2007 v višini 1.815.037 mio €, kar pomeni 18 % v strukturi celotne blagovne menjave in mnogokratnik 7 pri doseženi blagovni menjavi, ob vložnem 1 €.

Srbija je ob kumulativi dosedanjih NTI (1994–2004) v višini 85.638 €, kar je pomenilo 2 % v strukturi NTI v podjetja BiH, dosegla blagovno menjavo v letu 2007 v višini 1.025.253 mio €, kar pomeni 10 % v strukturi celotne blagovne menjave in mnogokratnik 12 pri doseženi blagovni menjavi, ob vložnem 1 €.

Slovenija pa je ob kumulativi dosedanjih NTI (1994–2004) v višini 151 mio €, kar je pomenilo okoli 9 % v strukturi NTI v podjetja BiH, dosegla blagovno menjavo v letu 2007 v višini 784 mio €, kar pomeni 8 % v strukturi celotne blagovne menjave vendar tudi mnogokratnik 6 pri doseženi blagovni menjavi 1 €.

## 7 UGOTOVITVE IN IMPLIKACIJE

Raziskava anketnih vprašalnikov je pokazala, da so poslovni partnerji slovenskih podjetij v BiH vendarle tradicionalno zelo povezani s slovenskim trgom saj ugotavljamo, da povprečna ocena strinjanja s prvimi tremi vprašanji (socialni kapital; geografska bližina, jezik; blagovna znamka) varira od ocene 3,76 do 3,93, z vidika slovenskih podjetij pa celo od 4,02 do 4,17. Pri povprečnih ocenah četrtega in petega vprašanja pa so vidne razlike, in sicer sta dani s strani BiH podjetij tem vprašanjem najmanjše ocene, medtem ko so slovenska podjetja dala tem vprašanjem največjo povprečno oceno.

Povprečna ocena strinjanja z danimi vprašanji je bila v obeh anketah večja od 3 (pomembno), v anketah ekspertov iz BiH 3,54 in v ocenah slovenskih ekspertov 3,98, s tem da je od skupaj 410 ocen le 18 ocen manjših od ocene 3 (pomembno). Zatorej smo temu primerno upoštevali prag ugotovitev in zaključkov, ki izhajajo na podlagi te raziskave in so podlaga obravnave postavljene hipoteze.

Z opazovanjem razlike med povprečno oceno slovenskih in povprečno oceno BiH podjetij pri istem vprašanju je opaziti, da so povprečne ocene ekspertov slovenskih in BiH podjetij pri prvih treh vprašanjih znatno višje od ocen pri četrtem in petem vprašanju, ki pa so pri BiH podjetjih znatno manjše od povprečnih ocen slovenskih podjetij pri teh vprašanjih.

Najmanjša razlika med ocenami je bila pri prvem vprašanju, razlika 0,19, kjer podjetja iz Slovenije in BiH podobno ocenjujejo, da je moč socialnega kapitala izjemno pomembna pri vstopu na BiH trg. Ob tem je treba poudariti, da so za BiH podjetja od vseh petih vprašanj najpomembnejše trditve oz. razmere, ki obravnavajo vlogo socialnega kapitala, in da je to ključni dejavnik za končno oceno veljavnosti postavljene hipoteze v nalogi za čim uspešnejše ravnanje slovenskih podjetnikov.

Prav tako so si slovenska in BiH podjetja zelo blizu z ocenami, razlika 0,24 pri tretjem vprašanju, saj je najpomembnejši razlog za sklepanje poslov dejstvo, da je slovensko podjetje že poslovalo z BiH še v skupni državi SFRJ in ima uveljavljeno blagovno znamko. Temu vprašanju je bila dana tudi najvišja povprečna ocena s strani BiH podjetij in to 3,93.

Pri tretjem vprašanju so slovenska in BiH podjetja precej podobno ocenila, razlika 0,31 (pri Slovencih druga najvišja ocena in pri BiH podjetjih tretja), pomen geografskih in

zgodovinskih danosti, ki jih predstavljajo geografska bližina Sloveniji ter dobro poznavanje trga in jezika, navad in običajev v BiH s strani slovenskih podjetij.

Največja razlika med ocenami je bila pri petem vprašanju in to 0,85 v korist slovenskih podjetij, kar kaže, da slovenska podjetja intenzivno vlagajo v BiH podjetja zaradi prodaje na tretjih trgih in cenejše proizvodnje v BiH za plasma proizvodov v bližnji okolici oz. na slovenskem trgu. Znatno najnižja ocena je bila dana tem vprašanju s strani BiH podjetij, kar kaže, da tu ne velja iskati prednosti pred konkurenti.

Druga največja razlika med ocenami 0,61 je bila dana četrtem vprašanju v korist slovenskih podjetij, saj so podjetja poslovno tveganje na trgu BiH (proti trgov EU) nadomeščala z višjimi cenami proizvodov in storitev. Čeprav se BiH podjetja spominjajo zaslug slovenskih podjetij, ki so dobavljala nujno potrebno blago BiH podjetjem tudi med vojno, pa temu ne dajejo več prevelik poudarek. Mlajše generacije BiH in tudi slovenskih managerjev to vprašanje skorajda ne postavljajo kot eventualno prednost pri vzpostavljanju poslov z BiH podjetji, vendar se ta prednost pojavlja lahko skozi prvo vprašanje kot pomemben socialni kapital, saj je bilo vzpostavljeno med vojno v BiH ogromno stikov, kjer so podjetja iz Slovenije in posamezniki nesporno veliko pomagali pri premagovanju problemov podjetij in življenjskih stisk posameznikov.

Rezultati raziskave nedvoumno kažejo, da so za BiH podjetja pomembnejše trditve oz. razmere, ki jih obravnavajo prva tri vprašanja od preostalih dveh vprašanj, in da so to ključni dejavniki za končno oceno veljavnosti postavljene hipoteze v nalogi.

Agregatni podatki blagovne menjave kažejo hitro, trendovsko povečanje slovenskega izvoza in hitro rast NTI v BiH. Za razliko od konkurenčnih držav se precej bolj povečuje tudi uvoz iz BiH, kar pa je tudi že posledica NTI matičnih slovenskih podjetij v BiH v zadnjih letih.

Sodeč po vplivu NTI do 2004 na blagovno menjavo do leta 2007 so NTI slovenskih podjetij v BiH v letih 2006 in 2007 dovolj velika in pravočasna ter usmerjena v pravo strukturo BiH gospodarstva, da bodo učinki na blagovno menjavo v 2008 in naprej najmanj zadržali, če ne znatno povečali trend rasti blagovne menjave slovenskih podjetij na vse bolj konkurenčnem trgu BiH. Verjamemo, da smo to trditve ustrezno podprli z rezultati raziskave gibanj blagovne menjave in NTI podjetij iz tujine, ko smo prikazali zadovoljive rezultate blagovne menjave v letih 2006 in 2007 v primerjavi s sicer manjšimi NTI Slovenije v BiH v konkurenci z ostalimi vzorčnimi državami od

1994–2004. Prikazali smo, da slovenska podjetja zadnja tri leta intenzivno vlagajo, povečala so znesek NTI v BiH od leta 2004–2007 za 158 % ter do sedaj zaposlila cca 6.000 BiH delavcev, kar vsekakor kaže, da se bo blagovna menjava v letu 2008 in 2009 povečala izven običajnih trendov. Glede na vlaganja podjetij iz konkurenčnih držav bo Slovenija zagotovo že v letu 2008 napredovala na lestvici najpomembnejših BiH partnerjev, hkrati pa z izvozom slovenskih podjetij iz BiH v Slovenijo, EU in v tretje države vplivala na izboljšanje plačilnobilančne situacije BiH.

Verjamemo, da nam je uspelo z agregatnimi podatki prikazati, da če je še do leta 2004 veljalo preferiranje izvoznih poslov po trgovinski poti pred naložbami (85 % : 15 %), da pa je od leta 2007 dalje jasno, da se razmere drastično spreminjajo in se povečuje delež investicijskih vlaganj – naložb in posredno s tem večja obseg blagovne menjave ter delež uvoza v blagovni menjavi, saj je vse več slovenskih podjetij v BiH. Pri NTI prednjačijo bolj produktivna, RR podjetja ter delovno intenzivna podjetja. Večina jih želi srednjeročno v BiH preseliti del svoje proizvodnje z namenom kombiniranja svojih lastniško specifičnih značilnosti in prednosti svojih »intangible assets« (bistveni faktor te kategorije je tudi »skupna dediščina«) z nižjimi stroški delovne sile na trgu BiH. Značilno je, da imajo delavci v BiH podjetjih, v katera so investirala slovenska podjetja, znatno večje plače od delavcev v drugih podjetjih.

Analiza nekaterih sociodemografskih podatkov iz vprašalnikov kaže, da je kadrovski potencial ekspertov iz investitorskih SLO podjetij iz ankete mlajši za 7 let od ekspertov iz BiH podjetij. V teh slovenskih kadrih je (po ocenah sodeč) opazen razvoj ideje regionalnih multinacionalk, vendar pa morajo del svojih znanj in vizij prenesti na managerje svojih ali partnerskih BiH podjetij, da se bo mreža poslovnih idej polnila ter bogatila slovenski kot BiH del partnerskih podjetij.

Ne nazadnje je potrebno omeniti velik izvozni potencial BiH podjetij in njihovih proizvodov in možnega kasnejšega prenosa tehnologije v arabski svet, kar vsekakor predstavlja prvi korak k udejanjanju ambicij za skupni nastop slovenskih in bosansko-hercegovskih gospodarstvenikov na tretjih trgih. Največje ocene s strani slovenskih ekspertov so bile dane prav petemu vprašanju, kar kaže, da slovenska podjetja vlagajo v svoja ali partnerska podjetja v BiH vse več zaradi prodora/izvoza na tretje trge kot so trgi arabskih dežel in Azija, ki so za Slovenijo dosedaj premalo uspešni in to predvsem zaradi različnih kulturnih značilnosti teh trgov.

## 8 SKLEP

Večina EU držav se z naložbami v gospodarstvo Bosne in Hercegovine na srečo Slovenije še obotavljajo. Nekaterе druge, ki BiH, njenih ljudi, običajev, kulture in jezika morda ne poznajo tako dobro kot Slovenija, in sedaj uživajo rezultate vsakoletno večje trgovinske blagovne menjave, pa sedaj agresivno prodirajo.

Slovenija tudi v takšnih okoliščinah vztraja na iskreni in prijateljski zasnovi trgovinskega in naložbenega sodelovanja s partnerji v Bosni in Hercegovini. Na trgu BiH prevladujejo dolgotrajni ali obnovljeni odnosi, kar dokazuje pozitivno povezanost slovenskih in BiH podjetij, kar so potrdila tudi v anketi.

Hipotezo, da je »skupna dediščina SFRJ«, poznavanje gospodarstva BiH, poslovnih navad in običajev omogoča slovenskim podjetjem, da se v neurejenih razmerah znajdejo bolje kot podjetja iz drugih držav EU in podobno kot bivše države SFRJ Hrvaška in Srbija smo preverili z anketnimi vprašalniki, ki smo jih poslali anketirancem, ekspertom, vodilnim managerjem BiH in slovenskih podjetij, ki poslujejo z BiH oz. imajo v BiH svoja podjetja.

Raziskava iz naših anketnih vprašalnikov je nedvoumno pokazala, da eksperti iz BiH podjetij kot eksperti iz slovenskih podjetij ocenjujejo, da obstaja velika verjetnost, da ta hipoteza drži. Na podlagi raziskave lahko ugotavljamo, da so tudi zaradi spleta okoliščin, ki ga v nalogi poimenujemo »skupna dediščina SFRJ« še odprte možnosti za izboljšanje poslovanja slovenskih podjetij na trgu BiH v konkurenci nekaj najuspešnejših držav iz EU na trgu BiH in tudi v veliki konkurenci držav »bivše SFRJ«, Srbije in Hrvaške, ki sta matični države dveh konstitutivnih narodov BiH.

BiH gospodarstvo je tradicionalno zelo povezano s slovenskim trgovom, saj ugotavljamo, da povprečna ocena strinjanja z vprašanji, ki zajemajo socialni kapital, geografsko bližino, kulturni kapital in že uveljavljeno poslovanje in blagovna znamka varira od ocene 3,76 do 3,93 (blizu 4-zelo pomembno), z vidika slovenskih podjetij pa celo od 4,02 do 4,17. Pri povprečnih ocenah vprašanja, ki zajema doseganje večjih cen z večjim tveganjem in posodabljanje poslovanja in tretji trgi, pa so vidne razlike, in sicer sta dani s strani BiH podjetij tem vprašanjem najmanjši oceni, medtem ko so slovenska podjetja dala vprašanju posodabljanja in tretjim trgovom največjo povprečno oceno.

Na podlagi te raziskave je moč zaključiti, da so za BiH podjetja pomembnejše trditve oz. razmere, da so ob vzpostavljanju poslovnega odnosa s slovenskimi podjetji

upoštevali predvsem razmere, ki obravnavajo socialni in kulturni kapital ter uveljavljena blagovna znamka, in da so to ključni dejavniki za končno oceno veljavnosti postavljene hipoteze v nalogi, ki bi jih lahko kot prednost upoštevala slovenska podjetja pri vstopu na trg BiH.

Kot je razvidno iz analize odgovorov ekspertov, so pri vzpostavljanju poslovnih odnosov s slovenskimi podjetji bile upoštevane prednosti pred konkurenčnimi državami iz EU ali bivšimi republikami SFRJ, ki smo jih v hipotezi omenili kot dejavniki »skupna dediščina SFRJ«. Te so:

- zveze in poznanstva lastnikov, vodilnega managerja, zaposlenih, družinske vezi;
- geografske in zgodovinskih danosti, ki jih predstavljajo geografska bližina Sloveniji in 45 let sobivanja v bivši skupni državi SFRJ;
- dobro poznavanje kulture, običajev, jezika in trga;
- tradicionalno dobri odnosi z vzpostavljenimi poslovnimi stiki v preteklosti;
- uveljavljenost nekaterih slovenskih blagovnih znamk še v bivši SFRJ.

Temu spletu okoliščin, v analizi obravnavanemu kot dejavniku prednosti »skupna dediščina SFRJ«, bi lahko dodali še dejavnike, ki so splošne prednosti trga BiH za vse konkurente:

- stabilna valuta z nizko stopnjo inflacije,
- poceni delovna sila,
- skupni nastop slovenskih in BiH gospodarstvenikov na tretjih trgih.

Pomembno je, da položaj Slovenije kot ga ocenjujejo managerji in prebivalci BiH (v razgovorih) razumemo širše, saj gre v BiH za pripadnike različnih narodov – Srbija, Hrvaška, muslimani, katerih države so postale samostojne po razpadu skupne SFRJ in so vse, ene bolj druge manj uspešno, na poti v EU.

Večina anketiranih podjetij (odgovore so dajali managerji, eksperti iz uspešnih podjetij obeh držav z povprečno nad 20 let delovne dobe na vodilnih delovnih mestih) sodi med večja podjetja, ki na slovenskih in tujih trgih dosegajo znatne deleže. Iz ocen BiH podjetij je zaznati, da so konkurenčne prednosti naših podjetij tržna moč, uveljavljena blagovna znamka, dobro razmerje med ceno, kakovostjo, tehnologijo in znanjem ter tudi geografsko bližino in zanimivo lokacijsko prednost zahodnih trgov, kar tudi kaže na željo poslovnih partnerjev iz BiH po prodoru na zahtevnejše trge EU.

Ne le prebivalci in managerji, tudi politiki v BiH izjemno cenijo delo, ki ga je izvedla Slovenija za vstop v EU, rezultate Slovenije pri nadomestitvi trgov bivše SFRJ s trgov EU, vstop Slovenije v monetarno unijo EU in se ob teh pohvalah zanašajo na ustrezno pomoč Slovenije v pristopnem obdobju. Tudi oni ob tem računajo na dejavnike »skupne dediščine SFRJ« in verjamemo, da jim bomo znali na iskreni in prijateljski zasnovi ter na podlagi dolgotrajnih trgovinskih in naložbenih sodelovanj s partnerji v Bosni in Hercegovini pomagati pri vstopu v EU. V kontekstu takšnih ocen uživa Slovenija v BiH največji posloven ugled v primerjavi z drugimi državami nekdanje Jugoslavije ter visok ugled tudi na drugih področjih. V razgovorih, ki smo jih imeli, najvišje ocenjujejo prav kakovost slovenskih proizvodov, razvitost naših podjetij, pa tudi varnost poslovanja s Slovenci. Menijo tudi, da ima Slovenija med vsemi najbolj razvite demokratične institucije, najvišji življenjski standard ter največjo strpnost in varnost premoženja in prebivalstva.

S podpisom stabilizacijskega sporazuma BiH z EU 16. 06. 2008 bo nastopilo za BiH večletno obdobje prilagajanja zakonodaje in nasploh sistema delovanja države BiH po uveljavljenih pravilih delovanja EU. Predvsem politiki v BiH bodo potrebovali ogromno pomoči in to s strani Slovenije, saj z drugimi narodi v EU nimajo toliko povezav in tolikšne stopnje zaupanja. Tudi na področju prilagajanja gospodarstva BiH razmeram EU trga bodo potrebovali pomoč vseh vrst naložbenih resursov (kadri, tehnologija, investicije). Že v kratkem se bodo znižale carine za uvoz blaga iz držav EU v BiH za 50 do 90 %. Ker bodo carine držav članic CEFTE enake kot so bile v letu 2007, bo pri izvozu na trg BiH za slovenska podjetja pred srbskimi in hrvaškimi podjetji (največji konkurenti) nastopilo obdobje prednosti. Prav zaradi novih makroekonomskih razmer bo trg BiH doživljal v 2008 in 2009 letu precejšnje pretrese. Prestrukturirala se bo veriga dobaviteljev in upamo, da v korist slovenskih podjetij, saj tudi rezultati naše ankete potrjujejo, da BiH podjetja nadpovprečno dobro ocenjujejo razmere za sodelovanje s slovenskimi podjetji, in da želijo vzpostavljati odnose s slovenskimi podjetji.

Ta ugotovitev, da prebivalstvo, managerji in politiki nadpovprečno dobro ocenjujejo Slovenijo in izpostavljajo željo za sodelovanjem s Slovenijo na vseh področjih, je prav gotovo velika vzpodbuda in zelena luč slovenskim podjetjem za vstop in vzpostavitev poslovnih odnosov na trgu BiH. Od podjetja in lastnikov je odvisno, kako bodo izkoristili dane prednosti opisane v nalogi, vendar poznavanje jezika, kulture, razmer in

tradicionalna navzočnost na trgu BiH s prepoznavnimi konkurenčnimi prednostmi slovenskih proizvodov, vse večjim izkazovanjem družbene odgovornosti slovenskih investitorjev v BiH in prepoznavnim dobrim odnosom slovenskih lastnikov do delovnih zaposlenih, daje pomoč vsakemu podjetju pri uspešnosti in učinkovitosti razvoja teh odnosov.

Verjamemo, da smo z raziskavo na podlagi odgovorov ekspertov na anketne vprašalnike uspeli realizirati osnovni namen naloge, ugotovili, da drži ugotovitev, ki je med slovenskimi podjetniki stereotipna, da »skupna dediščina SFRJ«, poznavanje gospodarstva BiH, jezika, kulture, poslovnih navad in običajev, družinske in prijateljske ter politične vezi omogočajo slovenskim podjetjem, da se v neurejenih razmerah znajdejo bolje kot podjetja iz drugih držav EU in najmanj, da so lahko konkurenčna podjetjem iz bivših držav SFRJ. Trg BiH je torej še neizkoriščena priložnost za slovenska podjetja. V kolikor uspe posameznikom uskladiti običaje in tempo življenja v BiH okolju z lastnimi pričakovanji iz poslovanja potem so nagrajeni z uživanjem v okolju čiste narave, večbarvitostjo multikulturnega življenja, ki nudi posamezniku pestro preživljanje prostega časa in polnjenje s potrebno energijo za doseganje konkurenčnih rezultatov. Spoznavanje navad in poznavanje jezika in kulture BiH narodov ter njihovih posebnosti, kar pride še posebej do izraza pri prijateljskem druženju s prebivalci, umetniki, poslovneži v prostem času, pa je izjemno doživetje in vsakič nekaj posebnega, saj človeku daje občutek, da so ga sprejeli, da je zaželen in vedno dobrodošel. Tega in na ta način v razviti Evropi ne znamo, in v kolikor znaš to sprejemati in dajati, potem je uspeh zagotovljen, saj si zelo podoben njim, pa čeprav še vedno Slovenec in ti ne zamerijo, če se ne ravnaš povsem po njihovih običajih je pa pomembno, da se potrudiš in pokažeš, da so njihove vrednote vredne tvojega spoštovanja.

## LITERATURA

Adam, F. in Rončević, B. (2003). *Recent Debates and Research Trends Social Science Information*. Social Capital, 42 (2), str. 155–183.

Adler, P. in Seok-Woo Kwon (2000). *The Good, the Bad and the Ugly*. Social Capital, str. 89–115.

Axford, B. (1995). *The Global System: Economics, Politics and Culture*. Cambridge: Polity Press.

Baron, J. in Hannan, M. (1994). The Impact of Economics on Modern Sociology. *Journal of Economic Literature*, 32 (3), str. 1111–1146.

Bavel, R., van Punie, J-C., Burgelman, I., Tuomi, B. in Clements. (2004). *ICTs and social capital in the knowledge society*. Sevilla: IPTS.

Belak, J. (2003). *Praktikum managementa: integralni management in etika podjetja, politika podjetja in strateški management, podjetniško planiranje in analiziranje, vodenje malih in srednje velikih podjetij*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, str: 13–26.

Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books.

Berger, Peter, L. in Luckmann, T. (1995). *Modernity, Pluralism and the Crisis of Meaning. The Orientation of Modern Man*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation Publishers.

Bobek, V., Sruk, V., Zver, M., Živko, T. (2003). *Ekonomija, kultura in uspešnost*. Ekonomska kultura in uspešnost držav. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za ekonomske odnose s tujino.

Bobek, V., Sruk, V., Treven, M., Zver, M., Živko, T. (2002). *Kulturne orientacije Slovencev v kontekstu evropske kulture*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za ekonomske odnose s tujino.

Brague, R. (2003). *EVROPA, RIMSKA POT*. Celje: Mohorjeva družba.

Burt, Ronald, S. (2001). *Structural Holes versus Network Closure as a Social Capital*. V: Nan Lin.

Cateora Philip R. in Graham, John L. (2002). *International marketing*. New York: McGraw-Hill Companies.

Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts, London: The Belknap Press of Harvard University Press.

de Soto, H. (2000). *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. London: Bantam Press.

Deth, J. (2003). *Measuring Social Capital*. Orthodoxies and Continuing Controversies.

Douglas, M. (1999). *Miselni slogi*. Kritični eseji o dobrem okusu. Ljubljana: Založba /\* cf.

Evans, P. (1996). *Government Action, Social Capital and Development*. Reviewing the Evidence on Synergy. *World Development*, 24 (6), str. 1119–1132.

Fine, B. (2001). *Social capital versus social theory: political economy and social science at the turn of the millennium*. London: Routledge.

Flere, S. (1997). *Sociologija*. Maribor: Pravna fakulteta.

Foley, M. W. in Edwards, B. (1999). *Is It Time to Disinvest in Social Capital*. *Journal of Public Polic*, 19 (2), str. 141–173.

Fukuyama, F. (2001). *Social Capital*. Civil Society and Development. *Third World Quarterly*, 22 (1), str. 7–20.

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Penguin Books.

Gambetta, D. (1988). *Mafia: the Price of Distrust. Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell Ltd., str. 158–75.

Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., Trow, M. (1994). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.

Giddens, A. (2000). *The Third Way and its Critics*. Cambridge (UK): Polity Press.

Granovetter, M. S. (1973). *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology, 78 (6), str. 1360–1380.

Harrison, A. L., Ertugrul, D. in Ena, E. (2000). *International Business*. Global Competition from a European Perspective. New York: Oxford University Press Inc.

Herzog, T., and Sander, L. G. (2001). *A new Germany in a new Europe*. New York. Routledge 29 West 35th Street. NY 10001.

Heylighen, F. (1992). *Principles of Systems and Cybernetics: an Evolutionary Perspective*. Cybernetics and Systems '92. Singapore: World Science, str. 3–10.

Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken, globales Handeln*. München: C.H. Beck.

Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.

Hrastelj, T. in Makovec Brenčič, M. (2001). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

International Journal of Social Research Methodology, 6 (1), str. 79–92.

Jelovac, D. (1997). *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.

Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: EPF.

Kanter, R. M. in Eccles, R. C. (1990) *Making Network Research Relevant to Practice*. Networks and Organisations: Structure, Form and Action. Boston: Harvard Business School Press, str. 521–27.

Kremljak, M. (2003). *Djerba*. Turistični vodnik. Murska Sobota: Intelekt.

Lesser, L. (ured.). (2000). *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. Boston: Butterworth-Heinemann, str. 89–115.

Makarovič, M. in Adam, F. (2003). *Socialni kapital v Sloveniji*. Zbirka Sodobna družba.

Mayntz, R. (1994). *Governing Failures and the Problem of Governability*. Some Commentson a Theoretical Paradigm. *Modern Governance: New Government-Society Interactions*, London: Sage, str. 9–20.

Messner, D. (1997). *The Network Society*. Economic Development and International Competitivenessas Problems of Social Governance. London: Frank Cass.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. Inside our Strange World of Organizations. New York: The Free Press.

Mole, J. (2003). *Mind Your manners*. Managing Business Cultures in the New Global Europe. London: Nicholas Brealey Publishing.

Nan, L. (2001). *Building a Network Theory of Social Capital*. V: Nan Lin, Karen Cook

OECD. 2001. *The well-being of nations: the role of human and social capital*. Paris: OECD. Pridobljeno iz <http://www1.worldbank.org/prem/poverty/scapital/whatsc.htm>.

Portes, A. (1998). *Social Capital*. Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, str. 1–24.

Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Putnam, R.D. (1995). *Bowling alone*. America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6 (str: 66).

Ray, L. in Sayer, A. (1999). *Culture and Economy after the Cultural Turn*. London: SAGE Publications Ltd.

Ritzen, J. in Woolcock, M. (2000). *Social Cohesion, Public Policy, and Economic Growth*. Referat predstavljen na Annual Bank Conference on Development Economics (World Bank) v Parizu, 26–28 junij 2000.

Ronald, S. (2001). *Social Capital*. Theory and Research. New York: Aldine de Gruyter, str. 3–29.

Strašek, S. in Žižmond, E. (1999). *Ekonomska analiza in politika*. Maribor: EPF.

Tavčar, I. M. (2000). *Kultura, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna Organizacija.

Terpstra, V. and Sarathy, R. (2000). *International Marketing*. Mason: South – Western.

The World Bank Group. (2005). *What is social capital?*

*The Global Competitiveness Report 2001–2002*. World Economic Forum. New York, Oxford. Oxford University Press.

Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.

Trompenaars, F. (1993). *Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf: ECON.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1999). *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2003). *Intercultural Management Consulting*. Pridobljeno [Online] Available: <http://www.7d-culture.com> [July 30, 2004].

Weber, M. (1988). *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Ljubljana: ŠKUC. Filozofska fakulteta.

Waters, M. (1995). *Globalization*. London, New York: Routledge.

Willke, H. (1995). *Systemtheorie III. Steuerungstheorie*. Stuttgart: Gustav Fischer.

Woolcock, M. in Narayan, D. (2000). *Social Capital. Implications for Development*

## **VIRI**

Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine, Priopćenje, Statistika vanjske/spolnje trgovine 16.01.2008.

Banka statističnih podatkov [<http://www.gov.si/bsp>], 15.03.2008.

Banka Slovenije, Publikacije in raziskave, Ekonomski odnosi s tujino – december 2007, [<http://www.bsi.si/iskalniki/ekonomski-odnosi-s-tujino.asp>], 25.03.2008.

Country-risk-March-2008-overall-results-index-table.html  
[<http://www.euromoney.com/Article/1898962/>], 25.03.2008.

Portal mednarodnih povezav GZS z podatki o državah Zahodnega Balkana  
[[http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno\\_poslovanje/mednarodno\\_poslovanje/izkaznice\\_drzav/zahodni\\_balkan/34713](http://www.gzs.si/slo/storitve/mednarodno_poslovanje/mednarodno_poslovanje/izkaznice_drzav/zahodni_balkan/34713)], 25.03.2008

Podatkovni portal SURS [<http://www.stat.si/pxweb/dialog/Saveshow.asp>], 23.03.2008.

Slovenski poslovni klub v Sarajevu, Fra Anđela Zvizdovića 1, 71000 Sarajevo e-pošta: [tanja.stamenkovic@gzs.co.yu](mailto:tanja.stamenkovic@gzs.co.yu). Bosna in Hercegovina.

Wikipedija, /[http://hr.wikipedia.org/wiki/Bosna\\_i\\_Hercegovina](http://hr.wikipedia.org/wiki/Bosna_i_Hercegovina).(2006).

Wikipedija,/ [http://hr.wikipedia.org/wiki/bosna\\_i\\_hercegovina](http://hr.wikipedia.org/wiki/bosna_i_hercegovina).(2006).



## PRILOGE

### Priloga 1 – VPRAŠALNIK ZA SLO PODJETJA

#### »RAZLOGI ZA USPEŠEN VSTOP SLO PODJETIJ NA TRG BIH«

(Anketni podatki se bodo uporabili izključno za namen magistrske naloge g.Vinka Kurenta).

#### 1. Prosimo vas ocenite v koliki meri se strinjate z navedenimi trditvami?

Za vsako trditev obkrožite eno od vpisanih številčnih vrednosti: 1(nepomembno), 2 (manj pomembno), 3 (pomembno), 4 (zelo pomembno), 5 (izjemno pomembno).

#### Na uspešno sodelovanje z BIH podjetjem so vplivale:

– akumulirane navade, zveze in poznanstva lastnikov, vodilnega managerja, zaposlenih;	1	2	3	4	5
– geografske in zgodovinske danosti, ki jih predstavljajo geografska bližina Slovenije, dobro poznavanje trga in jezika ter spoštovanje kulture in običajev;	1	2	3	4	5
– razmere, da je podjetje že poslovalo z BiH še v skupni državi SFRJ in uveljavljena blagovna znamka;	1	2	3	4	5
– razmere, ko je SLO podjetje navkljub visokem poslovnem tveganju dobavljalo blago tudi v vojnem času, pa čeprav po višjih cenah proizvodov in storitev;	1	2	3	4	5
– razmere, da je bilo treba poslovanje podjetja prilagoditi sodobnim Tehnološkim in poslovnim procesom ter s tem prodor na tretje trge - Balkan, EU, ZDA, arabske dežele, Azija.	1	2	3	4	5

#### 2. Prosimo vas, da nam odgovorite na nekaj socio-demografskih vprašanj.

Na črto poleg vprašanja vpišite odgovor oziroma obkrožite ustrezen podatek.

Starost \_\_\_\_\_ let

Delovna doba \_\_\_\_\_ let

Delovno področje    glavni direktor    marketing    proizvodnja

Delovno mesto    direktor    član uprave    vodja proizvodnje

Izobrazba    srednja    višja    visoka    univerzitetna in višja

## Priloga 2 – UPITNIK ZA PODUZEĆA IZ BIH

### »RAZLOZI ZA USPJEŠAN NASTUP SLO PODUZEĆA U BIH«

(Podaci ove anketa će se upotrijebiti isključivo za magistarski rad Vinka Kurenta)

#### 1. Molimo vas da ocjenite u kolikoj se mjeri slažete sa dole navedenim tvrdnjama:

Zaokružite jednu od upisanih brojevnih vrijednosti gdje je:

1 (neznačajno), 2 (manje značajno), 3 (značajno), 4 (vrlo značajno), 5 (iznimno značajno)

#### Na uspješnost nastupa SLO poduzeća utjecale su:

– akumulirane navike, veze i poznanstva vlasnika, glavnoga menadžera, zaposlenika;	1	2	3	4	5
– su zemljopisne i povijesne odrednice, kao što su zemljopisna blizina BIH, dobro poznavanje tržišta i jezika, jeftina radna snaga i niske carine;	1	2	3	4	5
– okolnosti da je to poduzeće već poslovalo u BIH još za vrijeme zajedničke države SFRJ, te robna marka sa renomeom;	1	2	3	4	5
– okolnosti da je poduzeće poslovne rizike na tržištu BIH (u odnosu na tržište EU) kompenziralo sa višim cijenama proizvoda i usluga i u okviru odgovarajuće sheme osiguranja;	1	2	3	4	5
– okolnosti da je sa novim poduzećem omogućen prodor slovenskih proizvoda na treća tržišta.	1	2	3	4	5

#### 2. Molimo vas odgovorite nama na nekoliko socio-demografskih pitanja.

Na crtu pored pitanja upišite podatak ili zaokružite odgovarajući podatak.

Starost \_\_\_\_\_ godina

Radni staž \_\_\_\_\_ godina

Radno područje            glavni direktor    marketing    proizvodnja

Nivo managementa      direktor            član uprave    šef pogona

Naobrazba                srednja/stručna    viša    visoka    univerzitetska i više