

## **POMEN POZNAVANJA NACIONALNEGA ZNAČAJA IN KULTURNIH POSEBNOSTI ZA SLOVENSKO GOSPODARSKO DIPLOMACIJO: PRIMER HRVAŠKE IN SRBIJE\*\***

*Povzetek. Kljub naraščajočemu preučevanju kulture in njenih razsežnosti (dimenzij) na področjih mednarodnega poslovanja in mednarodnih odnosov v zadnjih desetletjih tourstna preučevanja pogosto zanemarjajo vprašanje in analizo nacionalnega značaja. Ta se je zlasti na področju antropologije in socialne psihologije uveljavil kot samostojen teoretični konstrukt. Ugotavljava, da naraščajoča vloga in zanimanje za gospodarsko diplomacijo v okviru teorije mednarodnih odnosov lahko veliko pridobita s podrobnejšim razumevanjem in vključitvijo koncepta nacionalnega značaja, saj ta omogoča boljše razumevanje in predvidevanje vedenjskih odzivov tujih predstavnikov posameznih držav v okviru komunikacijskih in pogajalskih sestavin diplomatskih odnosov. Namen pričujočega članka je zapolniti vrzel pri izključenosti koncepta nacionalnega značaja v slovenski literaturi na področju gospodarske diplomacije ter opredeliti in predstaviti koncept nacionalnega značaja ter njegovo uporabnost za diplomatsko prakso. Glavni cilj članka je na primeru izbranih držav nekdanje Jugoslavije (Slovenija, Hrvaška in Srbija) prikazati in analizirati najpomembnejše sestavine njihovih nacionalnih značajev, predstaviti njihove medsebojne podobnosti in razlike ter potrditi tezo o razmeroma veliki socio-kulturni raznolikosti znotraj primerjanih držav. Primerjava posameznih socio-kulturnih sestavin in značilnosti nacionalnih značajev omenjenih treh držav potrjuje tezo o relativno visoki kulturni in nacionalni značajske heterogenosti ter izpostavi vrsto implikacij za učinkovitejše delovanje slovenske gospodarske diplomacije v izbranih državah.*

**Ključni pojmi:** nacionalni značaj, gospodarska diplomacija, Slovenija, Hrvaška, Srbija

\* Mag. Matevž Raškovič, asistent in raziskovalec na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani; dr. Marjan Svetličič, redni profesor na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

\*\* Izvirni znanstveni članek.

## Uvod

Čeprav naj bi bilo razumevanje in preučevanje kulture ter njenih razsežnosti (dimenzij) eno izmed osrednjih trendov na področju mednarodnega poslovanja (Buckley in Lessard, 2005: 595) in mednarodnega trženja (Yaprak, 2008: 216) v zadnjih desetletjih, pa Terhune (1970: 203) izpostavlja, da je vprašanje *nacionalnega značaja*<sup>1</sup> in njegovega preučevanja redko vključeno v empirične raziskave, bodisi znotraj mednarodnega poslovanja, mednarodnega trženja ali teorije mednarodnih odnosov. Zlasti na področju slednjih postaja vse pomembnejša t.i. *gospodarska diplomacija*, ki ne pomeni samo naraščajočega in vse bolj uveljavljenega področja znotraj diplomatskih odnosov (Udovič, 2009a in 2009b), temveč tudi vse bolj pomembno orodje za vstop, delovanje in konkurenčnost domačih podjetij na mednarodnih trgih (White, 2005: 318–319).

Namen pričujočega članka je: 1) zapolniti vrzel na področju »zapostavljenosti« koncepta nacionalnega značaja v slovenski diplomatski literaturi in literaturi mednarodnih odnosov in 2) opredeliti vlogo nacionalnega značaja kot pomembnega dela nacionalne kulture posamezne države za gospodarsko diplomacijo. Tega je po najinem mnenju treba vključiti v kulturno preučevanje in medkulturne primerjave tudi na področju mednarodnih odnosov in gospodarske diplomacije. Pri tem izhajava iz dejstva, da uspešna in učinkovita diplomacija temelji zlasti na dobri komunikaciji, ta pa je močno odvisna od socio-kulturnih elementov in vzorcev vpletenih držav ter njihovih »pogajalcev«. Čeprav v nadaljevanju članka podrobneje opredeliva koncept gospodarske diplomacije ter pogosto neustrezno uporabo termina (Udovič, 2007: 117), pa v prvi vrsti gospodarsko diplomacijo razumeva predvsem kot medkulturni komunikacijski in pogajalski proces.

Glavni cilj članka je na primeru izbranih držav nekdanje Jugoslavije (Slovenija, Hrvaška in Srbija<sup>2</sup>) prikazati in analizirati najpomembnejše sestavine njihovih nacionalnih značajev, predstaviti njihove medsebojne podobnosti in razlike ter jih umestiti v kontekst velike socio-kulturne in etnične raznolikosti znotraj primerjanih držav nekdanje Jugoslavije. Poleg tega pa tudi potrditi tezo, da nam analiziranje in primerjava nacionalnih značajev posameznih držav nekdanje Jugoslavije omogočata boljše razumevanje socio-kulture raznolikosti držav v regiji, ki zahteva različne pristope ne samo na

<sup>1</sup> V članku uporabljava termin *nacionalni značaj* kot slovenski prevod angleškega izraza *angl. »national character«*. Čeprav se v slovenski literaturi ponekod uporablja tudi izraz *nacionalni karakter*, sva mnenja, da je beseda »značaj« pravopisno in stilistično ustrežnejši prevod angleškega izraza »character«.

<sup>2</sup> Poleg Slovenije sva v primerjavo vključila še Hrvaško in Srbijo, saj sta omenjeni državi najpomembnejši zunanjetrgovinski partnerici Slovenije na ozemlju Nekdanje Jugoslavije, hkrati pa sta poleg Slovenije tudi edini vključeni v Raziskavo nacionalnih značajev (Terracciano et al., 2005) na ozemlju nekdanje Jugoslavije, ki je eden od osrednjih virov najine primerjave.

področju mednarodnega poslovanja in mednarodnega trženja, temveč tudi različne pristope, veščine in znanja na področju gospodarske diplomacije in mednarodnih odnosov. Članek končujeva s predstavitvijo ključnih implikacij omenjenih razlik (in podobnosti) za delovanje gospodarske diplomacije v omenjenih državah ter sklepom.

## Gospodarski in diplomatski pomen trgov nekdanje Jugoslavije za slovensko gospodarstvo

Slovenija je že znotraj nekdanje Jugoslavije predstavljala njen ključni »ekonomski motor«. Skupaj s Hrvaško sta predstavljali manj okoli 28 % njenega prebivalstva, a prispevali slabo polovico njenega BDP-ja<sup>3</sup>. Z začetkom liberalizacije poslovanja v 70. letih 20. stoletja so se slovenska podjetja začela hitro internacionalizirati in investirati v tujino (Jaklič in Svetličič, 2005). V 80. letih 20. stoletja je v strukturi izvoza Slovenije približno slaba polovica izvoza potekala v druge jugoslovanske republike, dobra polovica pa na druge zahodne razvite trge. Delež slovenskega izvoza v celotnem jugoslovanskem izvozu na tuje trge je do konca 80. let preteklega stoletja znašal skoraj četrtno celotnega jugoslovanskega izvoza, s čimer je Slovenija postala tudi ključni »izvozni motor« Jugoslavije (Jaklič in Svetličič, 2003). Kljub dobrim povezavam z zahodom je izguba jugoslovanskega trga pomenila velik šok za slovensko gospodarstvo (Pavlič Damijan, 2004: 336), saj je Slovenija lahko nadomestila le del izpada trgovanja z izvozom na tradicionalne EU trge<sup>4</sup>. Z vidika pozicioniranosti in prepoznavnosti slovenskih blagovnih znamk na trgih (nekdanje) Jugoslavije so te uživale dokaj visoke stopnje prepoznavnosti na večini trgov. Slovenskim izdelkom in blagovnim znamkam so na omenjenih trgih tudi desetletje po razpadu Jugoslavije tako pripisovali »višjo kakovost«, »bližino«, »cenovno ugodnost« in »poslovnost« (Žabkar in Makovec Brenčič, 2001: 92).

Čeprav je bila pripravljenost podjetji v regiji sodelovati s slovenskimi podjetji tudi desetletje po razpadu Jugoslavije še vedno visoka (Žabkar in Makovec Brenčič, 2001: 91), pa se je določeno število slovenskih podjetij prehitro umaknilo z omenjenih trgov in jih znova odkrilo šele v zadnjem desetletju. Prav odsotnost nekaterih slovenskih blagovnih znamk po razpadu Jugoslavije, nižje ravni trženjskih aktivnosti (zlasti tržnega komuniciranja) ter naraščajoča tuja konkurenca so počasi začele načenjati domnevno »zasidranost« slovenskih izdelkov in blagovnih znamk na omenjenih trgih,

---

<sup>3</sup> Slovenija je le z 8,97% prebivalstva prispevala kar 15,4% BDP-ja nekdanje Jugoslavije (Ferfila, 1992: 152).

<sup>4</sup> Izvoz Slovenije v štiri najpomembnejše Evropske partnerice (Avstrija, Italija, Nemčija in Španija) je leta 1970 znašal okoli 50% celotnega slovenskega izvoza in se leta 1991 povzpел na 55% (Udovič in Raškovič, 2010: 72; cf. Pavlič Damijan, 2004: 335).

kar se je pokazalo v znatnem zmanjšanju stopenj spontanega priklica slovenskih blagovnih znamk v obdobju 1991–2001 med končnimi porabniki (Vida in Dmitrović, 2001: 77–78).

V splošnem lahko sodelovanje Slovenije z državami nekdanje skupne države razdelimo v dve fazi. V prvi fazi osamosvajanja je bila značilna t. i. *debalkanizacija*<sup>5</sup>, v drugi fazi, po letu 2000, pa ponovni sistematični prodor na bivši »skupni trg«, ki mu je sledil tudi velik porast slovenskih tujih neposrednih investicij (TNI), zlasti z vstopom Slovenije v EU leta 2004; predvsem na Hrvaškem in Srbiji, kot prikazujejo podatki v Tabeli 1.

*Tabela 1: PRIMERJAVA TRGOVINSKEGA IN INVESTICIJSKEGA  
MEDNARODNEGA POSLOVANJA SLOVENSkih PODJETIJ NA TRGIH  
NEKDANJE JUGOSLAVIJE V IZBRANIH OBDOBJIH (V 1000 EUR)*

Trgi	1994	1995	2000	2005	2007	2008
CELOTEN IZVOZ	5.772	6.437	9.483	14.315	19.385	19.808
CELOTEN EX-YU IZVOZ	880	935	1.480	2.476	3.101	2.608
- Hrvaška	690	683	747	1.304	1.569	1.241
- Srbija*	14	7	155	523***	741	618
IZHODNE NTI (stanje)	299	379	862	2.789	4.889	5.661
VSE NTI EX-YU	2123	248	556	1.715	3.389	3.803
- Hrvaška	163	177	389	817	1.077	1.108
- Srbija*	24	42	29	509	1.396	1.626

Vir: Pavlič Damijan (2001: 108–122); Banka Slovenije (2008: 29); SURS (2010). \*Do leta 2006 so podatki za Srbijo vključevali tudi Črno goro. \*\*Podatki so navedeni do vključno leta 2008 in ne tudi za leto 2009, predvsem zaradi posledic gospodarske krize, ki je močno vplivala na izvozne tokove.

Globlje ekonomsko povezovanje je bilo v prvi fazi oteženo tudi zaradi političnih razmer in vojn na Hrvaškem, BiH ter blokade s strani »Miloševićeve«<sup>6</sup> Srbije. Po stabilizaciji Srbije (leta 2001) pa se je odprl tudi ta trg in t. i. Zahodni Balkan je postal prioriteta zunanjeekonomske politike, kjer se je tudi slovenska diplomacija zavzemala za nov prodor ter okrepljena investicijska vlaganja na trge nekdanje Jugoslavije. O tem pričajo številni obiski in aktivnosti slovenske diplomacije nasploh, zlasti pa njene gospodarske diplomacije.<sup>6</sup> To območje, skupno s Kosovom, pa je bilo tudi ena izmed ključnih prioritet slovenskega predsedovanja EU v prvi polovici leta 2008.

Oris preteklosti in aktualnega stanja kaže na to, da so države nekdanje Jugoslavije oz. Zahodnega Balkana bile in še vedno ostajajo pomembne za delovanje slovenske diplomacije ter uresničevanje slovenskih nacionalnih

<sup>5</sup> Tako imenujeva težnjo, da bi se v prvih letih otresli vsega, kar je imelo zveze z državami nekdanje Jugoslavije.

<sup>6</sup> Glej npr. Deklaracijo o Zahodnem Balkanu (UL RS, št. 58/2010), ki jo je sprejel slovenski parlament in ki je podlaga za slovenski prodor v države Zahodnega Balkana.

interesov (Svetličič, 2002). Hkrati pa sodelovanje pri približevanju regije k EU in poznavanje njenih specifik Sloveniji omogoča tudi višjo stopnjo prepoznavnosti v EU ter širše tudi v mednarodnem diplomatskem prostoru. Zato je treba še toliko bolj opozoriti na pasti, ki lahko izhajajo iz podcenjevanja različnosti socio-kulturnega okolja in posebnosti na posameznih trgih. Govorimo o t. i. paradoksu psihične razdalje (angl. *psychic distance paradox*). Ta se nanaša na nizke zaznane stopnje socio-kulturnih in psiholoških razlik med dvema okoljema, ki pa so lahko zaradi podcenjevanja ali posploševanja veliko bolj nevarne (Fenwick, Edwards in Buckley, 2003; Yamin in Sinkovics, 2006), saj vodijo v neprilagojeno delovanje na teh trgih. Tudi Schwartz (2008) in McSweeney (2002) sta poudarila podcenjevanje kulturne heterogenosti Jugoslavije.

## Oprelitev gospodarske diplomacije

Z vidika osnovnih funkcij diplomacije je treba izpostaviti, da se ta kot orodje za formalno komuniciranje med državami (Watson, 1982: 120–121) po navadi deli na (White, 2005: 318–327): 1) vidik mednarodne politike in mednarodnih odnosov ter 2) vidik političnega sredstva zunanje politike. Omenjeni članek se v svoji vsebini osredotoča zgolj na prvi vidik, kjer se gospodarska diplomacija, kot posebna oblika diplomacije v skladu z Dunajsko konvencijo o diplomatskih odnosih (1961, 3. člen), osredotoča zlasti na funkcije *uveljavljanja oz. zaščite interesov* (zlasti gospodarskih), *pogajanj* ter *pospeševanja prijateljskih odnosov*.

Z vidika razmejitve med gospodarsko in ekonomsko diplomacijo na podlagi anglosaške terminologije Prvulović (2001: 15–16) prvo opredeljuje kot »*aktivnosti države za promocijo in zaščito interesa nacionalnih podjetij na mednarodnem področju, pogajanja z vladami držav, v katerih poslujejo nacionalna podjetja, preprečevanje in izogibanje ekonomskim konfliktom na domačem in mednarodnem terenu, zbiranje informacij in globalno promocijo izvoza prek državnega diplomatskega aparata, ob sodelovanju podjetij v pogajanjih*«. Na drugi strani opredeljuje ekonomsko diplomacijo kot »*uporabo državnih diplomatskih instrumentov in metod ter ekonomskih ukrepov in instrumentov na bilateralni in multilateralni osnovi, z namenom zagotavljanja razvoja nacionalnega gospodarstva in zaščite zunanje-ekonomskih interesov države*«. V slovenski literaturi Udovič (2007: 117) opozarja na pogosto neustrezno razmejitev in uporabo obeh terminov ter opredeli gospodarsko diplomacijo (2009a: 123–128) predvsem v odnosu do ekonomske diplomacije, kjer razume ekonomsko diplomacijo kot »*nadpomenko*«, ki vključuje aktivnosti na multilateralni in bilateralni ravni.

Z zgodovinskega vidika se ekonomska in gospodarska diplomacija uporabljata že zelo dolgo, tudi preden sta postali samostojni veji diplomacije in

diplomatskih odnosov (Carron de la Carriere, 2003). V zgodovini so tako države veliko svoje diplomatske aktivnosti posvečale prav razvoju medsebojne trgovine (Neumann, 2006; Udovič, 2009b). Tako je bila Slovenija pomembno gospodarsko križišče za številne, ki so v času Beneške republike potovali na Vzhod (Udovič, 2007), kot tudi tiste, ki so v času vladavine Habsburžanov želeli do ključne tranzitne osi, tj. Trsta. Po razpadu Avstro-Ogrske 1918 je Slovenija postala del Kraljevine SHS in pozneje Kraljevine Jugoslavije, svojo pot razvoja pa je nadaljevala tudi znotraj teh integracij (Prunk, 2008). Rezultat tega je bil, da se je močno navezala na trge držav znotraj Jugoslavije, vendar pri tem ostala povezana tudi z drugimi zahodnimi trgi (Svetličič, 2008: 4). Pomen internacionalizacije slovenskih podjetij se je kazal tudi v času slovenskega osamosvajanja, saj so bila predstavništva vodilnih mednarodnih slovenskih podjetij (npr. LB, Iskre, Gorenja idr.) dejansko prve, neformalne diplomatske izpostave.

## Kultura in nacionalni značaj

### *Kultura*

Kluckhohn (1951) je sintetiziral več kot 100 različnih opredelitev kulture kot skupek *miselnih, čustvenih in vedenjskih vzorcev*, ki so *pridobljeni* ter se prenašajo večinoma na *simbolni ravni* z namenom opredelitve edinstvenih dosežkov in značilnosti posameznih *družbenih skupin*. Čeprav nikoli ne bo enotne in absolutno sprejete opredelitve in razumevanja koncepta kulture (Trompenaars, 1993), pa House et al. (1997) ponudijo presek najpogostejših elementov posameznih opredelitev kulture kot nekakšnega *kolektivnega dogovora* in *skupnih pomenov* ter *vzorci vedenja, razmišljanja, čustev, vrednot in norm*. Z vidika razumevanja človeškega vedenja je znana zlasti analogija kulture z računalniškim operacijskim sistemom – kultura kot nekakšen *'miselni operacijski program'* (Hofstede, 1991) oz. kultura kot *'leča, skozi katero posamezniki dojemajo svet okoli sebe'* (Craig in Douglas, 2006: 323). Z analitičnega vidika lahko kulturo razumemo kot večdimenzionalen družbeni konstrukt, ki ga sestavlja niz prepletenih in soodvisnih elementov (za podrobnejši pregled glej npr. Makovec Brenčič et al., 2009: 176–177).

Z vidika gospodarske diplomacije in njenih komunikacijskih prvin sta med najpomembnejšimi elementi nacionalne kulture vsekakor *jezik* in *način komuniciranja*, ki se lahko giblje od eksplicitnega (nizka kontekstualnost) do implicitnega (potrebna visoka stopnja poznavanja konteksta) (glej Hall, 1976). Poleg jezika pa so za področje (gospodarske) diplomacije pomembni še elementi *formalne in neformalne družbene in institucionalne organiziranosti* (vključno z mediji in nevladnimi organizacijami) ter *religija in prepričanja* (Goodman, 2006). V poslovnih odnosih in mednarodnem

poslovanju med omenjenimi sestavinami izstopajo še razumevanje *norm in vrednot*, ki vplivajo na vedenje porabnikov, *jezika in načina komuniciranja* ter *materialne kulture*, ki se odraža skozi vzorce trošenja in povpraševanja. Pomembno vlogo pri standardizaciji in adaptaciji trženjskega spleta ob vstopu na tuji trg pa imajo lahko tudi *estetika* ter *religija in prepričanja*, zlasti z vidika izdelkov in tržnega komuniciranja.

Poleg elementov in plasti kulture je zanjo značilno, da se pojavlja tudi na različnih ravneh družbene organiziranosti (na ravni podjetij, poklicev, panog, subkultur, regij in držav ter narodnosti), kjer lahko posameznik pripada sočasno več različnim ravnem kultur (Boyacigiller et al., 2003). Nekateri govorijo celo o pojavu kultur na *ideološki ravni* (Westwood in Kirkbride, 1989) in kultur na podlagi *ekonomskih regij* (Hickson, 1993). Z vsebinskega vidika tega članka se na koncept kulture navezujeva izključno z vidika nacionalne kulture in njene povezave z nacionalnim značajem.

### *Nacionalni značaj*

Pomen nacionalnega značaja kot nekakšne socio-kulturne 'identitete' posameznega naroda je treba na eni strani razumeti v luči naraščajoče socio-ekonomske konvergence sveta (Živko, 2006: 1025) ter na drugi strani v luči »*trajnih in konsistentnih razlik*« *posameznih nacionalnih skupin znotraj vse bolj »homogenega svetovnega prebivalstva«* (Huettinger, 2008: 361). Armstrong hkrati meni (1996: 48), da se vse nacionalne in tudi etnične družbene skupine v veliki meri definirajo ter identificirajo prek svojih meja in razlik do drugih. Prav v tem procesu pa se izoblikuje pomen nacionalnega značaja kot nekakšne temeljne nacionalne družbene osebnosti in *kolektivnega nacionalnega mentalnega programa* (Huettinger, 2008: 361). Ta tvori bistvo oblikovanja nacionalne kulture in neposredno vpliva na vedenje posameznikov, porabnikov, organizacij itd. Pomen naroda (in njegovih značilnosti oz. značaja) kot pomembne kulturne »*institucije*« *so potrdile tudi empirične raziskave (npr. Smith in Peterson, 2005).*

Čeprav pomeni nacionalni značaj samostojno raziskovalno področje znotraj sodobnih družboslovnih raziskovanj že vrsto let, pa je le redko vključen v teorije mednarodnih odnosov (Terhune, 1970: 203). Med razlogi za to avtor izpostavlja predvsem »*konceptualne zmede in metodološke nejasnosti*«, ki kažejo na to, da spet ne gre za absoluten in jasno opredeljen ter merljiv družbeni konstrukt. Na tej točki je za razumevanje konstrukta nacionalnega značaja treba najprej jasno opredeliti koncept *naroda*, ki ga Farber (1950, v Terhune, 1970: 207) opredeljuje kot »*skupino ljudi s suvereno oblastjo, ki bivajo na celovitem geografskem območju*«. Koncept *značaja* pa se nato nanaša na specifične socio-psihološke značilnosti naroda (Terhune, 1970: 207). Pri tem številni avtorji jasno izpostavljajo, da gre za zapleten

družbeno latentni konstrukt, za katerega je nujno predpostavljati t.i. multivariatno normalno porazdelitev vseh njegovih sestavin (Wang, 2004). Omejeno izhaja tako iz klasične porazdelitve socio-kulturnih značilnosti (npr. vrednot in norm) znotraj posamezne etnične skupine kot tudi dejstva, da lahko nacionalne kulture tvori oz. sooblikuje več različnih etničnih skupin (Burgess, 2010: 5).

Številne empirične študije pokazale, da samo razumevanje nacionalnega značaja ne more natančno napovedati vedenja posameznikov ali institucionalne politike neke države (npr. Henessy, 1962), lahko pa je učinkovitejše pri napovedih konkretnih odzivov na določene politike oz. ukrepe (Terhune, 1970: 206). Wang (2004: 10) pri tem vzpostavlja tudi neposredno povezavo med nacionalnim značajem ter oblikovanjem teorij in oblik mednarodnih odnosov. Tudi v kontekstu diplomacije Honghua (2005: 2–4) na primeru ZDA neposredno izpostavlja vpliv njihovih vrednot (npr. demokratične vrednote iz načel razsvetljenstva, puritanska verska načela itd.) ter drugih socio-kulturnih značajskih lastnosti Američanov na vzorce diplomatskih odnosov ZDA in slog njihove diplomacije.

Sodobno razumevanje nacionalnega značaja izhaja predvsem iz antropologije (glej Mead, 1962; Benedict, 1934) ter preučevanja soodvisnosti med kulturo in osebnostjo v psihologiji in socialni psihologiji (npr. LeVine, 2002 za podrobnejši pregled). Na področju antropologije sta bili Ruth Benedict in Margaret Mead vidni predstavnici t.i. *ameriške šole kulture in osebnosti* (angl. *American culture and personality school*), ki se je razvila iz preučevanja značilnosti in vzorcev nacionalnih značajev za vojaške potrebe v drugi svetovni vojni ter politične namene v času hladne vojne (van Ginkel, 1996: 4). Po obdobju hladne vojne pa je preučevanje nacionalnih značajev dobilo predvsem močno ekonomsko ozadje. Na drugi strani je na področjih psihologije in socialne psihologije preučevanje nacionalnega značaja močno povezano s konceptom t.i. *družbene osebnosti*, ki naj bi ga utemeljil Inkeles (1953).

V okviru omenjenega psihološkega preučevanja se najpogosteje preučujeta dva vidika, in sicer: 1) preučevanje odstopanj med osebnostnimi značilnostmi posameznika ter značilnostmi nacionalnega značaja (oz. kako natančno nacionalni značaj lahko pojasni osebnostne lastnosti posameznika iz neke države) ter 2) preučevanje stopnje resničnosti nacionalnih stereotipov. Pri tem so posamezne študije (npr. Allik, Möttus in Realo, 2010) pokazale dokaj močno stopnjo povezanosti (korelacijo) med lastnostmi nacionalnega značaja (na primeru Rusije) ter navedenimi osebnostnimi lastnostmi posameznikov, čeprav avtorji tudi izpostavljajo, da pri tem ne smemo zanemariti vpliva t.i. družbeno zaželenih odgovorov o zaželenih osebnostnih lastnostih povprečnega Rusa. Na drugi strani pa je primerjava lastnosti nacionalnega značaja ter osebnostnih lastnosti 'povprečnega'



državljana v 49 državah (Terracciano et al., 2005) potrdila dokaj mešane rezultate o stopnji povezanosti med lastnostmi nacionalnega značaja ter osebnostnimi lastnostmi 'povprečnega' državljana, ki se močno razlikujejo po posameznih državah (za Slovenijo je npr. omenjena povezava, relativno gledano, dokaj visoka glede na ostale države). V splošnem pa je tovrstna stopnja povezanosti značilna predvsem za vzhodne in jugovzhodne nacionalne kulture, kamor lahko uvrščamo tudi države nekdanje Jugoslavije. Ne glede na relevantne metodološke pomisleke pomeni danes *Raziskava nacionalnega značaja*<sup>7</sup> v okviru projekta *Osebnostnih profilov kultur*<sup>8</sup> najbolj poglobljeno in sistematično merjenje in primerjavo nacionalnih značajev v skoraj 50 državah sveta. Rezultate omenjene raziskave za Slovenijo, Hrvaško in Srbijo v nadaljevanju vključujeva v najine primerjave.<sup>9</sup>

### Metodologija primerjave in podatki

Vsebinsko temelji metodologija *Raziskave nacionalnega značaja* na 30 petstopenjskih Likertovih trditvah, ki vsebujejo nasprotno pridevnike oz. trditve iz psihološkega osebnostnega testa NEO-PI-R (Costa in McCrae, 1976). Omenjeni test temelji na merjenju petih temeljni osebnostnih lastnosti oz. skupin lastnosti: 1) *nevrotičnosti*, 2) *ekstrovertiranosti*, 3) *odprtosti*, 4) *strinjanju* in 5) *vestnosti*. V raziskavi je sodelovalo 4.170 respondentov iz 49 držav. Tabela 2 prikazuje posamezne elemente nacionalnega značaja za vsako izmed petih dimenzij.

Vzorci za vse tri omenjene države (kot tudi za ostalih 46 držav) so dokaj majhni in nereprezentativni, saj vključujejo predvsem mlajše respondente, večinoma ženske. Kljub temu zaradi neposredne podobnosti vzorcev (govorimo o t.i. ujemajočih se vzorcih oz. angl. »*matched samples*«), ki omogočajo *relativno* primerljivost med državami, vendar brez posploševanja na raven celotne nacionalne kulture (Cavusgil in Das, 1997; Hofstede, 1997). Tako se dodana vrednost omenjene raziskave ne skriva v interpretaciji posameznih absolutnih vrednosti, temveč v medsebojnih primerjavah posameznih dimenzij med državami, ki jih omogočajo t.i. ujemajoči se vzorci (Netemeyer, Srinivas in Lichtenstein, 1991).

---

<sup>7</sup> NCS oz. angl. *National character survey*.

<sup>8</sup> Angl. *Personality profiles of culture project*.

<sup>9</sup> Druge države nekdanje Jugoslavije v raziskavo žal niso bile vključene.

Tabela 2: DEKOMPOZICIJA PETIH DIMENZIJ NACIONALNEGA ZNAČAJA<sup>10</sup>

Nevrotičnost	Ekstrovertiranost	Odrprtost	Strinjanje	Vestnost
tesnoba	toplina	domišljija	zaupanje	kompetentnost
jezna napadalnost	družabnost	estetika	odkritost	red
depresija	odločnost	čustva	altruizem	občutek dolžnosti
nesamozavestnost	aktivnost	akcija	sodelovanje	potegovanje za dosežki
impulzivnost	iskanje razburjenja	ideje	skromnost	samodisciplina
ranljivost	pozitivna čustva	vrednote	dovzetnost	namen

Vir: NCS (2005); Terracciano et al. (2005).

Omenjeno primerjavo dopolnjujemo še s podatki Hofstedejeve kulturne tipologije (1980, dopolnjeno 2001) ter rezultatov tipologije Hofstede in Hofstede (2005), ki je danes ena izmed najpogosteje uporabljenih ter zaradi tega tudi kritiziranih kulturnih tipologij na področju družboslovja (Huettlinger, 2008: 360; Dickson, 2003). Omenjena tipologija Hofstedeja temelji na identifikaciji 4+1 ključnih dimenzij nacionalnih kulturnih razlik, ki so prikazane s kratkim opisom njihove vsebine v Tabeli 3.

Tabela 3: DIMENZIJE NACIONALNIH KULTURNIH RAZLIK HOFSTEDEJEVE TIPOLOGIJE

Dimenzija	Kratek opis
<i>Odmik moči (PDI)*</i>	Se nanaša na porazdelitev družbene moči. Višji PDI pomeni bolj neenakomerno porazdelitev moči v družbi.
<i>Izogibanje negotovosti (UAI)*</i>	Se nanaša na stopnjo sprejemanja negotovosti in tveganja. Višji UAI pomeni nižjo naklonjenost tveganju in sprejemanje negotovosti.
<i>Individualizem/kolektivizem (IND)*</i>	Višji IND pomeni bolj individualistično naravnano družbo, z večjim poudarkom na posamezniku.
<i>Moškost/ženskost (MAS)*</i>	Se nanaša na prevlado moških (npr. kariera, status, uspeh) ali ženskih vrednot (npr. družina, sočutje, solidarnost) v družbi. Višji MAS pomeni prevladovanje moških vrednot.
<i>Dolgoročna usmerjenost (LTO)*</i>	Omenjena dimenzija je bila dodana naknadno in ni na voljo za vse države, nanaša pa se na gojenje vrlin, ki so usmerjene v odrekanje kratkoročnim koristim v prid dolgoročnim koristim in t. i. vzdržnem razvoju.

Vir: Hofstede in Hofstede (2005). \*Vse omenjene dimenzije so oblikovane v obliki indeksov na merski lestvici od 0 (najmanj) do 120 (največ).

<sup>10</sup> Raziskava temelji na psihološkem testu osebnosti NEO-PI-R.

## Primerjava socio-kulturnih značilnosti ter nacionalnih značajev za Slovenijo, Hrvaško in Srbijo

Štirje Hofstedejevi indeksi so v primeru Slovenije, Hrvaške in Srbije (Tabela 4) precej različni, kar potrjuje tezo Schwartz (2008), da so si nacionalne kulture na Balkanu relativno različne.

Tabela 4: HOFSTEDEJEVI INDEKSI ZA SLOVENIJO, HRVAŠKO IN SRBIJO

Dimenzija	SLO	HRV	SRB
<i>PDI</i>	71	72	86
<i>UAI</i>	88	80	92
<i>IND</i>	27	33	25
<i>MAS</i>	19	40	43

Vir: Hofstede (2001); Hofstede in Hofstede (2005).

Slovenija se od Hrvaške in Srbije najbolj razlikuje pri dimenziji *moškosti/ženskosti* (MAS). Čeprav imajo vse tri države absolutno gledano nizke vrednosti indeksov, so ženske vrednote v Sloveniji močnejše izražene od moških v primerjavi s Hrvaško in še bolj s Srbijo. Srbija ima na drugi strani višji *odmik moči* (PDI), kar kaže na bolj hierarhične odnose v srbski družbi ter njeno večjo razslojenost. Z vidika *izogibanja negotovosti* (UAI) se Hrvaška razlikuje od Slovenije ter še bolj od Srbije, kar lahko kaže na to, da so Hrvati nekoliko bolj nagnjeni k sprejemanju negotovosti in tveganja. Pri primerjavi stopnje *individualizma/kolektivizma* (IND) so vse tri nacionalne kulture izredno kolektivistične, kljub temu pa je med njimi najbolj kolektivistična srbska kultura, najmanj pa hrvaška nacionalna kultura.

Podobno kot pri primerjavi Hofstedejevih dimenzij tudi pri primerjavi dimenzij nacionalnega značaja lahko opazimo relativne razlike med posameznimi državami, ki so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: PRIMERJAVA PETIH DIMENZIJ NACIONALNEGA ZNAČAJA ZA SLOVENIJO, HRVAŠKO IN SRBIJO (MERJENO S PETSTOPENJSKO LIKERTOVO LESTVICO)

Dimenzija	SLO*	HRV*	SRB*
<i>nevrotičnost</i> (angl. <i>neuroticism</i> )	54,7	55,1	52,0
<i>ekstrovertiranost</i> (angl. <i>extroversion</i> )	41,4	47,5	56,8
<i>odprtost</i> (angl. <i>openness</i> )	44,2	43,9	47,1
<i>strinjanje</i> (angl. <i>agreeableness</i> )	46,9	47,5	45,5
<i>vestnost</i> (angl. <i>conscientiousness</i> )	55,6	40,8	44,7

Vir: NCS (2005); Terracciano et al. (2005). \*Gre za skupek šestih trditev, ki so merile posamezne dimenzije, na podlagi katerih je bil pozneje oblikovan skupni indeks.

Če so si vsi tri nacionalni značaji dokaj podobni pri dimenziji *nevrotičnosti*, pa lahko opazimo izrazito razliko pri stopnji *ekstrovertiranosti* med Slovenijo in Hrvaško na eni strani ter Srbijo na drugi strani. Medtem ko so si nacionalni značaji med državami spet podobni pri dimenzijah *odprtosti* in *strinjanja*, slovenski nacionalni značaj označuje v povprečju višja stopnja *vestnosti*, kar se navezuje na večjo potrebo po strukturiranosti in redu. Iz omenjene primerjave lahko tako povzamemo predvsem dve ključni relativni razliki, ki se nanašata predvsem na višjo relativno ekstrovertiranost srbskega nacionalnega značaja ter višjo relativno vestnost slovenskega nacionalnega značaja. V obeh primerih gre za statistično značilne razlike.

Najvišjo relativno stopnjo ekstrovertiranosti za Srbijo lahko povežemo tudi z dimenzijo kolektivizma v Hofstedejevi tipologiji, kjer se najvišje prav tako uvršča srbska kultura. Srbsko kulturo bi lahko tako opisali predvsem kot ekstrovertirano ter močno kolektivistično naravnano, z visokim odmičkom moči v družbi. V primerjavi s srbsko in slovensko nacionalno kulturo sta za hrvaško značilna višja stopnja individualizma ter večje sprejemanje tveganja.

#### *Ilustrativni primer končnih porabnikov v Sloveniji, na Hrvaškem in v Srbiji*

787

V nadaljevanju v prid potrditve teze o obstoju pomembnih socio-kulturnih razlik med Slovenijo, Hrvaško in Srbijo prikazujemo še ilustracijo rezultatov segmentacije stališč končnih porabnikov, ki so jo izvedli Žabkarjeva, Kolar in Sunko (2009: 33–40), kjer so potrdili relativno močne razlike v stališčih končnih porabnikov v Sloveniji (SLO), Hrvaški (HR), Srbiji (SRB) ter tudi Bosni in Hercegovini (BiH). Na podlagi raziskave, ki so jo leta 2008 izvedli v družbi Valicon na vzorcu 7.450 slovenskih, hrvaških, srbskih in bosanskih končnih porabnikov, so Žabkarjeva, Kolar in Sunko (2009: 33–40) izvedli poglobljeno faktorsko analizo, ki je odkrila pet temeljnih dejavnikov, ki pojasnjujejo stališča porabnikov v omenjenih državah. Avtorji so tako ugotovili »statistično značilne razlike med državami pri vseh petih faktorjih« (Tabela 6).

Največje razlike na podlagi povprečnih faktorskih vrednosti za vsako državo so pri *etnocentrizmu*, *vrednosti za plačilo* ter *hedonizmu*. Hrvaški potrošniki so izkazali najvišje stopnje etnocentrizma, zlasti do slovenskih izdelkov. To je skladno tudi s preteklimi raziskavami potrošnikov v regiji (Sunko, 2008; Reardon et al., 2005), ki so pokazale razmeroma nizke stopnje etnocentrizma med bosanskimi in slovenskimi potrošniki, nekoliko višje stopnje med srbskimi potrošniki ter razmeroma visoke stopnje med hrvaškimi potrošniki.

Tabela 6: REZULTATI FAKTORSKE PRIMERJAVE STALIŠČ KONČNIH PORABNIKOV V SLOVENIJI, NA HRVAŠKEM, V SRBIJI TER BIH

Faktor (% pojasnjene variance)	Primerjava držav	Stopnja statistične značilnosti
medosebni vpliv (16%)	SLO, HR, SRB, BiH	$p \leq 0,05$
etnocentrizem <sup>11</sup> (10%)	SLO, HR, SRB, BiH	$P \leq 0,001$
vrednost za plačano ceno* (9%)	SLO, HR, SRB, BiH	$P \leq 0,001$
nakupovalni pragmatizem (7%)	SLO, HR, SRB, BiH	$p \leq 0,01$
hedonizem* (oz. nakupovanje kot užitek) (6%)	SLO, HR, SRB, BiH	$P \leq 0,001$

Vir: Žabkar, Kolar in Sunko (2009: 38). \*Gre za negativno oblikovan faktor.

Na drugi strani slovenski in bosanski porabniki izkazujejo značilno višjo nagnjenost k nakupovanju glede na vrednost. Mnogo višje pa je izražena stopnja hedonizma oz. nakupovanja za užitek med bosanskimi in srbskimi potrošniki. Na podlagi omenjene primerjave so avtorji razvili dvodimenzionalno tipologijo porabnikov (Tabela 7) glede na stopnje *hedonizma* ter *pragmatizma (vrednost za plačilo)* v njihovih nakupnih stališčih.

Tabela 7: KLASIFIKACIJA PORABNIKOV IZ SLOVENIJE, HRVAŠKE, SRBIJE IN BIH GLEDE NA HEDONIZEM IN PRAGMATIZEM

HEDONIZEM	PRAGMATIZEM	
	<i>visoko</i>	<i>nizko</i>
<i>visoko</i>	<i>BiH (pragmatični hedonist)</i>	<i>SRB (sofisticirani hedonist)</i>
<i>nizko</i>	<i>HR (pragmatični racionalist)</i>	<i>SLO (sofisticirani racionalist)</i>

Vir: Žabkar, Kolar in Sunko (2009: 39).

Za slovenske porabnike je na podlagi omenjene primerjave značilno, da nakupovanja ne dojemajo kot oblike zabave in uživanja ter da nakupujejo bolj racionalno, a pri tem zahtevajo ustrezno okolje in raven storitve ter sofisticiranosti. Na drugi strani bosanski porabniki dojemajo nakupovanje bolj kot obliko zabave in uživanja, vendar pa jim je še vseeno pomemben dejavnik razmerje med vrednostjo in ceno (pragmatizem).

*Paradoks majhne psihološke razdalje in vloga kulturnih stereotipov: ilustrativni primer*

Čeprav sta Bateson (1942) in Wang (2004) opozorila na multivariatno porazdelitev posameznih sestavin nacionalnega značaja in socio-kulturnih

<sup>11</sup> Se nanaša na pojav dajanja prednosti domačim izdelkom in blagovnim znamkam ter domnevni superiornosti domačih izdelkov ali blagovnih znamk nad tujimi oz. iz določene države.

značilnosti, pa številne antropološke študije izpostavljajo slabosti uporabe kulturnih stereotipov pri interpretaciji značilnosti posameznih nacionalnih kultur in značajev (npr. Handler, 1988, Herzfeld, 1993). Na eni strani lahko uporaba kulturnih stereotipov pomeni klasični kognitivni redukcionistični pristop k razumevanju prevladujočih ali pogostih elementov kulture in nacionalnih značajev tujih kultur, na drugi strani pa se lahko kulturni stereotipi oblikujejo tudi v odnosu do lastne nacionalne identitete in udejanjanje nacionalnega značaja predvsem v podpihovanju nacionalističnega vedenja in ohranjanju zgodovinskih mitov s političnimi ozadji (Armstrong, 1996). Zlasti v prvem primeru, ki se pogosteje obravnava v medkulturnih analizah in primerjavah, je uporaba stereotipov lahko še posebej nevarna in zavajajoča predvsem zaradi t. i. paradoksa psihološke bližine (Yamin in Sinkovics, 2006), kjer nižje zaznane stopnje psihološke bližine lahko vodijo v večjo nagnjenost k posploševanju in oblikovanju ter uporabi stereotipov. Ozemlje nekdanje Jugoslavije je idealen kontekst za tovrstno posploševanje, ki lahko vodi bodisi v neustrezne priprave za (ponovni) vstop na omenjena tržišča ali pa neustrezne stopnje prilagoditev poslovnih in diplomatskih aktivnosti.

V nadaljevanju za ilustracijo navajava spontane priklice slovenskih dodiplomskih študentov mednarodnih odnosov na Fakulteti za družbene vede v zimskem semestru 2010, ki so se nanašali na najpogostejše »značajske« značilnosti državljanov izbranih držav Nekdanje Jugoslavije.

*Tabela 8: NAVEDBE SLOVENSКИH ŠTUDENTOV O NAJPOGOSTEJŠIH NACIONALNIH LASTNOSTIH DRŽAVLJANOV NEKDANJE JUGOSLAVIJE*

Slovenija	Hrvaška	Srbija	BiH	Črna gora	Makedonija
<i>delaven</i>	<i>nacionalist</i>	<i>temperamenten</i>	<i>odprt</i>	<i>len</i>	<i>delaven</i>
<i>zadržan</i>	<i>ponosen</i>	<i>nacionalist</i>	<i>neizobražen</i>	<i>veseljak</i>	<i>prijazen</i>
<i>zavisten</i>	<i>temperamenten</i>	<i>ponosen</i>	<i>gostoljuben</i>	<i>brezskrben</i>	<i>odprt</i>
<i>nevoščljiv</i>	<i>tekmovalen</i>	<i>veseljak</i>	<i>prijazen</i>	<i>odprt</i>	<i>gostoljuben</i>
<i>ubogljiv</i>	<i>skopuh</i>	<i>tekmovalen</i>	<i>delaven</i>	<i>temperamenten</i>	<i>nacionalist</i>

Vir: Lastna terenska raziskava avtorjev, zimski semester 2010.

Iz omenjenih navedb lahko na eni strani vidimo posamezne elemente nacionalnih stereotipov s strani slovenskih študentov mednarodnih odnosov v odnosu do predstavnikov ostalih držav nekdanje Jugoslavije, na drugi strani pa lahko opazimo razmeroma visoke stopnje »zaznane« značajske raznolikosti med posameznimi državami nekdanje Jugoslavije.

Rezultati predstavljenih primerjav nacionalnih značajev ter posameznih socio-kulturnih značilnosti Slovenije, Hrvaške in Srbije, primerjave slovenskih, hrvaških, srbskih in bosanskih porabnikov ter stereotipi slovenskih študentov mednarodnih odnosov so posredno nakazali na potrditev teze,

da Balkana oz. Srednje in Vzhodne Evrope ne moremo preprosto obravnavati z univerzalno regiocentrično poslovno strategijo ter da obstajajo pomembne medkulturne razlike (Lascu et al., 1996; Schwartz, 2008; McSweeney, 2002). Omenjene razlike posledično zahtevajo tudi drugačno gospodarsko diplomacijo.

## Implikacije za gospodarsko diplomacijo na Balkanu

Pri analiziranju implikacij na podlagi predstavljenih primerjav za gospodarsko diplomacijo si bova pomagala z modelom medkulturnih pogajanj (Weiss in Stripp, 1998), saj ga lahko v njegovi generični obliki apliciramo tudi na kontekst gospodarske diplomacije. Temu pritrjuje tudi dejstvo, da prav Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih (1961, 3. člen) opredeljuje vidik pogajanj kot eno izmed temeljnih funkcij diplomacije. Poleg tega pa sva tudi mnenja, da imajo gospodarski diplomatski odnosi vrsto medkulturnih pogajalskih in komunikacijskih značilnosti (White, 2005). Prvi se v skladu z Weiss-Strippovim modelom medkulturnih pogajanj deli na štiri osnovne faze medkulturnih pogajanj, in sicer (Hrastelj in Makovec Brenčič, 2003: 73):

1. *Fazo politike*: vključuje opredelitev temeljnih ciljev, pripravo, izbor udeležencev in določitev taktik.
2. *Fazo interakcije*: nanaša se na način komuniciranja in izmenjave informacij, vrsto uporabljenih argumentov ter časovni okvir.
3. *Fazo premisleka*: vključuje način sprejemanja odločitev, nagnjenost k sprejemanju tveganja in pomembnosti zaupanja.
4. *Izid*: predstavlja način oblikovanja končnega rezultat ter skupnega dogovora.

Če izhajamo najprej iz ugotovljenih razlik Hofstedejeve tipologije, lahko dimenzijo *odmika moči* povežemo z izbiro pogajalcev v okviru faze *politike*. Pri tem je Trompenaars (1994) razdelil posamezne kulture na tiste, ki dajejo večji poudarek *dosežkom* ali *statusu*. Če so v okviru dosežkov pomembne zlasti kompetence in znanja ter sposobnosti udeležencev, je pri kulturah, ki cenijo status, veliko pomembnejša družbena hierarhija, ki temelji na družbenem položaju ter senioriteti (Kras, 1989). Pri tem je Hofstede (2001) v okviru svoje tipologije ugotovil, da velik odmik moči v posamezni kulturi sovpada z večjim poudarkom na statusu. Iz omenjenega lahko tako glede na razliko v odmiku moči, kjer odstopa predvsem Srbija, sklepamo, da bodo srbski pogajalci pri pripravi svoje pogajalske ekipe dali razmeroma večji poudarek družbenemu položaju in senioriteti ter bodo enako pričakovali tudi od ostalih udeležencev. Vodja delegacije naj bo tako starejši, moškega spola ter z visokim družbenim položajem in bogatimi pogajalskimi izkušnjami. Kombinacija

nevrotičnosti in ekstrovertiranosti pri Srbih pomeni, da cenijo humor ter so radi premeteni. Enako cenijo tudi pri partnerjih. Izkušeni pogajalci trdijo, da je v pogajanjih s Srbi dobro »pokazati zobe« in nabritost, ker si potem bolj cenjen kot pogajalec, kar lahko povežemo z večjo stopnjo hierarhičnosti njihove družbe in prevladujočimi elementi moških vrednot. Na drugi strani pa ne cenijo tistih, ki se jih lahko »prinese okoli« (Kapor, 2006).

Izbiro in oblikovanje pogajalske ekipe oz. delegacije lahko povežemo z dimenzijo *individualizma* oz. *kolektivizma*. Triandis (1995) pri tem ugotavlja, da so individualistični pogajalci čustveno bolj neodvisni ter dajejo večji poudarek racionalnim argumentom v okviru faze *interakcije*. Na drugi strani kolektivistično usmerjeni pogajalci upoštevajo predvsem interese širšega kolektiva ter so dovzetni tudi za druge oblike argumentov. Tudi njihovo sprejemanje odločitev v okviru faze *premisleka* temelji na širšem konsenzu v pogajalski skupini in zunaj nje. Na podlagi razlik med Slovenijo, Hrvaško in Srbijo so Hrvati relativno gledano nekoliko bolj individualistični, zato lahko v fazi interakcije dajejo večji poudarek racionalnim argumentom, hitreje sprejemajo odločitve ter so dovzetni za koristi posameznikov. Slednje bi lahko zagotovilo tudi možnosti za razmah korupcije. Pripadniki bolj individualističnih kultur, v tem primeru Hrvati, bodo dali večji poudarek tudi bolj nizkokontekstualnemu in eksplicitnemu stilu komunikacije, ki vključuje manj družabni elementov ter komunikacije za vzpostavitev bolj osebnega odnosa (Weiss in Stripp, 1998). Pogajanja so lahko tako bolj neposredna in formalno strukturirana.

*Izogibanje negotovosti* je lahko pomembno v različnih fazah pogajalskega procesa. V fazi *interakcije* igra pomembno vlogo pri določitvi časovnega okvirja. Hall (1983) je ugotovil, da kulture z višjo stopnjo izogibanja negotovosti potrebujejo višjo stopnjo zaupanja na podlagi osebnega odnosa, za katerega je potrebno več časa in socializacije med vpletenimi udeleženci. To je hkrati značilno tudi za bolj kolektivistične kulture. Če ni zaupanja, je manj možnosti za pogajanja s ciljem zmage obeh partnerjev, poveča pa se nevarnost pogajanj zmaga-poraz ali poraz-poraz. Na podlagi omenjenega lahko sklepamo, da naj bi interakcija s srbskimi partnerji potekala dalj časa glede na hrvaške partnerje, z večjim poudarkom na vzpostavitvi osebnega odnosa, ki se vzpostavlja v dolgem druženju ob večerjeh in kosilih ter pogovorih o družini in skupnih poznanstvih (Kapor, 2006). Brez tega se ne more vzpostaviti ustrezno medsebojno zaupanje. Tudi način komuniciranja bo bolj visokokontekstualen. Obenem pa, ko se zaupanje vzpostavi, postanejo pogajanja in poslovanje enostavnejše, saj zaupanje pomeni osnovno »lepilo« odnosov, včasih celo brez formaliziranih pogodb/dogovorov. Vztrajanje pri slednjem lahko partnerje celo užali. Na drugi strani pa bo najverjetneje interakcija s hrvaškimi partnerji potekala nekoliko hitreje, bolj strukturirano ter z večjim delom časa, osredotočenim na posamezne elemente dogovora.



Dimenzija *izogibanja negotovosti* je pomembna tudi v fazi *premisleka*. Bazerman in Neale (1992) sta z vidika sprejemanja tveganj razdelila pogajalce na tiste, ki so *nenaklonjeni tveganju*, ter tiste, ki *sprejemajo tveganja* oz. so bolj nagnjeni k tveganjem. Medtem ko bodo prvi bolj nagnjeni k sklenitvi kompromisnega dogovora, ki bo zmanjšal negotovost na začetku pogajanj, bodo drugi bolj nagnjeni k sprejemanju odločitev, ki ne bodo privedle do zadovoljivega dogovora, ali pa bodo nagnjeni k bolj tveganim možnostim z višjim potencialnim izkupičkom. Tako bi lahko rekli, da je verjetnost propadlega dogovora oz. zastoja v pogajanjih razmeroma najvišja s hrvaškimi partnerji, ki so tudi dovtetnejši za racionalne argumente, a so hkrati pripravljeni sprejeti tudi nekoliko višje tveganje ob ustreznih donosih. Pogajanja s Srbi bodo usmerjena bolj v zmanjševanje tveganja, njihov »izkupiček« pa bo temeljil predvsem na osebnem zaupanju.

Zadnjo dimenzijo *moškosti* Hofstede (1991) povezuje z bolj distributivnim pristopom k pogajanjem (Mintu-Wimsatt in Gassenheimer, 2000). V nasprotju z integrativnim pristopom, ki je značilen za kulture s prevladujočimi žensstvenimi vrednotami, so za distributivni pristop značilni večja usmerjenost v prevlado nasprotne strani, maksimiziranje lastnih koristi ter pogostejše spreminjanje pogajalske strategije glede na aktivnosti in odzive nasprotne strani (De Mente, 1987). Končni cilj je tako bolj nagnjen v smeri zmage, ne pa toliko konsenza in rešitve, ki bi bila koristna za vse vpletene strani oz. bi zmanjšala tveganje za vse vpletene strani. Prav tu na neki način obstaja pomembno neskladje med slovensko (ženstveno) kulturo na eni strani ter hrvaško in srbsko (bolj moštveno) kulturo na drugi strani. Omenjena dimenzija se tako v veliki meri nanaša tako na začetno fazo *politike* kot tudi na končni *izid*. Toda po vzpostavljanju zaupanja med partnerji, potem ko »moški« partnerji spoznajo, da so tudi »ženski« lahko premeteni in znajo pokazati zobe, se lahko začetni poskusi distributivnih pogajanj postopoma premikajo bolj v smeri integrativnih. Takšne spremembe lahko pričakujemo pri srbskih pogajalcih.

Tudi z vidika najpomembnejših razlik nacionalnih značajev lahko izpostavimo nekaj implikacij za delovanje gospodarske diplomacije. V fazi *politike* in zlasti izbire pogajalske ekipe je priporočljivo za srbske partnerje izbrati družabne, komunikativne in bolj odprte pogajalce, z visokim družbenim položajem in senioriteto ter široko mrežo skupnih poznanstev. Tudi v fazi *interakcije* višja stopnja srbske ekstrovertiranosti zahteva bolj ekspresiven način komuniciranja. V fazi *izida* mora biti končni dogovor sporočen ter utrjen ne samo na poslovni ravni, ampak tudi na ravni osebnega odnosa. Z vidika višje stopnje vestnosti slovenskega nacionalnega značaja pa ta na drugi strani zahteva bolj strukturirano oblikovanje in podajanje stališč ter pripravo v fazi *politike*, podajanje argumentov in izmenjave informacij v okviru faze *interakcije* kot tudi bolj nizkokontekstualen način komunikacije. Na koncu pa bolj formaliziran način končnega dogovora.

## Sklep

V članku sva želela na podlagi razpoložljivih sekundarnih podatkov izpostaviti ne samo posamezne pomembne socio-kulturne razlike med Slovenijo, Hrvaško in Srbijo, temveč tudi izbrane različnosti njihovih nacionalnih značajev ter tako potrditi tezo, da gre za kulturno ali »značajsko« heterogeno območje. Čeprav so razlike v nacionalnih značajih pomembne, izkušnje kažejo, da so pogosto pomembnejše značajске oz. osebnostne značilnosti posameznikov znotraj posameznih kultur ter njihov »psihološki profil« (glej npr. McCrae in Terracciano, 2006). Zato se je treba bati nacionalnih stereotipizacij in najprej ugotoviti osebnostne/značajске značilnosti partnerja ter šele potem tiste, ki izhajajo iz njihovega nacionalnega značaja. Ne smemo pozabiti, da so nacionalni značaji lahko tudi bistveno drugačni glede na starost in izkušnje posameznika (Terracciano et al., 2005; McCrae in Terracciano, 2006).

Mladi so lahko veliko manj dojemljivi in obzirni za stare nacionalne značilnosti kot starejši. Na tej podlagi se diplomat/poslovnež nato prilagaja tako značaju kot nacionalnemu značaju ter okolju in okoliščinam, v katerih deluje. V posameznih državah pa je treba upoštevati tudi večnacionalno sestavo. To velja posebej za BiH in Hrvaško, saj v nji srečujemo nacionalne identitete več narodov.

Kljub temu pa je priznavanje in prilagajanje procesov gospodarske diplomacije, zlasti slovenske, ne samo na Hrvaškem in v Srbiji, temveč tudi širše v regiji treba razumeti v kontekstu t.i. paradoksa psihične razdalje, ki lahko pomeni pomembno oviro ne samo za tuja (zahodna) podjetja in gospodarsko diplomacijo, temveč tudi za Slovenijo. Slovenci lahko izkoristimo na teh trgih prednosti »prvega«, ker poslujemo na nekoč domačem in poznanem trgu, z že vzpostavljenimi »omrežji.« Vendar pa mogoče prav zaradi večjih zaznanih razlik »pravi« tujci s svojimi tehnološkimi in drugimi prednostmi nadoknadijo prednosti podjetji z »lokalnim« znanjem. Težje pa lahko »pravi« tujci osvojijo lokalne navade in večšine medkulturnega komuniciranja ter ostale t.i. mehke elemente poslovanja na teh trgih, ki se jih ne da naučiti čez noč, pač pa se pridobivajo z dolgotrajnim učenjem ob delu ter izkušnjah. Zato sčasoma slednje postaja temeljna konkurenčna prednost slovenskih podjetij/diplomatov, ki pa bi jo lahko še pospešili in okrepili s sistemom mentorstva starejših izkušenih diplomatov mlajšim kolegom. Pri tem pa se je treba ves čas zavedati, da so vse omenjene značilnosti in razlike multivariatno porazdeljene.

Prilagajanje zunanjeekonomske politike, mednarodnega poslovanja ter predvsem slovenske gospodarske diplomacije, zlasti na trgih, kjer so slovenska podjetja ne samo pomembni izvozniki, temveč tudi investitorji, je lahko pomemben konkurenčni dejavnik za slovensko gospodarstvo. V tem

pogledu ni ključno samo razviti občutek za majhne socio-kulturne in značajske nianse, temveč graditi tudi na prenosu znanja in izkušenj, ne samo znotraj diplomacije, temveč tudi med diplomacijo in gospodarstvom. Le tako nam bo skupaj z novo generacijo slovenskih podjetij uspelo preseči trenutno geografsko omejenost in panožno nediverzificiranost slovenskega izvoza ter odpirati priložnosti na nove trge kot tudi utrditi konkurenčni položaj na obstoječih trgih.

Za to pa so potrebni tudi celovito medkulturno izobraženi in osebnostno/značajsko izoblikovani kadri, tako v poslovnem svetu kot med gospodarskimi diplomati, oboroženi s kompleksnim »arzenalom« mehkih veščin, ki znajo ceniti lokalno kulturo, poznajo osnovne lokalne običaje in jezik. Prevladujoče izbiranje kadrov na podlagi uspehov doma je lahko zgrešeno, kajti zmagovalci doma prav zaradi nezmožnosti prilagajanja na drugačno okolje in druge kulture pogosto postanejo poraženci v tujini. Neustrezna selekcija in šibke priprave za medkulturno komuniciranje so pogosti vzroki neuspehov. Tradicionalna merila izbora (npr. izobrazba) se morajo zato obogatiti tudi z medkulturnimi kompetencami, sposobnostjo opravljanja več funkcij sočasno, prilagodljivost na negotovosti in ne nazadnje visok prag stresa. Zelo enostavno merilo izbiranja za delo v gospodarski diplomaciji ali delo v tujini nasploh je lahko *bilingualnost oziroma medkulturnost* že v sami družini kandidata. To pa je pozneje treba nadgraditi s praktičnih izobraževanjem, razvojem t. i. kulturne občutljivosti ter oblikovanjem ustreznih družabnih sposobnosti, kot tudi jasno zavedanje lastnih in nacionalnih značajskih lastnosti. Psihološko testiranje ali podrobna analiza dosedanjih rezultatov kandidata se zato zdita nujni. Ne nazadnje pa se mora z ustreznim izobraževanjem na delo v tujini pripraviti ne le konkretni strokovnjak, pač pa tudi njegova družina.

#### LITERATURA

- Allik, Jüri, Möttus, Rene in Realo, Anu (2010): Does national character reflect mean personality traits when both are measured by the same instrument? *Journal of Research in Personality* 44 (1): 62–69.
- Armstrong, John A. (1996): National Character and National Stereotypes. *Society* 33 (2): 48–52.
- Banka Slovenije (2009): *Neposredne naložbe 2008*. Ljubljana.
- Bateson, Gregory (1942): Some systematic approaches to the study of culture and personality. *Journal of Personality* 11: 76–82.
- Bazerman, H. Max in Neale, A. Margaret (1992): *Negotiating Rationally*. New York: The Free Press.
- Benedict, Ruth (1934): *Patterns of Culture*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Boyacigiller, Nakiye Avdan, Kleinberg, M. Jill, Phillips, E. Margaret in Sackmann, A. Sonja (2003): Conceptualizing culture: elucidating the streams of research

- in international cross-cultural management. V Punnett, Betty Jane in Shenkar, Oded (ur.), *Handbook for International Management Research*, 2nd edition. Ann Arbor: University of Michigan.
- Buckley, Peter J. in Lessard, Donald R. (2005): Regaining the edge for international business research. *Journal of International Business Studies* 36 (6): 595–599.
- Burgess, Chris (2010): The 'Illusion' of Homogenous Japan and National Character: Discourse as a Tool Transcend the 'Myth' vs. 'Reality' Binary. *Asia-Pacific Journal: Japan Focus* 9: 5.
- Carron de la Carriere, Guy (2003): *Ekonomičeskaja diplomatija – diplomat i rynek*. Moskva: ROSSPEN.
- Cavusgil, S. Tamer in Das, Ajay (1997): Methodological issues in empirical cross-cultural research: a survey of the management literature and a framework. *Management International Review* 37 (1): 71–96.
- Costa, T. Paul in McCrae, R. Robert (1976): Age differences in personality structure: A cluster analytical approach. *Journal of gerontology* 31 (5): 564–570.
- Craig, C. Samuel in Douglas, P. Susan (2006): Beyond National Culture: Implications of Cultural Dynamics for Consumer Research. *International Marketing Review* 23 (3): 322–342.
- Deklaracija o zahodnem Balkanu (2010): Ur. l. RS, št. 58/2010. Ljubljana: Državni zbor.
- De Mente, Boye (1987): *Japanese etiquette & ethics in business*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Dickson, W. Marcus (2003): Research on leadership in a cross-cultural context: making progress, and raising new questions. *Leadership Quarterly* 14 (6): 729–768.
- Dunajska konvencija o diplomatskih odnosih (angl. Vienna Convention on Diplomatic Relations and Optinal Protocols), sprejeta dne 18. septembra 1961. Dostopno prek [http://www.un.int/usa/host\\_dip.htm](http://www.un.int/usa/host_dip.htm), 18. 5. 2010.
- Farber, L. Maurice (1950): The problem of national character: a methodological analysis. *Journal of Psychology* 30: 307–316.
- Fenwick, Marilyn, Edwards, Ronald in Buckley, J. Peter (2003): Is cultural similarity misleading? The experience of Australian manufacturers in Britain. *International Business Review* 12 (3): 297–309.
- Ferfila, Bogomil (1992): *The End of Utopia: Reforms of Former Communist Countries*. Ljubljana: Delavska Enotnost.
- Goodman, B. Michael (2006): The role of business in public diplomacy. *Journal of Business Strategy* 27 (3): 5–7.
- Hall, T. Edward (1976): *Beyond Culture*. New York: Doubleday.
- Hall, T. Edward (1983): *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York: Doubleday.
- Handler, Richard (1988): *Nationalism and the politics of culture in Quebec*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Henessy, C. Bernard (1962): Psycho-cultural studies of national character: relevance for international relations. *Background* 6 (1–3): 27–49.
- Herzfeld, Michael (1993): *The Social Production of Indifference: Exploring the Symbolic Roots of Western Bureaucracy*. New York: University of Chicago Press.

- Hofstede, Geert (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hickson, J. David (1993): *Management in Western Europe*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Hofstede, Geert (1991): *Cultures and Organizations - Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (1997): *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geert (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*. London: Sage.
- Hofstede, Geert in Hofstede, Gert Jan (2005): *Cultures and Organizations - Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hollensen, Svend (2007): *Global Marketing: A decision-based approach*. 4ed. London: Prentice Hall.
- Honghua, Men (2005): *Cultural Values in America's Diplomacy*. Peking: Central Party School CCCPC.
- House, J. Robert, Wright, S. Norman, Aditya, N. Ram (1997): *Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Review and a Proposed Theory*. V Early, P. Christopher in Erez, Miriam (ur.), *New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology*. San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Hrastelj, Tone in Makovec Brenčič, Maja (2003): *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Huettinger, Maik (2008): *Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania*. *Baltic Journal of Management* 3 (3): 359-376.
- Inkeles, Alex (1953): *Some sociological observations on culture and personality studies*. V Kluckhohn, Clyde Murray, A. Henry in Scheinder, M. David (ur.), *Personality in Nature, Society, and Culture*. New York: Knopf.
- Jaklič, Andreja in Svetličič, Marjan (2003): *Enhanced transition through outward internationalization*. Burlington: Ashgate Publishing.
- Jaklič, Andreja in Svetličič, Marjan (2005): *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kapor, Momo (2006): *A Guide to the Serbian mentality*. Belgrade: Dereta.
- Kluckhohn, Clyde (1951): *The Study of Culture*. V Lerner, D. in Lasswell, H. D. (ur.), *The Policy Sciences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Kras, Eva (1989): *Management in Two Cultures: Bridging the Gap Between U.S. and Mexican Managers*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Lascu, Dana-Nicoleta, Manrai, A. Lalita in Manrai, K. Ajay (1996): *Value difference between Polish and Romanian Consumers: A caution against using a region-centric marketing orientation in Eastern Europe*. *Journal of International Consumer Marketing* 8 (3/4): 145-167.
- LeVine, A. Robert (2002): *Culture and Personality Studies, 1918-1960: Myth and history*. *Journal of Personality* 69 (6): 803-818.
- Makovec Brenčič, Maja, Pfajfar, Gregor, Raškovič, Matevž, Lisjak, Monika in Ekar, Aleš (2009): *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- McCrae, R. R. in Terracciano, A. (2006): *National character and personality*. *Current Directions in Psychological Science* 15: 156-161.

- McSweeney, Brendan (2002): Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis. *Human Relations* 55 (1): 89-188.
- Mead, Margaret (1962): *Psychological Anthropology: Approaches to Culture and Personality*. V Francis, L. K. Hsu (ur.), *American Anthropologist* 64. Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Mintu-Wimsatt, Alma in Gassenheimer, B. Jule (2000): The Moderating Effects of Cultural Context in Buyer-Seller Negotiation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20 (1): 1-9.
- Netemeyer, G. Richard, Durvasula, Srinivas in Lichtenstein, R. Donald (1991): A cross-national assesment of the reliability and validity of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research* 28: 320-327.
- Neumann, B. Iver (2006): *Sublime Diplomacy: Byzantine, Early Modern, Contemporary*. *Millenium: Journal of International Studies* 34 (3): 869-870.
- Pavlič Damijan, Jože (2001): *Trgovinski vs. investicijski način vstopa na trge nekdanje Jugoslavije*, V Prašnikar, Janez (ur.), *Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Častnik Finance.
- Pavlič Damijan, Jože (2004): *Reentering the market of Former Yugoslavia*, V Mrak, Mojimir, Rojec, Mitja in Silva-Jáuregui, Carlos (ur.), *Slovenia: From Yugoslavia to the European Union*, 334-349. Washington: World Bank.
- Prunk, Janko (2008): *A brief history of Slovenia*. Tretja izdaja. Ljubljana: Grad.
- Prvulović, Vladimir (2001): *Ekonomska diplomatija*. Tretja izdaja: Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- Schwartz, H. Shalom (2008): *Cultural Value Orientations: Nature & Implications of National Differences*. The Hebrew University of Jerusalem. This research was supported by Israel Science Foundation Grant No. 921/02.momeo.
- Reardon, James, Miller, Chip, Vida, Irena in Kim, Irina (2005): The effects of ethnocentrism and economic development on the formation of brand and ad attitudes in transitional economies. *European Journal of Marketing* 39 (7/8): 737-754.
- Smith, B. Peter in Peterson, F. Mark (2005): Demographic effects on the use of vertical sources of guidance by managers in widely differing cultural contexts. *Intercultural Journal of Cross Cultural Management* 5 (1): 5-26.
- Sunko, Rok (2008): *COO perception and consumer ethnocentrism in Ex-Yu*. Interni viri podjetja Valicon.
- SURS (2010): *Statistični letopis 2009*. Ljubljana.
- Svetličič, Marjan (2002): Nacionalni interes - ovira ali spodbuda razvoju. *Teorija in praksa* 39 (4): 523-547.
- Svetličič, Marjan (2008): *Reversed internationalization path: the case of Slovenia*. *AIB insights* 8 (1): 3-9.
- Terracciano et al. (2005): National character does not reflect mean personality traits levels in 49 countries. *Science* 310: 96-100.
- Terhune, Kenneth W. (1970): From national character to national behavior: a reformulation. *The Journal of Conflict Resolution* 14 (2): 203-263.
- Triandis, H. C. (1995): *Individualism and collectivism*. San Francisco, CA: Westview Press.

- Trompenaars, Fons (1993): *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books.
- Trompenaars, Fons (1994): *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Udovič, Boštjan (2007): Nove naloge slovenske diplomacije po vstopu Slovenije v Evropsko unijo: ekonomsko-gospodarska diplomacija. V Haček, Miro in Zajc, Drago (ur.), *Slovenija v evropski družbi znanja in razvoja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Udovič, Boštjan (2009a): *Ekonomska varnost in ekonomska diplomacija: Primer tujih neposrednih investicij Nove Ljubljanske banke na trgih Zahodnega Balkana*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Udovič, Boštjan (2009b): *Ekonomska in gospodarska diplomacija*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Udovič, Boštjan in Raškovič, Matevž (2010): Export markets and types of international market(ing) cooperation of top Slovenian exporters: has the crisis taught us nothing? *MM Akademija* 15 (1): 69–84.
- Van Ginkel, Rob (1996): Foreigners' view of the Dutch: past and present. *A Journal of Low Countries Studies* 20 (1): 117–131.
- Vida, Irena in Dmitrovič, Tanja (2001): Vrednotenje slovenskih blagovnih znamk in nakupno vedenje porabnikov na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije, V Prašnikar, Janez (ur.), *Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije*. Ljubljana: Častnik Finance.
- Wang, Yiwei (2004): *On National Identity of International Relations Theories*. Paper presented at the 2004 International Studies Association Annual Convention, Montreal, Kanada.
- Watson, Adam (1982): *Diplomacy: the Dialogue between states*. London: Eyre Methuen.
- Weiss, E. Stephen in Stripp, William (1998): Negotiating with foreign business persons: An introduction for Americans with propositions on six cultures. V Niemeier, Suzanne, Campbell, P. Charles in Dirven, René (ur.), *The Cultural Context in Business Communication*. University of Bremen / New Mexico Inst. of Mining and Technology / Gerhard Mercator University Duisburg.
- Westwood, I. Robert in Kirkbridge, P. S. (1989): Jonathan Livingston Seagull is live and well and living in Hong Kong: cultural disjuncture in the symbolization of corporate leaderships. Članek predstavljen na 'International Conference on Organizational Sybolism and Corporate Culture', Fontainbleau, France.
- White, Brian (2005): *Diplomacy*. V Baylis, John in Smith, Streve (ur.), *The Globalization of World Politics: An introduction to international relations*, 2. izdaja. Oxford: Oxford University Press.
- Yamin, Mohammad in Sinkovics, R. Rudolf (2006): Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review* 15 (4): 339–360.
- Yaprak, Atilla (2008): Culture study in international marketing: a critical review and suggestions for future research. *International Marketing Review* 25 (2): 215–229.

- Žabkar, Vesna in Makovec Brenčič, Maja (2001): Slovenska podjetja v očeh poslovnih partnerjev na izbranih trgih nekdanje Jugoslavije, V Prašnikar, Janez (ur.), Izzivi in priložnosti na trgih nekdanje Jugoslavije. Ljubljana: Častnik Finance.
- Žabkar, Vesna, Kolar, Tomaž in Sunko, Rok (2009): Consumerist Attitudes in Slovenia, Croatia, BiH and Serbia: distinctiveness rather than communalities? *MM Akademija* 14 (1): 33-40.
- Živko, Tjaša (2006): The economic-cultural context of the EU economies. *Kybernetes* 35 (7/8): 1024-1036.
- Matevž RAŠKOVIĆ, Marjan SVETLIČIČ: »The Importance Of Understanding The National Character And Cultural Specifics For Slovenian Business Diplomacy: Example Of Croatia And Serbia«