

Management kulturnega faktorja kot determinanta tujih neposrednih investicij

ZORAN VAUPOT

Fakulteta za poslovne vede, Slovenija

Empiričnim raziskavam determinacijskih faktorjev tujih neposrednih investicij (TNI) so v 80. letih prejšnjega stoletja začeli pripisovati večjo veljavo. Ključna je bila rast obsega TNI na svetovni ravni. V 90. letih začnemo opazovati vključevanje nacionalnega kulturnega faktorja kot pojasnjevalne spremenljivke v modelih, s katerimi avtorji skušajo pojasniti spremembe na področju TNI. Pregled referenčnih raziskav kaže, da si rezultati, povezani z omenjenim vplivom nacionalnega kulturnega faktorja, pogosto nasprotujejo. Na osnovi te ugotovitve smo najprej poskušali analizirati ključne vzroke ter nato predlagati možne smeri metodoloških izboljšav in področij prihodnjega raziskovanja za celovitejše in realnejše vrednotenje vloge nacionalne kulture kot determinacijskega faktorja TNI.

Ključne besede: nacionalna kultura; TNI; determinacijski faktor

Uvod

Analize determinacijskih faktorjev tujih neposrednih investicij (TNI) so začele z rastjo obsega svetovnih TNI v 80. letih prejšnjega stoletja pridobivati tako večjo popularnost kot tudi vse večji pomen. S padcem ideologije komunizma v vzhodni Evropi je ta regija od začetka 90. let postala eno najzanimivejših področij sveta za vhodne tuje neposredne investicije. Ključni determinacijski faktorji, ki opredeljujejo odločitve investitorjev, so podobni tako v svetovnem kot regionalnem merilu nekdanje t. i. Vzhodne Evrope. Edini morda specifičen determinacijski faktor TNI, ki ga literatura opredeljuje kot relevantnega za to regijo v obdobju zadnjih dveh desetletij, je izbrana metoda privatizacije državnih podjetij, katere pretežni del se je dogajal v 90. letih prejšnjega stoletja. Prav redke, nikakor pa ne enoznačne, so globalne raziskave pomena nacionalnih kulturnih posebnosti pri vplivu na proces odločanja investitorjev glede TNI. To velja tako za svetovno raven kot za ožjo vzhodnoevropsko regijo. Ravno zaradi navedenih razlogov se nam je zdela pomembna izvedba raziskave in priprava preglednega članka s področja ocene vpliva nacio-

nalnega kulturnega faktorja na T_{NI}, kar je v primeru Slovenije prav v zadnjem obdobju še kako aktualno.

Uporabljena metoda članka je v izhodišču primerjalna analiza rezultatov ključnih obstoječih raziskav determinacijskih faktorjev tujih neposrednih investicij, ki zajemajo kulturni faktor kot pojasnjevalno spremenljivko pri sprejemanju odločitev tujih investitorjev. Teoretična predpostavka članka je relativna zapostavljenost in pomanjkljivo merjenje pomena oz. vloge managementa kulturnega faktorja kot spremenljivke v raziskavah determinacijskih faktorjev T_{NI}. Cilj našega prispevka je podati pregled ključnih veljavnih vrednotenj pomena kulturnega faktorja kot determinacijske spremenljivke T_{NI} in predlagati nekatere možne dopolnitve obstoječih empiričnih modelov in raziskovalne metodologije nasploh s ciljem, da bi bolj poglobljeno merili vpliv medkulturnih razlik, kar bi imelo za posledico učinkovitejši management medkulturnih interakcij v procesu sprejemanja odločitev glede novih oz. upravljanja obstoječih T_{NI}.

Tuje neposredne investicije in nacionalna kultura

Raziskave s področja determinacijskih faktorjev T_{NI} so postajale vedno bolj pomembne in zato številčnejše v začetku 80. let prejšnjega stoletja, ko zasledimo hitro rast obsega tujih investicij na svetovni ravni. Analiza omenjenih raziskav nas hitro pripelje do prvega zaključka, in sicer, da so bile njihov predmet do konca prejšnjega stoletja predvsem t.i. *tradicionalne* (Ayachi in Berthomieu 2008) pojasnjevalne spremenljivke T_{NI} (kot npr.: število prebivalcev, BDP/prebivalca, rast BDP, administrativne ovire za tuje vlagatelje v državi prejemnici T_{NI} ...), po letu 2000 pa vse pogosteje opažamo raziskovanje pomena t.i. *netradicionalnih* pojasnjevalnih spremenljivk, kot so npr.: človeški kapital, politična stabilnost, stopnja razširjenosti korupcije ...

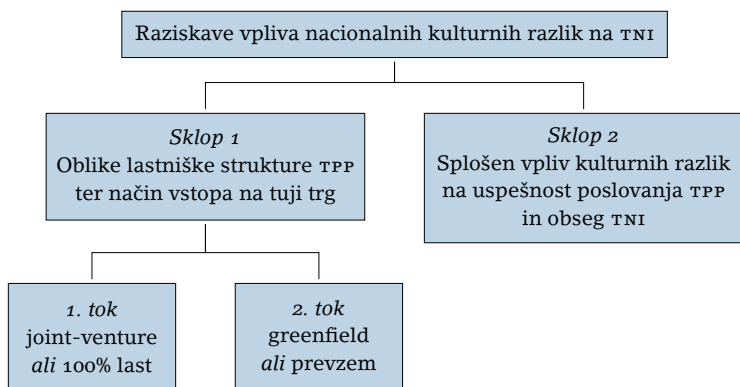
Relativno malo opravljenih empiričnih raziskav s področja mednarodnega poslovanja uporablja spremenljivko *nacionalne kulture* kot pojasnjevalno spremenljivko pri vplivih na odločitve tujih investitorjev glede T_{NI} kot odvisno spremenljivko. V teh redkih primerih so kulturne razlike (KR) praviloma merjene z *indeksom nacionalnih KR* (Kogut in Singh 1988), zasledimo pa tudi druga merila, kot so npr.: razlike v veroizpovedih, jezikovne razlike, primerjave percipiranih KR ... Omenjeni *indeks nacionalnih kulturnih razlik* (IN_{KR}) temelji na razlikah v rezultatih za vsako posamezno od štirih kulturnih dimenzij modela Hofstedeja (1980), ki je bil leta 1991 sicer dopolnjen s peto kulturno dimenzijo. Omenjene razlike v rezultatih so najprej popravljene ob upoštevanju razmikov v rezultatih vsake

posamezne kulturne dimenzije, nato pa so izračunane aritmetične sredine posameznih vrednosti dimenzij kot osnova za meddimenzijsko (medkulturno) primerjavo. Uporaba metode INKR je po eni strani doživela veliko popularnost v medkulturnih raziskavah (predvsem zaradi izvedene kvantifikacije ter posledične možnosti na videz enostavne primerjave sicer kvalitativnih lastnosti, kar kulturne posebnosti v osnovi so), a tudi precej kritik, od katerih velja izpostaviti Shenkarjevo (2001), ki modelu INKR v osnovi očita zanemarjanje kompleksnosti koncepta kulturnih razlik.

Predstavimo sedaj najprej naš predlog delitve analiziranih raziskav, ki povezujejo spremenljivke nacionalnih kulturnih razlik s področjem TNI. V prvi sklop predloga delitve lahko zajamemo dva tokova raziskav, v katerih so bile v zvezi z vplivi na odločitve investitorjev glede TNI kot relevantne pojasnjevalne spremenljivke vključene nacionalne kulturne razlike. Oba tokova se ukvarjata z izbiro oblike lastniške strukture tujega povezanega podjetja (TPP) ter z načinom vstopa tujega investitorja v države prejemnice TNI. Te dve področji raziskav zajemata po obsegu najpomembnejši del analiziranih raziskav in si zato zaslužita ločeno obravnavo.

V drugi sklop raziskav bomo uvrstili vse preostale, ki analizirajo splošen vpliv nacionalnih kulturnih razlik na uspešnost poslovanja tujih povezanih podjetij in vpliv na obseg TNI.

V članku bomo po lastni oceni navajali ključne, referenčne raziskave, širši pregled raziskav z omenjenih področij pa bo podan v preglednici 1 na strani 28. Predlog delitve omenjenih raziskav shematično ponazarja slika 1.



SLIKA 1 Shematičen pregled skupin ključnih kvantitativnih raziskav na področjih vpliva nacionalnih kulturnih razlik na TNI

VPLIV NACIONALNIH KULTURNIH RAZLIK NA IZBIRO LASTNIŠKE STRUKTURE IN NAČIN VSTOPA NA TUJI TRG

Prvi tok raziskav tega sklopa se ukvarja predvsem s primarno izbiro glede lastniške strukture tujih povezanih podjetij, in sicer (1) v obliki *joint-venture* (JV) ali (2) kot podjetja v stoddostni lasti tujega investitorja. V tej skupini analiz so rezultati o vplivu nacionalnih kulturnih razlik na odločitve investitorjev dvoumni. Določeno število v literaturi najpogosteje citiranih študij, ki obravnavajo determinacijske faktorje TNI (npr. Barkema in Vermeulen 1997; Benito 1997) zaključuje, da rast kulturnih razlik vodi k dejstvu, da se tuji investitorji raje odločajo za *joint-venture* kot za podjetja v stoddostni lasti. Razlog je verjetno v tem, da večanje kulturnih razlik povečuje negotovost, povezano s TNI, ki se pričakovano lahko zmanjša z ustanovitvijo *joint-venture* podjetja, ustanovljenega skupaj z lokalnim podjetjem, ki bolje pozna lokalne razmere (Root 1998). Po drugi strani Larimo (2003) pri analizi TNI finskih podjetij ne ugotavlja nobenega vpliva kulturnih razlik na omenjene odločitve, medtem ko nekateri drugi (npr. Padmanabhan in Cho 1996) zaključujejo, da je izbira oblike podjetja v stoddostni lasti bolj verjetna zaradi visokih stroškov in negotovosti, povezanih z delom s partnerjem v kulturno oddaljeni deželi.

Nasprotujoče si trditve glede izbire oblike *joint-venture* na primeru TNI nizozemskih podjetij dobro pojasnjuje Bell (1996), ki zapiše, da je povezava med kulturnimi razlikami in lastniško obliko tujih hčerinskih družb krivoljva v obliki črke U. Z drugimi besedami – nizozemska podjetja imajo raje obliko *joint-venture*, ko so kulturne razlike z lokalnimi partnerji bodisi majhne bodisi velike. Po njegovem ta rezultat kaže, da se oblika *joint-venture* uporablja za različne namene. V kulturno oddaljenih državah zato, da se tuji investitorji seznanijo z lokalnimi razmerami, medtem ko v državah, ki so si kulturno blizu, uporabljajo obliko *joint-venture* zaradi izvajanja skupnih raziskav in zniževanja splošnih stroškov poslovanja.

Drugi tok iz prvega sklopa raziskav se osredotoča na izbiro investitorjev glede načina vstopa v tujo državo, in sicer s (1) t. i. *greenfield* investicijami ali (2) prevzemi obstoječih podjetij (*brownfield* investicijami). Število študij, ki analizirajo povezavo med načinom vstopa in kulturnimi razlikami, je še bolj omejeno od opisanega prvega toka raziskav, rezultati pa so si prav tako nasprotujoči. Prvi del najpomembnejših študij (npr. Barkema in Vermeulen 1997; Kogut in Singh 1988; Larimo 2003) kaže, da povečanje kulturnih razlik vodi multinacionalna podjetja raje k odločitvi za *greenfield* investicije kot za prevzeme. Glede na nekatere raziskave (Kogut in Singh 1988; Larimo

2003) je razlog za to ta, da nacionalne kulturne razlike otežujejo poprevzemno integracijo (t. i. *post-merger integration*) in so zaradi tega prevzemi v kulturno oddaljenih državah manj privlačni.

Prav nasprotno od predhodnih navedb pa zaključki nekaterih drugih referenčnih raziskav (npr. Cho in Padmanabhan 1995; Padmanabhan in Cho 1996) kažejo, da nimajo kulturne razlike nikakršnega vpliva na izbiro načina vstopa tujega investitorja.

VPLIV NACIONALNIH KULTURNIH RAZLIK NA USPEŠNOST POSLOVANJA TPP IN OBSEG TNI

V drugem sklopu našega predloga delitve predstavljamo tiste referenčne raziskave, ki bodisi analizirajo uspešnost poslovanja tujega povezanega podjetja v odvisnosti od kulturnih razlik med kulturo investitorja in lokalno kulturo države-prejemnice TNI, bodisi skušajo uporabiti kulturne razlike kot pojasnjevalno spremenljivko pri gibanju obsega TNI.

Omenjena medkulturnost se sicer na splošno šteje kot faktor, ki zmanjšuje uspešnost poslovanja, ker poraja občutke sovražnosti in neugodja, kar vodi do *kulturnega šoka* med zaposlenimi z različnimi nacionalnimi kulturami (Shenkar 2001). Kot bo razvidno iz nadaljevanja, je bila ta hipoteza deležna zelo različnega empiričnega vrednotenja.

Barkema in Vermeulen (1997) sta v svoji raziskavi ugotovila, da rastoče kulturne razlike povzročajo hitrejši propad tujih nizozemskih podružnic tipa *joint-venture*. To dejstvo pa ni bilo potrjeno za podjetja v njihovi stoddstotni lasti. Kar je še bolj zanimivo – omenjena povezava v primeru *joint-venture* podjetij ni bila potrjena za vse kulturne dimenzije po Hofstedejevem modelu *petih kulturnih dimenzij* (Hofstede 1980 in 1991). Razlike v kulturnih dimenzijah *izogibanja oz. kontrole negotovosti*, *moškosti* in *usmerjenosti na dolgi rok* so imele signifikantno negativen učinek na trajanje podjetij tipa *joint-venture*, medtem ko razlike v kulturnih dimenzijah *distance v moči* in *individualizma* niso pokazale nobenega učinka. Nasprotno pa Benito in Larimo (1995) ter Benito (1997) ugotavljajo, da kulturne razlike niso imele signifikantno negativnega vpliva na stopnjo preživetja norveških in finskih filial v tujini, in to ne glede na obliko lastniške strukture oz. način vstopa na tuji trg.

Raziskava, ki sta jo na vzorcu ameriških investicij v tujini opravila Park in Ungson (1997), kaže, da rast kulturnih razlik povzroči, da so ameriške tuje investicije tipa *joint-venture* manj občutljive na propad v primerjavi s podjetji v stoddstotni lasti. To je skladno s kasnejšo raziskavo, ki so jo opravili Morosini, Shane in Singh (1998), in

po kateri nacionalne kulturne razlike prej krepijo kot slabijo uspešnost poslovanja čezmejnih nakupov podjetij (*brownfield* ТНП) v Italiji, kajti omenjeni nakupi v državah z oddaljenimi kulturami prinašajo podjetjem-investitorjem nove sklope postopkov, že integrirane v nacionalne kulture kupljenih podjetij.

Nekaj let kasneje Hennart idr. (2002) ugotavljajo, da ameriške filiale japonskih multinacionalk niso bolj nagnjene k temu, da bi bile prodane ali likvidirane pogosteje od tistih, ki so v lasti multinacionalk iz severne Evrope, čeprav so kulturne razlike med ameriško ter japonsko kulturo znatno večje kot med ameriško in kulturami severne Evrope. Avtorji ta nekoliko nepričakovani rezultat pojasnjujejo z dejstvom, da bi lahko japonske multinacionalke sicer imele več težav s svojimi ameriški filialami kot njihovi evropski kolegi, vendar pa so prve hkrati počasnejše pri prodaji oz. likvidaciji svojih filial zaradi večje tolerance do kratkoročnih izgub in/ali želje po ohranitvi časti.

Spet Barkema, Bell in Pennings (1996) dokazujejo, da kulturne razlike negativno vplivajo na stopnjo preživetja tujih *joint-venture* podjetij. Avtorji sumijo, da bi se lahko intenzivnost omenjenega vpliva spreminjala med različnimi oblikami lastništva oz. načini vstopa na trg, kajti ti zahtevajo različne količine t. i. *akulturacije* oz. *procesa kontakta, konflikta in prilagajanja ob srečanju dveh nacionalnih kultur* (Cartwright in Cooper 1993). Na osnovi tega zaključka postavijo hipotezo, da imajo kulturne razlike močnejši negativen učinek na trajanje podjetij tipa *joint-venture* in nakupljenih obstoječih tujih podjetij kot na podjetja v popolni lasti oz. *greenfield* investicije. Razlog naj bi bil v tem, da prva dva tipa podjetij (*joint-venture* in *brownfield* investicije) zahtevata t. i. *dvojno akulturacijo* (z družbenim okoljem in s partnerji v podjetju), medtem ko podjetja v popolni lasti in *greenfield* investicije zahtevajo zgolj t. i. *enojno akulturacijo*, tj. le z družbenim okoljem. Vendar so bili tovrstni zaključki deležni mnogih kritik, saj implicitna trditev Barkeme, Bella in Penningsa (1996), tj. da so si vse mednarodne združitve in nakupi podjetij podobni v smislu količine kulturne interakcije, po mnenju številnih avtorjev ne drži. Omenimo najprej argumente, ki jih pojasnjuje Olie (1996), ki trdi, da obseg kulturnih interakcij niha že znotraj populacije pridruženih oz. nakupljenih podjetij. To potrjuje trditev Buona in Bowditcha (1989), ki že nekaj let prej zapišeta, da je glavna determinanta količine kulturnih interakcij (stopnja zelene pozdružitvene integracije podjetje-kupec) odvisna od tega, kako si podjetje kupca predstavlja zeleno stopnjo pozdružitvene integracije. Če se kupec odloči, da bo njegovo podjetje v tujini deležno velike mere avtono-

mije pri poslovanju, je kulturna interakcija lahko posledično zelo majhna ne glede na lastniško strukturo podjetja. Na osnovi navedenega zato Slangen in Hennart (2002) zaključita, da poleg lastniške strukture tuje filiale in načina vstopa na tuji trg obstaja še tretji faktor, ki ga je treba upoštevati ob analizi vpliva nacionalnih kulturnih razlik na poslovanje podjetja v tujini: želena stopnja integracije med tujim povezanim podjetjem in *domačo materjo*.

Ves analizirani vpliv oz. soodvisnost med nacionalnimi kulturnimi razlikami ter uspešnostjo poslovanja tujih povezanih podjetij pa je vsekakor smiselno relativizirati z umestitvijo v daljši časovni okvir. Tako Meschi (1997) ugotavlja, da trajanje delovanja podjetij tipa *joint-venture* zmanjšuje pomen nacionalnih kulturnih razlik med partnerji, kakor jih zaznavajo vodje podjetij. To ugotovitev pripisuje dejstvu, da se sčasoma zaposleni v podjetjih naučijo živeti, sprejemati oz. delovati znotraj okolij z različnimi kulturami. Kot trdita Buono in Bowditch (1989), je potrebnih približno od pet do sedem let, preden se zaposleni počutijo kot resnično asimilirani v novo podjetje in se napetosti ter nezaupanje med zaposlenimi zmanjšajo na neproblematičen obseg. Kljub temu pa Olie (1996) ugotavlja, da je v določenih primerih možno, da medkulturne težave v podjetjih obstajajo tudi več desetletij, čeprav se tudi on strinja, da so te najmočnejše prav v prvem obdobju po začetku delovanja.

Nekaj let kasneje v svoji znani raziskavi Shenkar (2001) kritično ovrednoti nekatere od prej omenjenih raziskav in zaključí, da je njihova glavna pomanjkljivost v tem, da se pri uporabi omenjenega Hofstedejevega modela kot indikatorja nacionalnih kulturnih razlik izenačuje pomen vseh kulturnih dimenzij, ki ga sestavljajo. Na osnovi te ugotovitve kot primarna kulturna faktorja opredeli *izogibanje oz. kontrolo negotovosti ter zaupanje*.

Faktor izogibanja oz. kontrole negotovosti je v Hofstedejevem modelu opredeljen kot *obseg, v katerem se pripadniki določene kulture čutijo ogrožene v negotovih oz. neznanih situacijah*. Več načinov obnašanja (npr. glede na neznance iz tujine, glede na tujo konkurenco, naklonjenost formaliziranim pogodbam in strukturam, sama narava pravil in določb ...) implicitno kaže na (apriorni) odnos do tujih investitorjev (investicij) v določeni državi, kar lahko privede do dodatnih ovir za vstop potencialnih tujih investitorjev. Te ovire lahko pripeljejo do diskriminacije *tujcev* na strani državnih organov, kupcev in/ali dobaviteljev (Hymer 1976), kar lahko postavi tuje investitorje v manj ugoden položaj v primerjavi z lokalnimi investitorji in tako povzroči odklonilen odnos prvih do investiranja (Donney, Cannon in Mullen 1998). Kot ugotavljata tudi Jones in Teegen (2001), je splo-

šen odnos do (tuje) konkurence bolj negativen v državah z visokim faktorjem izogibanja negotovosti.

Drugi ključni faktor po izbiri Shenkarja (2001) je *zaupanje*, ki ga Fukuyama (1995) opredeli kot *redno pričakovanje poštenega kooperativnega obnašanja v družbi*. Kakor zapišejo Bhardwaj, Dietz in Beamish (2007), občutijo pripadniki družbe z visoko stopnjo zaupanja manjšo potrebo po kontroli obnašanja drugih, kar v kombinaciji s hitrejšim in bolj spontanim procesom vzpostavljanja medosebnih (medkulturnih) odnosov in nižjimi stroški nadzora drugih pripelje do okolja, ki privablja tuje investicije. Poleg omenjenega *ex-ante* učinka na TNI ima višja stopnja zaupanja v družbi tudi ugodne *ex-post* vplive na poslovanje obstoječih tujih investicij. Kot še zapiše Fukuyama (1995), imajo v družbah z visoko stopnjo zaupanja delavci sposobnosti skupnega delovanja za doseganje istih ciljev v skupinah in organizacijah. Zanimiva je tudi opredelitev Bhardwaja, Dierza in Beamisha (2007) glede povezave med omenjenima kulturnima faktorjema, tj. med izogibanjem negotovosti in zaupanjem. Avtorji pravijo, da stopnja izogibanja negotovosti opredeljuje področje zaupanja. Visoka stopnja izogibanja negotovosti lahko tako onemogoči razširitev zaupanja do oseb s tujo kulturo. Kot primer te trditve služi že navedba Fukuyame (1995), ki pravi, da prav visoka stopnja nivo izogibanja negotovosti v japonski kulturi onemogoča razširitev področja zaupanja do tujcev.

Kakšen pa je vpliv omenjenih dveh kulturnih faktorjev na spremembe v obsegu TNI? V eni zelo redkih, a tudi zaradi tega pogosto citiranih empiričnih raziskav na področju analize korelacije med kulturnimi faktorji in obsegom TNI Bhardwaj, Dierz in Beamish (2007) najprej postavijo tri hipoteze:

- H₁ *Povečanje stopnje izogibanja oz. kontrole negotovosti v državi prejemnici TNI povzroči padec TNI; pričakujemo negativno korelacijo.*
- H₂ *Povečanje stopnje zaupanja v državi prejemnici TNI je povezano z dvigom obsega TNI; pričakujemo pozitivno korelacijo.*
- H₃ *Povečanje kontrole negotovosti vpliva na odnos med zaupanjem in obsegom TNI na način, da omenjeni odnos oslabi, ko se negotovost poveča (in nasprotno: odnos se okrepi, ko se negotovost zmanjša).*

Študija potemtakem analizira tri spremenljivke: vhodne TNI (odvisna spremenljivka), *izogibanje oz. kontrolo negotovosti* in *zaupanje* (obe pojasnjevalni spremenljivki). Za vrednotenje obsega vhodnih TNI so avtorji uporabili t. i. indeks vhodnih TNI (*Inward FDI Index*),

kot je objavljen v *World Investment Report* (glej <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/WIR-Series.aspx>). Za vrednotenje in primerjavo nacionalnih ravni kulturne dimenzije *izogibanja* oz. *kontrole odgovornosti* so uporabili rezultate istoimenskega faktorja iz že omenjenega modela Geerta Hofstedeja.

Za vrednotenje tretje analizirane spremenljivke (zaupanja) pa so bili uporabljeni rezultati meritev zaupanja iz publikacije *World Values Survey* (glej <http://www.worldvaluessurvey.org>).

Glavni zaključki predstavljene študije so naslednji:

- Prva in druga postavljena hipoteza sta potrjeni. Gledano v celoti faktorja izogibanja oz. kontrole odgovornosti ter zaupanja skupaj pojasnita 12 % variance faktorja vhodnih TNI.
- V povezavi s tretjo hipotezo avtorji ugotavljajo, da obstaja povezava med faktorjem zaupanja in faktorjem vhodnih TNI za države s šibkim faktorjem izogibanja oz. kontrole negotovosti ($r = 0,59$; $p < 0,01$), ne pa tudi za države z močnim faktorjem izogibanja oz. kontrole negotovosti ($r = -0,17$; ns). Avtorji zaključujejo, da izogibanje oz. kontrola negotovosti pozitivno vpliva na odnos med zaupanjem in vhodnimi TNI na način, da je omenjeni odnos postal šibkejši, ko se je izogibanje oz. kontrola negotovosti povečala. S tem je potrjena tudi tretja hipoteza raziskave.

Na osnovi rezultatov večine analiziranih raziskav lahko tako zapišemo, da razlike v nacionalnih kulturah držav investitorja in prejemnika TNI vplivajo na tuje neposredne investicije, čeprav ugotovljeni vplivi v analiziranih raziskavah niso enoznačno ovrednoteni, niti opredeljeni kot pomembni in še manj kot ključni determinacijski faktorji TNI. Ugotovljeni učinki so bodisi posredni (preko izbire lastniške strukture tujih povezanih podjetij oz. načina vstopa na tuji trg) oz. neposredni (vpliv na obstoj oz. uspešnost poslovanja tujih povezanih podjetij in na sam obseg TNI).

Ključne ugotovitve analize predstavljenih študij in predlog usmeritev raziskovanja vpliva nacionalnih kulturnih razlik na TNI v prihodnosti

Kot smo že zapisali, so si ugotovitve predstavljenih raziskav na področjih vpliva mednacionalnih kulturnih razlik na tuje neposredne investicije pogosto nasprotujoče. Poleg že tako relativno omejenega števila raziskav z obravnavano tematiko je treba njihove rezultate jemati z veliko mero previdnosti pri postavljanju splošno veljavnih zaključkov, zavedajoč se nujnosti upoštevanja posebnosti pri analizirani populaciji (npr. države izvora tujih investitorjev, države preje-

mnice T_{NI}) ter tudi ne vedno zadostnega obsega in pogosto vprašljive zanesljivosti v analize zajetih podatkov.

Navedeno nas pripelje do zaključka, da do tega trenutka pravzaprav še ne moremo potrditi velikega pomena managementa mednarodnih kulturnih razlik pri opisanih neposrednih ali posrednih vplivih na T_{NI}. Dilema, ki si jo zastavljamo po naši oceni kot relevantno, je torej: »Ali je pravilen zaključek, da razlike v nacionalnih kulturah pač niso pomemben, ključen determinacijski faktor pri sprejemanju odločitev tujih investitorjev glede T_{NI} in zato zaradi svoje relativne nepomembnosti morda niso vredne obsežnega časovnega vložka za raziskovanje v prihodnosti? Ali pa bi, nasprotno, vendarle veljalo dopolniti do sedaj uporabljene metode raziskovanja in bi tako z bolj segmentiranim ter poglobljenim pristopom k analizi skušali dokazati bolj prikrite, posredne, a zato nič manj pomembne vplive managementa kulturnega faktorja na spremenljivko tujih neposrednih investicij?«

Pri iskanju odgovora na predstavljeno dilemo poskušajmo najprej ovrednotiti do sedaj najpogosteje uporabljene metode raziskovanja in predstaviti svoje ugotovitve. Prva ugotovitev je povezana z izbiro analiziranih držav izvora investitorjev, ki so bili predmet raziskav. Relativno hitro lahko pridemo do zaključka, da nesorazmerno pogosto v odnosu do njihovega deleža v svetovnem obsega T_{NI} zasledimo analizo tujih investicij skandinavskega (Finska, Norveška) in nizozemskega izvora. Če skušamo pojasniti razloge za to, potem gotovo drži ugotovitev, da so vse navedene države v svetovnem pomenu relativno majhna, a hkrati močna in globalno dobro prisotna gospodarstva. Prav zato je njihova prilagodljivost, tudi medkulturna, pri prodorih na tuja tržišča gotovo pomemben dejavnik uspešnosti.

Vsaj v primeru Nizozemske lahko zapišemo še eno zanimivost. Omenjeni Hofstedejev model petih kulturnih dimenzij je pravzaprav metodološka osnova velike večine predstavljenih empiričnih raziskav, ki za merjenje medkulturnih razlik uporabljajo iz njega izvedeni predhodno opisani indeks I_{NKR}. Zanimiva ugotovitev: Geert Hofstede je po rodu Nizozemec. Sta mar analiza in trud v razumevanju vpliva in pomena medkulturnih posebnosti dandanes predvsem domena raziskovalcev iz manjših držav, z razvitimi gospodarstvi in posledično z velikimi težnjami po uspešnem prodoru tudi na najoddaljenejša mednarodna tržišča? Morda je zapisana trditev bodisi preveč poenostavljena ali enostavno preveč ambiciozna, pa vendar njej v prid govorijo raziskave še enega svetovno priznanega avtorja na področju razumevanja in managementa medkulturnih specifik, Fonsa Trompenaarsa. Prav tako uglednega znanstvenika, tokrat

nizozemsko-francoskega porekla, ki je s svojim do sedaj še vedno temeljnim delom, objavljenim leta 1997 v sodelovanju s Hampden-Turnerjem (*Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*) predstavil drugi referenčen model merjenja medkulturnih posebnosti, zaobjet v sedmih kulturnih dimenzijah. Zanimivo je, da objava Trompenaars-Hampden-Turnerjevega modela ni povzročila njegove kasnejše uporabe v empiričnih raziskavah povezav med posebnostmi nacionalnih kulturnih razlik in TNI , kjer kot referenčen model avtorji raziskav še vedno pogosteje uporabljajo opisani Hofstedejev model. Kljub temu, da sta bila oba modela deležna številnih kritik (glej npr. Soussi in Côté 2006), pa bi morda vendarle veljalo preveriti tudi pojasnjevalno moč kulturnih dimenzij Trompenaars-Hampden-Turnerjevega modela pri analizi vpliva na spremenljivko TNI , ali vsaj nekaterih izmed njih, saj, kot smo videli na primeru uporabe medkulturnega modela Hofstedeja, model kot celota ne uspe enoznačno dokazati vpliva na spremenljivko TNI , medtem ko uporaba posamične kulturne dimenzije (v opisanih raziskavah je to Hofstedejeva dimenzija izogibanja oz. kontrole negotovosti) že pripelje do rezultatov z vsaj delno potrjenim vplivom.

Slednje je tudi shematično lepo razvidno iz preglednice 1, kjer so zaključki vplivov v prvi koloni mešani (potrjeni in nepotrjeni), medtem ko so pri uporabi dveh samostojnih kulturnih dimenzij (druga in tretja kolona) njihovi vplivi na TNI (na uspešnost poslovanja TPP in na obseg TNI) v vseh predstavljenih raziskavah potrjeni.

Če gledamo v širšem kontekstu celote interakcij determinacijskih faktorjev TNI , je hkrati zagotovo smiselno povezati in celovito obravnavati tudi vplive medkulturnih razlik med državama investitorja in prejemnika TNI s popolnoma specifičnimi, v literaturi že potrjenimi pomeni posebnosti posameznih nacionalnih kultur, tako države investitorja kot prejemnika TNI . Znano je, na primer, da so britanski investitorji *a priori* nagnjeni k prevzemom obstoječih tujih podjetij, medtem ko se npr. japonski investitorji *a priori* raje odločajo za nove investicije; obe navedeni dejstvi v osnovi nista odvisni od posebnosti držav-prejemnic TNI . Po drugi strani lahko določene, npr. institucionalne posebnosti posameznih držav prejemnic TNI prav tako opredeljujejo oz. omejujejo bodisi načine vstopa tujih investitorjev ali pa lastniško strukturo podjetij s tujim lastništvom, zato v takšnih primerih odločitev tujega investitorja glede načina oz. oblike vstopa na tuji trg v osnovi ni povezana z medkulturnimi posebnostmi, katerih obvladovanje se na mikroekonomski oz. osebni ravni pojavi šele naknadno.

Očitno kompleksnost analize dejanskega vpliva nacionalnih kul-

PREGLEDNICA 1 Pregled analiziranih raziskav glede vpliva KR na spremenljivke, povezane s TNI

Ovisne spremenljivke	Pojasnjevalne spremenljivke		
	Nacionalne medkulturne razlike (splošno)	Razlike med faktorjem izogibanja oz. kontrolo odgovornosti (Hofstede 1980; 1991)	Razlike med faktorjem zaupanja (Fukuyama 1995)
Izbira lastniške strukture TPP	DA (Gatignon in Anderson 1988; Erramilli 1991; Erramilli in Rao 1993; Benito 1994; Madhok 1994; Padmanabhan in Cho 1996; Bell 1996; Anand in Delios 1997; Hennart in Larimo 1998; Brouthers in Brouthers 2001)	DA (Root 1998)	–
Izbira načina vstopa na tuji trg	DA (Kogut in Singh 1988; Barkema in Vermeulen 1997; Harzing 2002; Larimo 2003; Vermeulen in Barkema, 2001) NE (Cho in Padmanabhan 1995; Padmanabhan in Cho 1996; Brouthers in Brouthers 2000)	–	–
Uspešnost poslovanja TPP	DA (Parkhe 1991; Barkema idr. 1997; Barkema in Vermeulen 1997; Park in Ungson 1997; Barkema, Bell in Pennings 1996; Morosini, Shane in Singh, 1998; Larimo 1998; Shenkar 2001) NE (Larimo 1993; Benito in Larimo 1995; Benito 1997; Hennart idr. 2002)	DA (Barkema in Vermeulen 1997)	DA (Arrow 1974; Ouchi 1981; Aulakh, Kotabe in Sahay 1996; Parkhe 1998; Child 2001)
Obseg TNI	NE (Vaupot 2014)	DA (Hyer 1976; Bhardwaj, Dietz in Beamish 2007; Doney, Cannon in Mullen 1998; Jones in Teegeen 2001)	DA (Bhardwaj, Dietz in Beamish 2007; Globerman in Shapiro, 2002)

OPOMBE DA – vpliv je potrjen, NE – vpliv ni potrjen.

turnih posebnosti na TNI skušajmo ob zaključku dopolniti še z dodatnim razmislekom, ki naj nam in drugim raziskovalcem služi kot dodatna usmeritev izbire področij raziskovanja v prihodnosti. Že relativno veliko dosedanjih raziskav analizira posreden vpliv kulturnih značilnosti na TNI preko izbire lastniške strukture TPP in načina vstopa na tuje trge. Vsaj v državah današnje srednje Evrope, predvsem članicah Višegrajske skupine (Poljska, Češka, Slovaška in Madžarska) kot enih izmed najpomembnejših prejemnic TNI tudi izven meja srednjeevropske regije, se med najpomembnejšimi determinacijskimi faktorji TNI v obdobju po letu 1990 pogosto analizira tudi vpliv izbranega modela privatizacije. Po našem mnenju bi bilo zanimivo poglobljeno analizirati vpliv nacionalnih kulturnih posebnosti držav srednje Evrope na izbiro privatizacijskega modela, ki je eden glavnih vzrokov za današnje zelo različne deleže in pomene, ki jih TNI imajo v narodnih gospodarstvih držav te regije. Prepričani smo, da tematika analize vpliva nacionalnih kulturnih posebnosti na TNI še zdaleč ni izčrpana. Naše raziskovanje v prihodnosti bo zagotovo šlo v predlaganih smereh.

Literatura

- Anand, J., in A. Delios. 1997. »Location Specificity and the Transferability of Downstream Assets to Foreign Subsidiaries.« *Journal of International Business Studies* 28 (3): 579–603.
- Arrow, K. 1974. *The Limits of Organization*. New York: Norton.
- Aulakh, P. S., M. Kotabe in A. Sahay. 1996. »Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach.« *Journal of International Business Studies* 27 (5): 1005–1032.
- Ayachi, F., in C. Berthomieu. 2008. »Les déterminants des investissements directs étrangers européens et la gouvernance dans la région MEDA: une estimation par la méthode des moments généralisés.« *Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion* 25 (25): 1–38.
- Barkema, H. G., J. H. J. Bell in J. M. Pennings. 1996. »Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning.« *Strategic Management Journal* 17 (2): 151–166.
- Barkema, H. G., O. Shenkar, F. Vermeulen in J. H. J. Bell. 1997. »Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures.« *Academy of Management Journal* 40 (2): 426–442.
- Barkema, H. G., in F. Vermeulen. 1997. »What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?« *Journal of International Business Studies* 28 (4): 845–864.
- Bell, J. H. J. 1996. *Single or Joint Venturing? A Comprehensive Approach to Foreign Entry Mode Choice*. Aldershot: Avebury.

- Benito, G. R. G. 1996. »Ownership Structures of Norwegian Foreign Subsidiaries in Manufacturing.« *The International Trade Journal* 10 (2): 157–198.
- Benito, G. R. G. 1997. »Divestment of Foreign Production Operations.« *Applied Economics* 29 (10): 1365–1377.
- Benito, G. R. G., in J. Larimo. 1995. »Divestment of Foreign Production Operations: The Case of Foreign Direct Investments from two Nordic Countries.« Discussion Paper 187, University of Vaasa, Vaasa.
- Bhardwaj, A., J. Dietz in P. W. Beamish. 2007. »Host Country Cultural Influences on Foreign Direct Investment.« *Management International Review* 47 (1): 29–50.
- Brouthers, K. D., in L. E. Brouthers. 2000. »Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences.« *Strategic Management Journal* 21 (1): 89–97.
- Brouthers, K. D., in L. E. Brouthers. 2001. »Explaining the National Cultural Distance Paradox.« *Journal of International Business Studies* 32 (1): 177–189.
- Buono, A., in J. Bowditch. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cartwright, S., in C. L. Cooper. 1993. »The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage.« *Academy of Management Executive* 7 (2): 57–70.
- Cho, K. R., in P. Padmanabhan. 1995. »Acquisition versus New Venture: The Choice of Foreign Establishment Mode by Japanese Firms.« *Journal of International Management* 1 (3): 255–285.
- Doney, P. M., J. P. Cannon in M. R. Mullen. 1998. »Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust.« *Academy of Management Review* 23 (3): 601–620.
- Erramilli, M. K. 1991. »The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms.« *Journal of International Business Studies* 22 (3): 479–501.
- Erramilli, M. K., in C. P. Rao. 1993. »Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach.« *Journal of Marketing* 57 (3): 19–38.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamilton.
- Gatignon, H., in E. Anderson. 1988. »The Multinational's Degree of Control Over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of the Transaction Cost Explanation.« *Journal of Law, Economics, and Organization* 4 (2): 305–336.
- Globerman, S., in D. Shapiro. 2002. »Global Foreign Direct Investment Flows: The Role of Governance Infrastructure.« *World Development* 30 (11): 1899–1919.

- Harzing, A.-W. 2002. »Acquisitions versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes.« *Strategic Management Journal* 23: 211–227.
- Hennart, J.-F., in J. Larimo. 1998. »The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises: Does National Origin Affect Ownership Decisions?« *Journal of International Business Studies* 29 (3): 515–538.
- Hennart, J.-F., H. G. Barkema, J. H. J. Bell, G. R. G. Benito, J. Larimo, T. Pedersen in M. Zeng. 2002. »The Comparative Survival of European and Japanese Affiliates in the United States.« Rokopis, Tilburg University, Tilburg.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, London in New Delhi: Sage.
- Hofstede, G. 1991. *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill.
- Hymer, S. H. 1976. *The International Operations of National Firms*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jones, G. K., in H. J. Teegen. 2001. »Global R&D Activity of US MNCs: Does National Culture Affect Investment Decisions?« *Multinational Business Review* 9 (2): 1–7.
- Kogut, B., in H. Singh. 1988. »The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode.« *Journal of International Business Studies* 19 (3): 411–432.
- Larimo, J. 1993. »Foreign Direct Investment Behavior and Performance: An Analysis of Finnish Direct Manufacturing Investments in OECD Countries.« Acta Wasaenia 32, University of Vaasa, Vaasa.
- Larimo, J. 1998. »Determinants of Divestments in Foreign Production Operations Made by Finnish Firms in OECD Countries.« Discussion Paper 233, University of Vaasa, Vaasa.
- Larimo, J. 2003. »Form of Investment by Nordic Firms in World Markets.« *Journal of Business Research* 56 (9): 791–803.
- Madhok, A. 1994. »Mode of Foreign Market Entry: An Empirical Investigation of Transaction Costs and Organizational Capability Perspectives.« Rokopis, University of Utah, Salt Lake City, UT.
- Meschi, P.-X. 1997. »Longevity and Cultural Differences of International Joint Ventures: Toward Time-Based Cultural Management.« *Human Relations* 50 (2): 211–228.
- Morosini, P., S. Shane in H. Singh. 1998. »National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance.« *Journal of International Business Studies* 29 (1): 137–158.
- Olie, R. L. 1996. »European Transnational Mergers.« Doktorska disertacija, University of Maastricht, Maastricht.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Padmanabhan, P., in K. R. Cho. 1996. »Ownership Strategy for a Foreign Affiliate: An Empirical Investigation of Japanese Firms.« *Management International Review* 36 (1): 45–65.
- Parkhe, A. 1991. »Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances.« *Journal of International Business Studies* 22 (4): 579–601.
- Parkhe, A. 1998. »Building Trust in International Alliances.« *Journal of World Business* 33 (4): 417–437.
- Park, S. H., in G. R. Ungson. 1997. »The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution.« *Academy of Management Journal* 40 (2): 279–307.
- Root, F. L. 1998. *Entry Strategies for International Markets*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shenkar, O. 2001. »Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences.« *Journal of International Business Studies* 32 (3): 519–536.
- Slangen, A. H. L., in J.-F. Hennart. 2002. »Cultural Distance and Foreign Direct Investment: A Comprehensive Model Explaining the Impact of National Cultural Differences on Entry Mode Choice and Subsidiary Performance.« Predstavljeno na 28th Annual Conference of the European International Business Academy, Atene, 8.–10. december.
- Soussi, S. A., in A. Côté. 2006. »La diversité culturelle dans les organisations: analyse critique des fondements théoriques du management interculturel.« Rokopis, Université du Québec en Outaouais, Gatineau.
- Trompenaars, F., in C. Hampden-Turner. 1997. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Brealey.
- Vaupot, Z. 2014. *Communication interculturelle et investissements directs étrangers: cas d'étude sur les relations entre la France et les pays d'Europe centrale*. Lille: ANRT.
- Vermeulen, F., in H. G. Barkema. 2001. »Learning through Acquisitions.« *Academy of Management Journal* 44 (3): 457–476.