

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POGAJANJA V MEDNARODNEM OKOLJU:
PRIMER KITAJSKE, JAPONSKE IN JUŽNE KOREJE**

Ljubljana, avgust 2010

NENAD BREGAR

IZJAVA

Študent **Nenad Bregar** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **prof. dr. Maje Makovec Brenčič**, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne.....

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
Namen in struktura	1
1 KULTURA	2
1.1 Definicija kulture	2
1.2 Kulturni šok	3
1.3 Opredelitev kultur po dimenzijah	5
1.3.1 Monokronost in polikronost	5
1.3.2 Nizko in visoko kontekstna kultura	6
1.3.3 Hofstedov model dimenzij kultur	7
1.3.4 Lewisov model kultur	9
2 POGAJANJA	10
2.1 Definicija pogajanj	10
2.2 Poslovna pogajanja	11
2.3 Weiss in Strippov model	11
3 POSEBNOSTI KULTUR IN ZNAČILNOSTI POGAJANJ S KITAJCI, JAPONCI IN KOREJCI	13
3.1 Kitajska	14
3.1.1 Posebnosti kitajske kulture	14
3.1.2 Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga	15
3.2 Japonska	18
3.2.1 Posebnosti japonske kulture	18
3.2.2 Značilnosti japonskega pogajalskega sloga	18
3.3 Južna Koreja	20
3.3.1 Posebnosti korejske kulture	20
3.3.2 Značilnosti korejskega pogajalskega sloga	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastnosti monokronih in polikronih kultur	6
Tabela 2: Kulturološke dimenzije po Hofstedu za Kitajsko, Japonsko, Korejo in Slovenijo	8
Tabela 3: Lewisov model kulturnih razlik	9
Tabela 4: Segmenti in spremenljivke modela Weiss in Stripp.....	12
Tabela 5: Pogled z obeh strani	16
Tabela 6: Značilnosti kitajskih pogajalcev po modelu Weiss in Stripp	17
Tabela 7: Značilnosti japonskih pogajalcev po modelu Weiss in Stripp	19
Tabela 8: Značilnosti korejskih pogajalcev po modelu Weiss in Stripp	22

KAZALO SLIK

Slika 1: “Čebulni diagram”: Manifestacija kulture na različnih plasteh	2
Slika 2: Kulturni refleks in kulturna obramba v ekstremnih okoliščinah	5
Slika 3: Kontekstnost kultur po Hallu	7
Slika 4: Lewisov model kultur	10
Slika 5: Pet razmerij v Konfucionizmu	14

UVOD

Pogajanja so del vsakodnevnih odnosov, ko želimo doseči določen cilj. S tem se srečujemo praktično na vsakem koraku in skozi pogajanja lahko prepričamo druge in tako uveljavimo naše cilje.

Posebno oviro pri pogajanjih predstavlja mednarodno okolje, kjer se soočamo z medkulturnimi razlikami kot so poslovni bonton, religija, navade, konfrontacija ljudi, način pogajanj in tako dalje. Nehote se lahko zgodi, da z za nas zanemarljivo gesto med pogajanjem užalimo nasprotnega pogajalca in tako zapravimo priložnost, da sklenemo posel, ki bi ga sicer v svoji kulturi in domačem okolju sklenili. Mednarodno okolje tako predstavlja posebne izzive; še posebej se moramo zavedati tako splošnih kot tudi medkulturnih pogajalskih napak, da na koncu dosežemo, kar smo si zastavili.

Med pogajanjem lahko naredimo manjše napake, ki jih v pogajalskem procesu lahko odpravimo in bistveno ne vplivajo na končni izid, lahko pa naredimo tudi velike, nepovratne napake, ki se jim je dobro izogniti. Celo tako majhne poteze kot so pospravljanje vizitke poslovnega partnerja v žep ali pisanje telefonske številke na vizitko, lahko hitro užali nasprotnega pogajalca. Ravno tako lahko v nekaterih kulturah užalimo gostitelja, če pojemo kosilo do konca ali pustimo napitnino. Hkrati pa sami postanemo nerazumevajoči ali celo jezni, ko med pogajanjem ponudimo dobre pogoje, pa naletimo na hladno odziv, nezavedajoč se, da je to normalni proces pogajanj pri izbranih kulturah. Ne razumemo na primer, zakaj nekdo potrebuje tako dolgo časa, da pride do odločitve in zakaj ni nič nenavadnega, da partnerji prekoračijo časovne roke. Ljudje smo različni, saj izhajamo iz različnih kultur in načinov poslovanja. Zato je pomembno, da se poučimo o načinu pogajanj in kulturi nasprotnih pogajalcev, saj lahko to bistveno vpliva na izid pogajanj. Medkulturne razlike pa lahko tudi obrnemo v svojo korist, saj lahko naredimo dober vtis na nasprotnega pogajalca, če ta zazna, da smo se poučili o njegovi kulturi in mu s tem izkazali spoštovanje.

Namen in struktura

Kaj so torej tiste kulturne razlike in značilnosti, ki lahko vplivajo na proces pogajanj in česa se moramo še posebej zavedati, ko se pogajamo z nekom iz azijskega okolja? V diplomu imam namen ugotoviti in analizirati kulture, kulturne razlike in značilnosti primerjalnih medkulturnih pogajanj s Kitajci, Japonci in z Južnokorejci (v nadaljevanju Korejci).

Teza dela je: "Zahodne družbe" se morajo pri poslovanju v azijskem okolju zavedati posebnosti kulture, ki se je izoblikovala skozi tisočletja in dejstva, da se soočajo z eno najstarejših civilizacij na svetu. Izjemno kulturno dediščino, ki jo te države imajo, je potrebno pri poslovanju upoštevati in spoštovati, saj je to ljudem iz obravnavanih kultur velikega pomena in neupoštevanje tega hitro vodi v neuspeh.

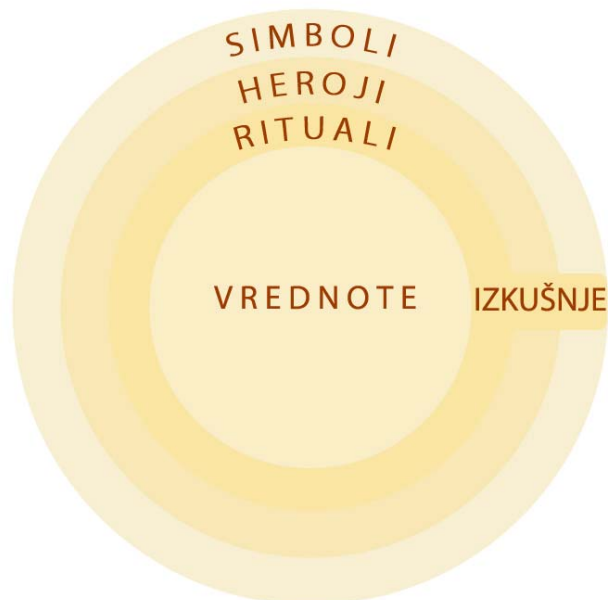
V prvem delu mojega diplomskega dela opredeljujem kulturo ter skozi nekatere uveljavljene modele ugotavljam značilnosti posameznih obravnavanih kultur. V osrednjem delu se osredotočim na pogajanja in prikazujem model, ki sta ga razvila Weiss in Stripp. V zadnjem delu pa razčlenjujem vsako kulturo posebej ter prikazujem njene posebnosti in značilnosti pogajanj, vključno z modelom Weiss in Stripp.

1 KULTURA

1.1 Definicija kulture

Beseda kultura (ang. *culture*) naj bi bila ena od dveh ali treh najbolj kompleksnih besed v angleškem jeziku. "Ima preveč obsežen pomen, da bi jo lahko uporabljali enolično", meni Eagleton (2000, str. 1, 23). Kultura ima veliko različnih definicij. Lahko je to znanje, ki ga deli velika skupina ljudi, lahko so to izkušnje, prepričanja, vrednote, osebna razmerja, materializem, religija, obnašanje itd. Kulturo lahko gledamo tudi kot na vrsto komunikacije v skupini. Kultura ima določene vzorce in je skupek priučenega obnašanja in znanja določene skupine ljudi. Za diplomsko delo bom uporabljal kulturo v smislu "kultura določene družbe" in njene navade, običaje, protokole, obnašanje, njihova poslovno-organizacijska kultura, splošne vrednote itd. Hofstede prikazuje kulturo kot "čebulni diagram", ki je razdeljena po različnih plasteh v globino, kot prikazuje slika spodaj.

Slika 1: "Čebulni diagram": Manifestacija kulture na različnih plasteh



Vir: G. Hofstede, Culture's Consequences, 2001, str. 11.

Hofstede, Pederson in Hofstede (2002, str. 6, 9) menijo, da je kultura kolektivno programiranje uma, ki loči člane ene skupine ali kategorije od članov druge kulture, ter jo delijo na posamezne plasti:

- **Simboli** so besede, kretnje, slike in stvari, ki pogosto pomenijo kompleksno sliko, ki jo kot celoto vidijo samo pripadniki določene kulture.
- **Heroji** so ljudje, živi ali mrtvi, resnični ali izmišljeni, ki imajo značilnosti, ki so visoko cenjene v kulturi in tako dajejo zgled obnašanja ostalim.
- **Rituali** oziroma običaji so skupinske (kolektivistične) aktivnosti, ki so sicer nepotrebne za doseganje določenega tehničnega cilja, vendar se v kulturi smatrajo za nujne, da povezujejo posameznika in skupino.
- **Vrednote** so prepričanja, ki imajo pozitivno in negativno lastnost in jih loči na dobro proti slabemu, umazano proti čistemu, nevarno proti varnemu, spodobno proti nespodobnemu, grdo proti lepemu, nenaravno proti naravnemu, nenormalno proti normalnemu, paradokсно proti logičnemu, neracionalno proti racionalnemu in na moralno proti nemoralnemu.

V Sloveniji bi na primer za simbol lahko označili Triglav, slovensko zastavo, za heroja bi lahko rekli, da sta to general Rudolf Maister in Martin Krpan, za ritual pa lahko označimo vikanje nekoga, ki smo ga ravnokar spoznali, ali način pogostitve gostov.

Menim, da je kultura zelo kompleksen pojav, ki ga moramo upoštevati v nacionalnem in mednarodnem okolju pri poslovanju. Ob tem pa se strinjam z navedbo, da se moramo ob vstopu na tuje trge kulturi “**zmerno prilagajati**” (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 261), se seznaniti s kulturološkimi profili in oblikovati kulturološke zemljevide. S tem se strinjata tudi Spoelstra in Pienaar (1996, str. 241), ki menita, da posameznik, ki obišče drugo državo, naj ne bi postal kot ljudje te države in da je sprejemljivo, da se bodo tujci “**obnašali rahlo drugače**”. Zmerna prilagoditev pomeni, da se v celoti ne odrekamo vrednotam svoje kulture, kar cenijo številne azijske kulture, katerih predstavniki tudi sami ohranjajo samospoštovanje in da “**kulture niso boljše ali slabše, marveč le drugačne**” (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 261).

1.2 Kulturni šok

Velikokrat se nam predvsem ob potovanjih ali na mednarodnih poslovnih aktivnostih dogodi, da nas kultura preseneti. Velik kulturni šok sem sam doživel med bivanjem v Južni Koreji. Zato je dobro poznavanje kulture in podlag za medkulturna pogajanja za uspešno poslovanje. V nadaljevanju zato opredeljujem pomen kulturnega šoka oz. refleksa in obrambe. **Kulturni refleks** se lahko ustvari v zelo kratkoročnem obdobju po stiku z drugo kulturo, **kulturna obramba** pa se lahko ustvari v srednjeročnem obdobju. Pomen obeh bom razložil z modelom kulturnega šoka, kot ga navaja Hofstede.

Kulturni šok ima več faz in avtorji so razvili več modelov, ki pa so si med seboj podobni. Hofstede, Pedersen in Hofstede (2002, str. 23) navajajo naslednje faze:

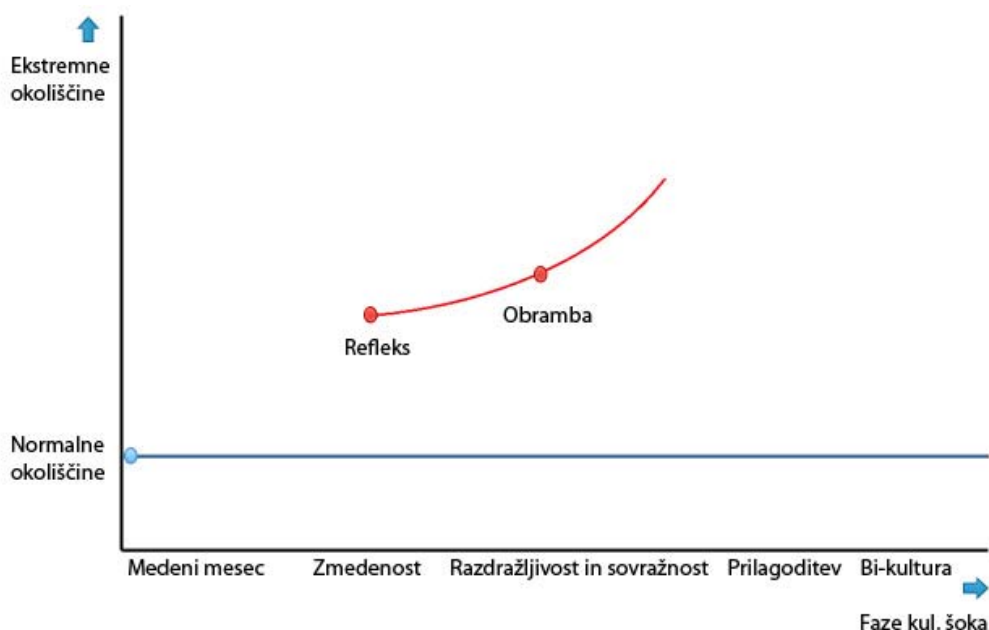
- **Medeni mesec** – To je obdobje, ko nekdo na novo prispe v drugo kulturo, doživlja zanimanje in razburjenje, vendar je “njegova identiteta doma”.
- **Zmedenost** – Ta faza vključuje “razpadanje” skoraj vsega znanega. Posameznik je preobremenjen z zahtevami in dražljaji nove kulture in novega okolja. Počuti se zmeden in kriv ter da osebno ne ustreza okolju.
- **Razdražljivost in sovražnost** – Posameznik čuti jezo in zamere proti novi kulturi, ker mu je povzročila težave in se ne počuti domače kot je bil vajen.
- **Prilagoditev** – Je faza, ko se posameznik začne prilagajati in se poveča sposobnost funkcionirati v novi kulturi. Pričenja videti dobre in slabe elemente v obeh kulturah.
- **Bi-kultura** – V tej fazi posameznik postane domač v stari in novi kulturi, čeprav ostajajo polemike, če kdo sploh lahko zares doseže to fazo.

Strinjam se, da zgornji model, ki je splošno uveljavljen, drži v večini primerov, vendar nikakor ne absolutno. Moj argument se nanaša na fazo medeni mesec, ko naj bi doživljali zanimanje in razburjenje. Čeprav to drži v večini primerov, smo v medkulturnih pogajanjih lahko potisnjeni tudi v za nas sovražno okolje in medenega meseca ne bomo doživeli. Podal bom skrajni primer: pogajati se moramo na sovražnem vojnem območju in na nas je, da se pogodimo o miru, ekonomski stabilnosti itd., v zelo kratkem časovnem obdobju, se pravi, ko bi morali biti v fazi medenega meseca in smo podvrženi ekstremnemu pritisku in stresu. Ta pojem sem poimenoval kulturni refleks, kjer namesto običajnega medenega meseca doživimo takojšnjo zmedenost in kmalu zatem dobimo odpor do nove kulture zaradi ekstremnih okoliščin. Zato argumentiram, da kulturni refleks pogajalci lahko doživijo tudi v takojšnjem stiku z drugo kulturo, še posebej, če je ta povsem nasprotna temu, kar smo vajeni. Kulturni refleks velja za pogajalce, ki se pridejo pogajat za kratko časovno obdobje in so podvrženi ekstremnim pritiskom in povsem drugačni kulturi. Pogajalec, ki doživi kulturni refleks, takoj preide v fazo zmedenosti, ter kmalu zatem razdražljivosti in sovražnosti.

Drugi pojem, kulturna obramba, uvrščam v fazo razdražljivosti in sovražnosti, ki velja za pogajalce v srednjeročnem obdobju. To pomeni, da pogajalec v novi kulturi preživi nekaj časa, vendar bo zaradi daljše podvrženosti ekstremnim okoliščinam prešel iz kulturnega refleksa v kulturno obrambo, kar pomeni da je premagal zmedenost, vendar čuti veliko večjo razdražljivost in sovražnost, kot bi jo v normalnih okoliščinah.

Pojma, ki sem ju poimenoval in opisal zgoraj, lahko bistveno vplivata na pogajanja v kulturah, ki jih obravnavam, v kolikor se najdemo v ekstremnih okoliščinah, kot navedeno v primeru zgoraj. Pogajalci kultur, ki jih obravnavam, si radi vzamejo veliko časa za pogajanja, kar v ekstremnih okoliščinah lahko predstavlja še dodatno oviro. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 271) navajata, da stranki nikoli ne smemo povedati, kdaj moramo zaključiti pogajanja. To je pri obeh obravnavanih pojmi velikega pomena, saj na ta način nasprotnemu pogajalcu preprečimo, da manipulira s časom in podaja pogoje, ko že moramo oditi.

Slika 2: Kulturni refleksi in kulturna obramba v ekstremnih okoliščinah



1.3 Opredelitev kultur po dimenzijah

V tem delu prikazujem različne mednarodno uveljavljene modele različnih avtorjev, ki določajo vrednote in značilnosti posameznih kultur. Poznavanje druge kulture je izrednega pomena, saj kot pravi Kavčič (1996, str. 167) “če človek teh razlik ne pozna, si vedenje nasprotne strani lahko povsem napačno razlaga”. Modeli, ki jih prikazujem v nadaljevanju, se v strokovni literaturi pogosto pojavljajo in skozi te modele lahko lažje določimo in razumemo kulturne razlike.

1.3.1 Monokronost in polikronost

Pojmovanje časa Hall in Reed Hall (1990, str. 13) delita na monokrono in polikrono, pri čemer monokronost pomeni, da izvajamo in smo pozorni na eno stvar enkrat, polikronost pa, da izvajamo več stvari naenkrat. V monokronih kulturah je čas linearen kot cesta, ki vodi iz preteklosti v prihodnost in je radeljena v segmente. Polikron čas je kategoriziran z izvajanjem več stvari naenkrat. Razumevanje monokronosti in polikronosti je pomembno, ker ko izhajamo iz druge dimenzije kot naš nasprotni pogajalec, lahko pride do motečih prekinitev. Še posebej ljudje iz polikronih kultur radi prekinejo nekoga iz monokronih kultur, ali se ne držijo časovnih rokov, kar si bo to nekdo iz monokrone kulture lahko povsem napačno razlagal, kot na primer, da so nevljudni, nereseni, nestabilni poslovni partnerji itd. “Niso vse kulture dosledno monokrone ali polikrone. Japonci so navznoter izrazito polikroni, navzven pa monokroni” (Hrastelj, 1995, str. 389).

Tabela 1: Lastnosti monokronih in polikronih kultur

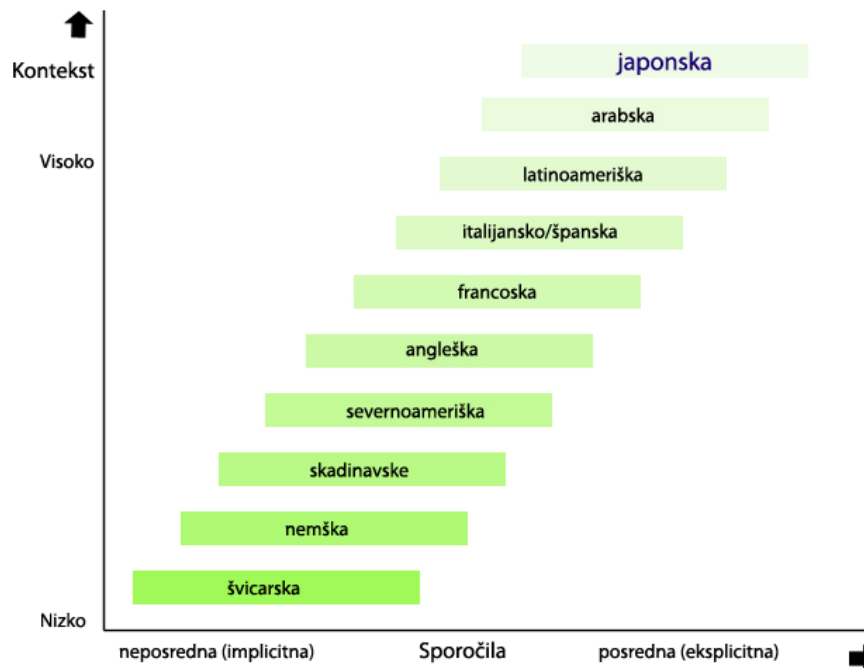
Monokrone kulture	Polikrone kulture
Izvaja se ena stvar naenkrat.	Izvaja se več stvari naenkrat.
Osredotoči se na posamezne naloge in se izogiba motenju drugih.	Prekinitve niso zares prekinitve, še vedno počnemo naprej kar smo počeli v trenutku prekinitve.
Čas je linearen, časovni roki in časovni plani so pomembni.	Čas je prostoren, časovnih rokov in časovnih planov se držimo, če lahko.
Komunikacija je nizko kontekstna.	Komunikacija je visoko kontekstna.
Posvečeni delu.	Posvečeni ljudem in osebnim odnosom.
Načrtov se strogo držimo.	Načrti se spreminjajo zlahka.
Ne motimo ostalih; sledimo pravilom zasebnosti.	Bolj nas skrbijo bližnji (družina, prijatelji, bližnji poslovni partnerji), kot zasebnost.
Spoštujemo zasebno lastnino; ne posojamo zlahka.	Stvari posojamo zlahka.

Vir: T. E. Hall & M. Reed Hall, *Understanding cultural differences*, 1990, str. 15.

1.3.2 Nizko in visoko kontekstna kultura

Hall razlikuje visoko in nizko kontekstno kulturo v smislu komunikacije (De Mooij, 2010, str. 71). V nizko kontekstnih kulturah se komunikacija močno nanaša na pomen besed, ki jih izgovorimo in zapišemo, ter imajo tako večji pomen. V visoko kontekstnih kulturah pa so sporočila bolj prikrita. Ta sporočila lahko razberemo med družbenimi razmerji med posamezniki. Razlika je tudi v osebni prostoru, kjer ljudje iz nizko kontekstnih kultur potrebujejo več osebnega prostora, medtem ko ljudje iz visoko kontekstnih kultur stojijo bolj blizu med pogovorom. Poslovneži iz nizko kontekstnih kultur morajo paziti predvsem na direktnost komunikacije, saj to lahko njihovi kolegi iz visoko kontekstne kulture razumejo kot žaljenje ali agresivnost. Hall in Reed Hall (1990, str. 9) menita, da ljudje iz visoko kontekstne kulture lahko postanejo razdražljivi, ko ljudje iz nizkokontekstne kulture vztrajajo, da jim dajo informacije, ki jih ne potrebujejo. Zdi se, kot da ljudje iz nizkokontekstnih kultur dajo preveč informacij, ljudje iz visoko kontekstnih kultur pa premalo. Japonce Hall in Reed Hall (1990, str. 6) uvrščata v visoko kontekstno kulturo. S tem se strinjajo tudi Guffey, Rhodes in Rogin (2006, str. 73), ki med visoko kontekstno kulturo uvrščajo tudi Kitajsko, na podlagi osebnih izkušenj, ki sem jih nabiral v Koreji, pa sem uvršam tudi Korejo.

Slika 3: Kontekstnost kultur po Hallu



Vir: J.C. Usunier, *International marketing*, 1993, str. 103.

1.3.3 Hofstedov model dimenzij kultur

Prof. Geert Hofstede je izvedel obsežno raziskavo, kako kultura vpliva na vrednote na delovnem mestu. Analiziral je veliko količino podatkov, pridobljenih na podlagi zaposlenih v podjetju IBM v preko sedemdesetih državah med leti 1967-73. Najprej je zajel štirideset največjih držav, nato pa študijo razširil na petdeset držav in tri regije. V njegovem delu od leta 2001 podatki zajemajo štiriinsedemdeset držav in regij. Prvotno je razvil model, ki je vključeval štiri dimenzije, kasneje pa dodal še peto (dolgoročno orientacijo), ko je izvedel dodatno mednarodno raziskavo z anketami, razvitimi s kitajskimi delavci in managerji. Geert Hofstede je izvedel veliko raziskav, kako kultura vpliva na poslovno obnašanje, ki med drugim pomembno vpliva na pogajanja (Foster, 1995, str. 264).

Hofstedov model dimenzij kultur (Hofstede, 2001):

Odmik moči (ang. *Power Distance*) pomeni velikost obsega neenakomernega razmerja moči, ki so ga manj vplivni člani institucij in organizacij še pripravljene sprejeti. Velik odmik moči obstaja v državah, kjer neenakosti čez čas prerastejo v neenakosti moči in bogastva. Med take države na primer sodijo Indija, Mehika in Južna Koreja (Salmon, 2009, str. 43) in tudi Japonska (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56).

Moškost (ang. *Masculinity*) proti ženskosti, predstavlja kako so "moške vrednote", kot na primer dosežki, uspehi, denar, konkurenca, v razmerju z "ženskimi", kot na primer kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejšo, ohranjanje okolja in solidarnost. Visoko stopnjo moškosti izkazuje Japonska (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56).

Individualizem (ang. *Individualism*) na eni strani nasproti kolektivizmu je stopnja do katere so posamezniki integrirani v skupine. V družbi kjer prevladuje individualizem so vezi med posamezniki ohlapne. Od vsakega se pričakuje, da bo poskrbel zase in za svojo družino. V družbi kjer prevladuje kolektivizem pa najdemo močne skupine, v katere so posamezniki povezani. Pogosto gre za razširjene družine (s strici, tetami in starimi starši), ki ščitijo svoje potomce v zameno za brezpogojno zvestobo. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 56) navajata, da v individualističnih družbah ljudje nimajo potrebe biti odvisni od drugih, medtem ko so v kolektivističnih družbah nagnjeni k skupinski mentaliteti in so medsebojno odvisni.

Izogibanje negotovosti (ang. *Uncertainty Avoidance*) je obseg pri katerem se ljudje počutijo ogrožene v negotovosti in dvoumnosti in se želijo takim situacijam izogniti. V kulturah, kjer je obseg izmikanja negotovosti visok, je potrebnih veliko pravil in formalnosti. Nasprotni tip je družba, ki je bolj tolerantna in sprejemljiva do negotovosti in do različnih mnenj. Na primer države Južne in Vzhodne Evrope in Japonska imajo visok indeks izogibanja negotovosti, medtem ko imajo Anglija, Skandinavija in Singapor nizkega (Barfield & Heiduk & Welfens, 2003, str. 113).

Dolgoročna usmerjenost (ang. *Long-Term Orientation*) proti kratkoročni usmerjenosti. Pozitivne in negativne vrednote te dimenzije najdemo v naukih Konfucija, najbolj vplivnega kitajskega filozofa, vendar dimenzija velja tudi za države, kjer ni Konfucijske dediščine. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 56) za dolgoročno usmerjenost menita, da temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi, za kratkoročno pa, da je naravna na osebno stabilnost. Hkrati menita, da japonska in kitajska družba izražata dolgoročnost bivanja in delovanja na vseh ravneh življenja.

Tabela 2: Kulturološke dimenzije po Hofstedu za Kitajsko, Japonsko, Korejo in Slovenijo

Država	Odmik moči	Moškost	Individualizem	Izogibanje negotovosti	Dolgoročna usmerjenost
Kitajska *	80	66	20	30	118
Japonska	54	95	46	92	80
Južna Koreja	60	39	18	85	75
Slovenija **	28	20	108	72	33

*Legenda: * ocenjene vrednosti, ** zaokrožene vrednosti,*

VIR: G. Hofstede, Cultural Dimensions, 2010; G. Güliz, J. Prašnikar, B. Neyapti & Ö. Sandikci, 2005, Globalno gospodarstvo in kulturna različnost, str. 89 – 95.

Pri odmiku moči so najbolj netolerantni Japonci, pri čemer je le - ta dokaj porazdeljena, medtem ko so Korejci in posebej Kitajci bolj tolerantni in je koncentracija moči sprejemljiva. Izrazito moškost je zaslediti pri Japoncih, sledijo Kitajci, medtem ko je pri Korejcih ta vrednost dokaj nizka in so bolj "žensko" usmerjeni, tudi vloge med spoloma so bolj enakovredno porazdeljene. Vse omenjene države imajo nizko vrednost individualizma, kar pomeni da prevladuje kolektivizem, še posebej je to opazno pri Korejcih in Japoncih. Pri izogibanju negotovosti imajo najvišjo vrednost Japonci, kar pomeni, da je negotovost

nezaželena in je potrebno veliko formalnosti in pravil. Korejci ne zaostajajo dosti, pri Kitajcih pa je ta vrednost nizka in je negotovost bolj sprejemljiva. Dolgoročno so izrazito usmerjeni Kitajci, vendar dolgoročnost veliko pomeni tudi Japoncem in Korejcem.

1.3.4 Lewisov model kultur

Lewis je razvil model po katerem lahko analiziramo splošne kulturne razlike. Kulture razdeljuje v tri kategorije, linearno-aktivnost, multi-aktivnost in reaktivnost, kot prikazano v spodnji tabeli.

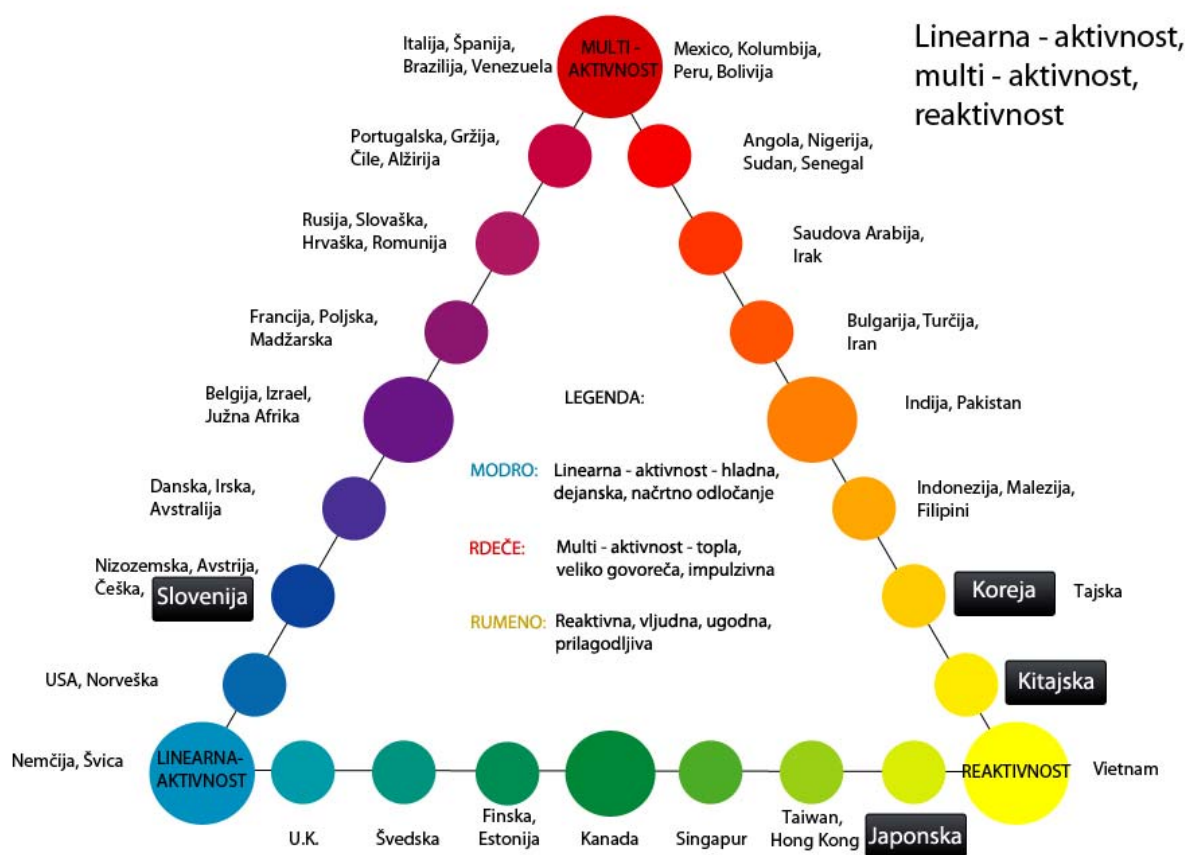
Tabela 3: Lewisov model kulturnih razlik

Linearna-aktivnost	Multi-aktivnost	Reaktivnost
Govori polovico časa	Govori večino časa	Posluša večino časa
Izvaja eno stvar naenkrat	Izvaja več stvari naenkrat	Reagira na aktivnosti partnerja
Planira korak za korakom	Planira samo okvirno	Ima splošna načela
Vljuden, vendar direkten	Čustven	Vljuden, nedirekten
Delno skriva čustva	Pokaže čustva	Skriva čustva
Konfrontira z logiko	Konfrontira čustveno	Nikoli ne konfrontira
Ne mara izgubiti obraz	Ima dobre izgovore	Ne sme izgubiti obraza
Redko prekinja	Pogosto prekinja	Ne prekinja
Usmerjen na delo	Usmerjen na ljudi	Zelo usmerjen na ljudi
Večinoma uporablja dokaze	Čustva pred dokazi	Izjave so obljube
Resnica pred diplomacijo	Fleksibilna resnica	Diplomacija pred resnico
Včasih nepotrpežljiv	Nepotrpežljiv	Potrpežljiv
Omejena govorica telesa	Telesna govorica je zelo izrazita	Neizrazita telesna govorica
Spoštuje uradništvo	Išče ključno osebo	Uporablja veze
Loči družabno in profesionalno	Intervali med družabnostjo in profesionalnostjo	Povezuje družabno in zasebno

Vir: D.R. Lewis, The Lewis Model, 2010.

Vse tri obravnavane kulture v mojem delu, Lewis uvršča v visoko reaktivne, kot prikazuje naslednja slika.

Slika 4: Lewisov model kultur



Vir: D.R. Lewis, *The Lewis Model*, 2010.

Vse tri kulture so na stičišču reaktivnosti in imajo po Lewisu veliko podobnosti v obnašanju, kot navedeno v tabeli 3.

2 POGAJANJA

2.1 Definicija pogajanj

Avtorji opredeljujejo definicijo pogajanj različno, sam jo opredeljujem kot način, s katerim lahko dosežemo svoj interes pri odnosih z drugimi, kjer prihaja do različnih želja nasprotnih si strani. Podobno pogajanja definirajo avtorji Markič, Strniša in Tavčar (1993, str. 5), ki menijo, da so pogajanja eden od načinov, kako priti do stvari, ki jih nimamo, si jih pa želimo. Možina, Tavčar in Kneževič (1998, str. 306) menijo, da je pogajanje zблиževanje stališč glede ciljev ali glede doseganja teh ciljev, Kavčič (1996, str. 10) pa, da pogajanja na splošno definiramo kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. Spoelstra in Pienaar (1996, str. 3) menita, da je pogajanje izmenjava

informacij preko komunikacije in proces med stranmi, usmerjenih na obliko dogovora, z namenom rešitve konflikta.

Pogajanja so del življenja. Ne pogajamo se samo, ko na primer kupujemo avto in želimo nižjo ceno ter jo s prodajalcem poskusimo uskladiti, pač pa tudi v ostalih majhnih trenutkih, ko želimo nekaj doseči, pa si drugi ne želijo isto. Veliko bolj kompleksna pa so pogajanja na medkulturni ravni, ker vključujejo številne protokole in značilnosti, ki jih nismo vajeni.

2.2 Poslovna pogajanja

Poslovna pogajanja pomenijo uveljavljanje ekonomskih interesov nasprotnih si strani, bodisi se pogajamo za večjo količino nakupa in prodaje, želimo doseči boljše dobavne roke, ugodnosti pri trženju, kredite in podobno, ter se moramo pogoditi z nasprotno stranjo. Poslovno pogajanje lahko predstavlja že na primer nakup rabljene športne opreme, ko želimo kupiti ali prodati po različni ceni kot nasprotna stran, se pravi že pri nakupih majhnih vrednosti. Poslovno pogajanje je lahko neformalen odnos za mizo, ko se pogajamo o ceni, ali pa kompleksen odnos, ko se pogajamo o velikih poslih in poslovnih odnosih.

Pri sodelovanju s tujino gre pogosto za večje ekonomske interese, saj gre tukaj navadno za pogajanja večjih vrednosti in s tem je tudi kompleksnost pogajanj večja. Nixon (2005, str. 19) meni, da so ljudje rojeni in vzgojeni v Aziji, boljši pogajalci kot ostali, ker se na pogajanja pogosto bolje pripravijo. Ravno zato je toliko bolj pomembno, da se zavedamo medkulturnih napak v pogajanjih. Brett (2007, str. 25) je mnenja, da se napakam v protokolih v globalnem pogajanju težko izognemo in da so te napake redko vzrok za neuspeh. Vendar na drugi strani meni, da je pogosto vzrok za neuspešen izid pogajanj neupoštevanje kulture v planiranju in izbiri strategije pogajanj. Strinjam se z njegovim mnenjem, da se napakam v protokolih v globalnem pogajanju težko izognemo, vendar menim, da je trditev, da so te napake redko vzrok za neuspeh, preveč splošena. Na globalni ravni to morda velja, vendar imajo obravnavane kulture visoko stopnjo formalnosti in strogo določene protokole, še posebej Japonci in tudi "majhne napake" lahko rezultirajo v negativen zaključek pogajanj.

2.3 Weiss in Strippov model

Med prebiranjem literature sem večkrat naletel na model, ki sta ga razvila Weiss in Strip, ki velja za najbolj celovitega v medkulturnem pogajanju. Zato sem se odločil da naredim analizo izbranih kultur po njunem modelu. Spremenljivke po Weiss in Strippu so prikazane v tem poglavju, analizirane pa v poglavjih, kjer vsako od izbranih kultur analiziram posamezno.

WS matrika ima dvanajst spremenljivk. Hrastelj (1995, str. 379) meni, da so okviri predpostavka za inteligentne odločitve pred, med in po pogajanjih. Sestavljajo jih štiri sestavine, vsaka sestavina pa je sestavljena iz nekaj komponent. V praktičnem pristopu bo pogajalec upošteval naslednje faze (Hrastelj, 1995, str. 379):

- Začetne raziskave, ki temeljijo na literaturi, kot tudi na številnih intervjujih z osebami, ki so povezane s ciljno kulturo.
- Organiziranje raziskovalnih ugotovitev in oblikovanje začasnih predlogov v zvezi s ciljnim kulturami.
- Oblikovanje načrtov pogajanj.
- Interakcijo kot naslednjo fazo, ki upošteva tudi kasnejše odklone v dinamičnem modelu, tako da udeleženci upoštevajo nove ugotovitve, to pa ima za posledico spreminjanje predlogov.

Tabela 4: Segmenti in spremenljivke modela Weiss in Stripp

Segmenti	Spremenljivke
1. POLITIKA	Temeljni koncept pogajanj
	Izbor pogajalcev
	Vloga hotenj posameznikov
	Protokol
	Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi
2. INTERAKCIJA	Kompleksnost jezika
	Prepričevalni argumenti
	Upoštevanje časa
3. PREMISLEK	Podlaga za zaupanje
	Nagnjenost k sprejemanju tveganj
	Notranji sistem sprejemanja odločitev
4. IZID	Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

VIR: T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995, str. 380.

Temeljni koncept pogajanj Weiss in Stripp delita na sinergistični in strateški koncept (Hrastelj, 1995, str. 381 – 382), oziroma namesto strateški Hrastelj uporablja naziv konfrontacijski in pravi, da je utemeljena podmena, da bo uspešnejši sinergistični pristop. Sinergistični koncept pomeni, da stranki lahko pogajalski strani povečata “kolač”, ki si ga delita, konfrontacijski koncept pa pomeni, da lahko ena pogajalska stran pridobi le na račun druge pogajalske strani. Sicer lahko oba koncepta tudi kombinirata. **Izbor pogajalcev** delimo glede na tehnične sposobnosti in družbene vrline (Hrastelj, 1995, str. 384). Pri prvih se sposobnosti ugotavljajo glede na dosedanje dosežke, profesionalne veščine, pravna znanja, znanja jezikov in splošna znanja, pri drugih pa se ugotavljajo zlasti status, osebne karakteristike (privrženost, zanesljivost, starost, spol itd.), sorodstvo, družbeni razred, vključno etnične povezave in priporočila. **Vloga hotenj posameznikov** se pri izbranih kulturah kaže kot doseganje skupnih interesov in harmonije kot njihovo podjetje, kjer ni prostora za individualizem. **Protokol** je lahko formalne ali neformalne narave in določa, kako se pogajalski strani spoznata, naslavljata po nazivih, izmenjata vizitke itd. Izbrane kulture, ki

jih primerjam, imajo stroge protokole in nepoznavanje ali neupoštevanje le teh lahko pelje tudi do izgube posla, saj na ta način pokažemo nespoštovanje do poslovnih partnerjev. Hrastelj (1995, str. 386) **pomen vrste vprašanj** uvršča med najpomembnejše sestavine pogajanj in tudi pravi, da stranke izgubljajo veliko pogajalskega časa, ker niso vnaprej jasno opredelile pomena vprašanj. Vprašanja deli na a.) vsebinska in sicer na otipljiva, denar, premoženje in moč ter na b.) temelječa na odnosih kot so neotipljiva, osebna, vrednostna in prepričanje.

Kompleksnost jezika delimo na vokalni in nevokalni vidik in sicer vokalni vključuje pogostost, intonacijo glasu, intenzivnost glasnosti, prilagodljivost glasu, kakovost itd., nevokalna izražanja pa vključujejo kontakt z očmi, izražanje z obrazom, ročne geste, premike telesa, uporabo prostora itd., je mnenja Hrastelj (1995, str. 386). Edward Hall deli jezike na visoki in nizki kontekst (glej poglavje 1.3.2). **Prepričevalne argumente** lahko prikažemo na tri načine, ki jih je razlikoval Aristotel, in sicer na logični poziv (*logos*), čustveni poziv (*pathos*) in poziv, ki je povezan s spoštovanjem poslušalca do osebe (*ethos*) (Hrastelj, 1995, str. 388). Pojmovanje **časa** Hall deli med monokrone in polikrone kulture (glej poglavje 1.3.1). Vse tri obravnavane azijske kulture si za odločitve in pogajanja rade vzamejo veliko več časa kot zahodne kulture.

Podlaga za zaupanje je pomembna prvina pri pogajanjih. Še posebej si je zaupanje težko pridobiti pri Kitajcih, ki so zaradi svoje zgodovine zelo nezaupljivi. Opazimo pa lahko, da pogodba ne velja toliko pri Azijcih kot na primer na Zahodu, ampak je zgolj formalnost, saj poslovni odnosi prvenstveno temeljijo na medsebojnem zaupanju. Da pa se razvijejo, je potrebno veliko časa in potrpežljivosti. **Tveganje** je sestavni del posla in nekatere kulture lažje sprejemajo tveganja in negotovost. Kitajci na primer še posebej neradi prevzemajo dolgoročna tveganja, Korejci in Japonci se izogibajo negotovosti. **Odločitveni sistem** je lahko avtoritaren ali konsenzualen, kjer so pri prvem vnaprej ali naknadno znana pooblastila pogajalcev in glavnega pogajalca, pri drugem pa je značilno iskanje soglasij v najmanj dveh smereh – znotraj pogajalske skupine in pri nadrejenih (Hrastelj, 1995, str. 391).

Hrastelj (1995, str. 391) **izid** sporazuma deli na eksplicitni, ki opredeljuje vsebinska vprašanja in implicitni, ki je ustni in povezuje stranke s kakovostjo medsebojnih odnosov. V praksi je pogosto najti sestavine obeh sporazumov.

3 POSEBNOSTI KULTUR IN ZNAČILNOSTI POGAJANJ S KITAJCI, JAPONCI IN KOREJCI

Gesteland in Seyk (2002, str. 115) menita, da v teh državah poslovnež na obisku najde veliko vrednot, ki so podobne med temi državami, načina odnosov drug do drugega in prepričanj, pa vendar hkrati velike razlike v poslovnem obnašanju. Navedeno lahko podprem tudi sam iz osebnih izkušenj, ki sem jih pridobil v Aziji. Vse tri države imajo določene skupne

imenovalce, kot so regija, zgodovina, medsebojni konflikti in vojne, izogibanje konfrontaciji, Konfucionizem, kolektivnost, usmerjenost k harmoniji in dolgoročnim razmerjem, marljivost itd. na eni strani, na drugi pa razlike, kot na primer politični sistem, religija, natančnost, ki je še posebej opazna pri Japoncih, način pogajanj, bonton, odmik moči, moškost itd. Vse tri države se v literaturi pogosto obravnavajo skupaj zaradi navedenih stvari, pa vendar se moramo pri pogajanjih zavedati, da obstajajo temeljne razlike, ko pride do načina poslovanja s posamezno kulturo, oz. njenim predstavnikom. V nadaljevanju opredeljujem vsako državo oz. kulturo posebej, vključno s posebnostmi in načinom pogajanj, ki so značilne zanjo. Pri vsaki kulturi poskušam izpostaviti njene bistvene značilnosti ter prikazati, kako ima lahko nepoznavanje le-teh negativen vpliv na izid pogajanj.

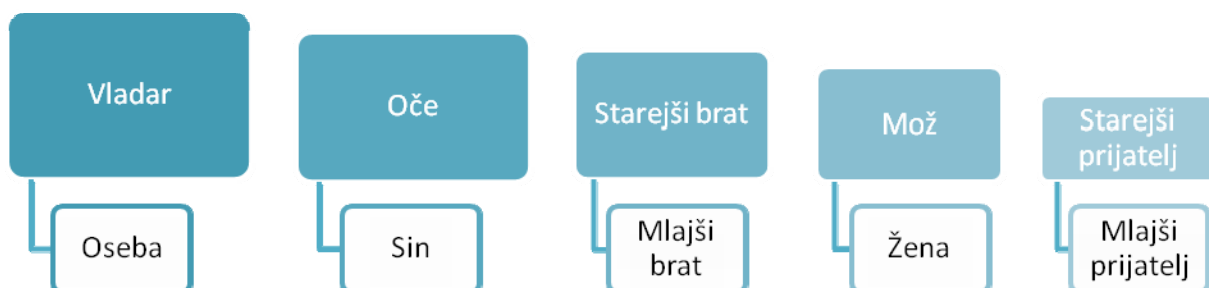
3.1 Kitajska

3.1.1 Posebnosti kitajske kulture

Eni glavnih posebnosti pri Kitajcih sta tako imenovana **obraz – mianzi** in **mreženje, vpliv – guanxi**, ki sta posebnega pomena v kitajski kulturi.

Early (1997, str. 67) za *mianzi*, oziroma obraz meni, da je koncept, ki ga ne moremo ločiti od družbenega konteksta. Meni, da *mianzi* ni le položaj v podjetju, lepota ali bogastvo, ampak da je *mianzi* proizvod posameznikovega karakterja v družbenem sistemu. Pod konfucijskim okriljem se posameznikovo življenje vrti okoli pet osnovnih razmerij: vladar – oseba, oče – sin, mož – žena, starejši – mlajši in prijateljstvo. Mianzi je primerno ravnotežje v posameznikovem življenju v skladu s temi petimi razmerji (Early, 1997, str. 67). Tako meni tudi Lewis, ki razmerja prikazuje s spodnjo sliko, zraven pa tudi navaja, da Kitajci verjamejo, da je zanemarjanje teh razmerij vzrok za nered, kriminal in manjko družbene odgovornosti v zahodnih državah (Lewis, 2004, str. 382).

Slika 5: Pet razmerij v Konfucionizmu



Vir: D.R. Lewis, *When cultures collide*, 2004, str. 382.

Drugo je *guanxi*, ki pomeni mreženje in vpliv, ki ga ima posameznik. Pomeni razmerje med dvema osebam, osebne veze in poznanstva, ki jih posameznik lahko izkoristi. Za nekoga

lahko rečemo, da ima dober *guanxi*, ko naletimo na problem, in nam ga določena oseba preko svojih poznanstev pomaga rešiti. *Guanxi* se ohranja skozi leta, lahko se začne formirati že zelo zgodaj, na primer v osnovni šoli in te vezi trajajo do konca življenja. Ko se pogajamo s Kitajci je dobro, da čimprej začnemo ustvarjati svojo mrežo poznanstev in jo vzdržujemo. Pri Kitajcih je tako mreženje del posla in vložijo veliko energije, da ohranjajo vsa ta poznanstva. To pride do izraza ko potrebujejo uslugo, na primer službo ali določene informacije, saj jim ta mreža ponavadi pomaga. Avtorja Wong in Leung (2001, str. 4) pa navajata, da poleg tega, da *guanxi* lahko prevedemo kot osebna razmerja in veze, pomeni *guanxi* življenjsko kri kitajske poslovne skupnosti, razširjeno tudi v politiko in družbo.

Kitajci so narod z izjemno dolgo, večtisočletno zgodovino, tradicijo in kulturo. V tabeli 2 prikazujem, kako Hofstede uvršča Kitajsko med izjemno dolgoročno usmerjen narod. Pomembno je, da se zavedamo, da so Kitajci **zelo potrpežljivi**, še posebej pripadniki starejše generacije. Nasprotno pa, ko pride do doseganja poslovnih ciljev, ne želijo dolgo čakati na dobiček ali prevzeti dolgoročnih tveganj (Saxon, 2007, str. 62). Posel se sklone šele, ko nekdo dokaže da je vreden zaupanja, da z njim lahko ustvarijo dolgoročno poslovno partnerstvo, *guanxi*. To lahko pomeni tudi leta pogajanj, preden se sklone posel. Vendar, ko je enkrat poslovno razmerje stabilno in primerno vzdrževano, ponavadi dobimo zanesljivega partnerja, na katerega lahko računamo leta (Foster, 1995, str.285). Pomembno je torej, da pogajalci najprej ustvarijo medosebno zaupanje in prijateljsko razmerje, šele zatem je na vrsti posel.

3.1.2 Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga

Pogajanja s Kitajci so dolgotrajna, lahko se pogajamo ure in se še vedno vrtimo v krogu ter ne dosežemo ničesar. Lewis (2004, str. 380) in Hrastelj (2001, str. 69 – 70) med ostalimi lastnostmi navajata, da Kitajci za tujce menijo, da so manjvredni, koruptivni, dekadentni, barbarski, nelojalni itd. So **trdi pogajalci** in Brahm (2004, str. 22) navaja, da je pogajanje s Kitajci za zahodne poslovneže pogosto travmatično in stresno. Prav tako primerja kitajske pogajalske taktike z gverilskim bojevanjem: “Močan napad, umik, zavzemanje pozicije, zavrnitev kompromisa in ponovni napad.”

Pri pogajanjih uporabljamo posrednika, nekoga z dobrimi vezami v krogih, kjer se pogajamo, saj so Kitajci **nezaupljivi** do tujcev. Nikakor ni priporočljivo, da med pogajanja hitimo. Kitajski pogajalci so potrpežljivi in dobri poslušalci, navaja Hrastelj (2001, str. 70). Časovni roki so ponavadi prilagodljivi, zato v primeru pogajanja okoli posla, kjer so časovni roki bistvenega pomena, lahko to vključimo v pogajanja in jih seznamimo s tem, da bo v primeru zakasnitev nastala poslovna škoda. To lahko vključimo tudi v pogodbo in se na ta način delno zavarujemo. Kitajski poslovneži med seboj nimajo tako strogo določenih časovnih rokov, kot na primer Američani, Nemci ali Švicarji.

Spodnjo tabelo sem izbral za holističen pregled temeljnih značilnosti kitajskega pogajalskega sloga, v nasprotju z zahodnim ameriškim slogom.

Tabela 5: Pogled z obeh strani

Ameriški slog	Kitajski slog
Osnovne kulturne vrednote in način razmišljanja	
Individualist	Kolektivist
Enakopraven	Hierarhičen
Usmerjen na informacije	Usmerjen na razmerja
Poenostavljen z detajli	Holističen
Sekvenčni	Krožni
Išče resnico	Išče pot
Kultura argumentov	Kultura barantanja
Kako pristopijo k pogajanju	
Način spoznavanja	
Hitra srečanja	Dolgi proces spoznavanja
Neformalno	Formalno
Klic pred formalnim srečanjem	Preko posrednika
Izmenjava informacij	
Polna avtoriteta	Omejena avtoriteta
Direktno	Nedirektno
Predlogi prvo	Razlage prvo
Način prepričevanja	
Agresivno	Z vprašanji
Nepotrpežljivo	Dolgotrajno
Sporazum	
Sklep "dobrega posla"	Skep dolgotrajnega razmerja

VIR: L.J. Graham & M.N. Lam, The Chinese Negotiation, 2003.

Kitajski poslovnež želi pridobiti poslovnega partnerja s katerim bo lahko posloval na daljši rok, zato je dobro da ustvarimo prijateljsko vzdušje in dolgotrajno razmerje ter si tako tudi sami ustvarimo *guanxi*.

Hrastelj (1995, str. 395) za Kitajce meni, da so taktni, izkušeni in trdi pogajalci, ter povzema naslednje lastnosti:

- Kadar so gosti, si prizadevajo kontrolirati potek pogajanj.
- Namerno ne kažejo prevelike aktivnosti niti navdušenja.
- Taktično vztrajajo na manjših podrobnostih, da bi čez njih izsilili kompromise pri bolj pomembnih vprašanjih.

- Birokracija je pri njih močno poudarjena, torej ne pričakujemo odločitev od posameznikov.
- Prijateljstvo enačijo s poslovno lojalnostjo. Nenazadnje so tudi zaradi svoje velikosti, ki jo radi poudarjajo bolj kot Zahodnjaki, dolgoročno usmerjeni.

Na podlagi prebrane literature, z modelom Weiss in Stripp, ugotavljam naslednje **značilnosti kitajskih pogajalcev**:

Tabela 6: Značilnosti kitajskih pogajalcev po modelu Weiss in Stripp

Spremenljivke		Kitajska
POLITIKA	Temeljni koncept pogajanj	Kombiniran (kompromisen), dolgoročno preide v sinergističen koncept.
	Izbor pogajalcev	Večja skupina pogajalcev.
	Vloga hotenj posameznikov	Hotenja posameznikov naj bi bila sicer v skladu z interesi podjetij, vendar Kitajci zaradi svoje dramatične zgodovine postavljajo v ospredje interese svoje družine.
	Protokol	Formalen.
	Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi	V kolikor česa ne razumejo, ne bodo spraševali za pojasnitev, zato je pomembno, da se izražamo jasno, bodo pa z vprašanji prepričevali. Na pogajanjih zbirajo informacije in ugotavljajo pogajalska izhodišča.
INTERAKCIJA	Kompleksnost jezika	Visoko kontekstna komunikacija.
	Prepričevalni argumenti	Barantanje in postavljanje vprašanj. Taktično vztrajajo pri manjših podrobnostih.
	Upoštevanje časa	Polikrona kultura.
PREMISLEK	Podlaga za zaupanje	Do tujcev so nezaupljivi. Za pridobitev pravega zaupanja je potrebno zelo dolgo časa (meseči, leta).
	Nagnjenost k sprejemanju tveganj	Neradi prevzemajo dolgoročna tveganja.
	Notranji sistem sprejemanja odločitev	Konsezualni, skupinsko odločanje in posvetovanje z nadrejenimi.
IZID	Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma	Implicitna, pogodba je zgolj formalnost.

Vir: J.L. Brahm, Doing business in China: The Sun Tzu Way, 2004, str. 21, 30; L.J. Graham & M.N. Lam, The Chinese Negotiation, 2003; E.M. Guffey, K. Rhodes & P. Rogin, Business Communication: process and product, 2006, str. 73; T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995, str. 395; T. Hrastelj, Mednarodno poslovanje: V vrtincu novih priložnosti, 2001, str. 70; V. Kremenjuk & G. Sjöstedt, International Economic Negotiation: Models versus reality, 2000, str. 91; M. Saxon, An American's guide to doing business in China, 2007, str. 58, 62; M.R. Steers & L. Nardon, Managing in the Global Economy, 2006, str. 163.

3.2 Japonska

3.2.1 Posebnosti japonske kulture

Zaradi omejenega terena na Japonskem in medsebojnih vojn so se Japonci skozi zgodovino naučili živeti v medsebojni harmoniji na tak način, da so **zelo vpljudni in posredni**. Japonska ima tudi eno najnižnjih stopenj vandalizma na svetu. Kljub stresu je pričakovana življenska doba ena najdaljših, peta na svetu (CIA, 2010).

Kotler (1992, str. 36-38) našteva naslednje kulturne značilnosti, ki imajo še posebno moč v (japonskem) poslovanju:

- **Močan občutek pripadnosti skupini in skupnosti.** Japonci črpajo zavest o sebi iz skupine, kateri pripadajo, predvsem iz skupnosti, v kateri živijo, družine in podjetja, v katerem delajo.
- **Nagnjenost k skromnosti in odgovornosti do skupine.** V nasprotju z zahodnimi managerji, ki se potegujejo za osebne uspehe in zasluge, se japonski managerji izogibajo izpostavljanju.
- **Močan občutek za “mi” proti “njim”.** Iz močnega občutka pripadnosti skupini izhaja, da Japonci na svet gledajo kot “mi” proti “njim”.
- **Pripravljenost trdo delati in napredovati proti dolgoročnim ciljem.** Japonci bodo zelo trdo delali, da bi v svoji skupini dosegli zelene rezultate, samo da se ne bi “osmešili”.
- **Prepričanje, da kompetence z leti naraščajo.** Japonska tradicija zahteva spoštovanje starejših, ker Japonci trdno verjamejo, da so starejši zelo modri in dobrosrčni.

3.2.2 Značilnosti japonskega pogajalskega sloga

Izraz “čas je denar” velja predvsem za zahodne pogajalce, še posebej ameriške, medtem ko si Japonci, tako kot tudi Kitajci, radi **vzamejo čas in ne hitijo**. Kavčič (1996, str. 167) povzema Jermana, ki meni, da so potrpežljivi in vztrajni “kot da so pripravljeni na neskončna pogajanja, da imajo časa na pretek, zelo oklevajo, preden podpišejo sporazum, čeprav pogajanja o posameznih zadevah lahko potekajo zelo hitro”. Bodimo pripravljeni na ure pogajanj. Spoelstra in Pienaar (1996, str. 240) pravita, da **potrpežljivost** pogosto velja za najbolj cenjeno lastnost posameznika v japonski družbi. Med seboj se kot kolektivistična družba posvetujejo pred odločitvami. Dostikrat se zgodi, da ima zahodni pogajalec popolno avtoriteto pri pogajanjih, medtem ko mora njegov japonski kolega tudi za majhne odločitve pri pogajanjih dobiti avtorizacijo nadrejenih. Pomembno je, da smo potrpežljivi, saj v kolikor izgubimo živce in začnemo pritiskati na njih, ali se celo razjezimo, jih postavimo v zelo neprijeten položaj. Izogibamo se tudi daljšim kontaktom z očmi, saj v kolikor stremimo, izpademo agresivni in nevljudni. Med pogajanja večkrat pride do tišine, navajata Asherman in Asherman (2001, str. 334). Prav tako navajata, da se bo pogajalska skupina posvetovala, preden bodo podali dokončno odločitev. Menita tudi, da jih nikakor ne smemo stiskati v kot,

saj ne bomo dobili jasnega odgovora. Pri pogajanjih bodimo jasni in se prepričajmo, da so naše zahteve jasno razumljene, saj tudi, če nas Japonci ne razumejo, to ne bodo priznali.

Na podlagi prebrane literature, z modelom Weiss in Stripp, ugotavljam naslednje **značilnosti japonskih pogajalcev**:

Tabela 7: Značilnosti japonskih pogajalcev po modelu Weiss in Stripp

	Spremenljivke	Japonska
POLITIKA	Temeljni koncept pogajanj	Sinergističen.
	Izbor pogajalcev	Večja skupina pogajalcev. V pogajalski skupini je oseba, ki je vodja, ki pa ga ni lahko odkriti, saj ni nujno, da prav on vodi pogajanja.
	Vloga hotenj posameznikov	Hotenja posameznika so v skladu z interesi podjetja. Pripadnost podjetju je lahko doživljenska in težijo k harmoniji interesov.
	Protokol	Formalen.
	Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi	Temelječa na odnosih.
INTERAKCIJA	Kompleksnost jezika	Visoko kontekstna komunikacija.
	Prepričevalni argumenti	Pogajalski slog je neoseben in navidez nečustven. Logika in drugi razumski argumenti jim za odločitev ne zadoščajo. Pri svojih stališčih vztrajajo do skrajnosti.
	Upoštevanje časa	Navznoter izrazito polikroni, navzven pa monokroni.
PREMISLEK	Podlaga za zaupanje	Prednost dajejo pogajanjem na podlagi zaupanja. Iskanje harmonije je zanje vedno na prvem mestu.
	Nagnjenost k sprejemanju tveganj	Imajo izjemno visok indeks izogibanja negotovosti. Prepričajo se o vseh podrobnostih, da eliminirajo negotovost in s tem tveganje.
	Notranji sistem sprejemanja odločitev	Konsezualni, skupinsko odločanje in posvetovanje z nadrejenimi. Na pogajanjih ne podajo odločitve.
IZID	Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma	Implicitna, dajejo prednost dogovorom, ki temeljijo na zaupanju v primerjavi s pisnim dogovorom.

VIR: T.E. Hall & M. Hall Reed, Understanding Cultural differences, 1990, str. 6; G. Hofstede, Cultural Dimensions, 2010; T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995, str. 389, 394; T. Hrastelj, Mednarodno poslovanje: V vrtincu novih priložnosti, 2001, str. 68-69; D.R. Lewis, When cultures collide: Leading across cultures, 2006, str. 157, 493; R.J. Silkenat, M.J. Aresty & J. Klosek, The ABA Guide to International Business Negotiations: A Comparison of Cross-Cultural Issues and Successful Approaches, 2009, str. 675.

Hrastelj (1995, str. 394) za japonski slog pogajanj navaja naslednje značilnosti:

- Japonci so poudarjeno etnocentrični, tako da do skrajnosti zagovarjajo svoja stališča. To pa še ne pomeni, da se niso pripravljene temeljito poglobiti in seznaniti s kulturami svojih strank.

- Ta nagnjenost je podkrepljena s prizadevanji po trajnejših poslovnih odnosih. Kaže se tudi v pogostitvah in v programih, ki jih organizirajo za svoje stranke.
- Vloga kupcev je v primerjavi s prodajalci prevladujoča.
- Čeprav so v bistvu občutljivi in emocionalni, pa te svoje lastnosti uspešno prikrivajo, predvsem pa v pogajanjih ne želijo izgubiti “obraza”.
- Med pogajanja dopuščajo nejasnost.
- V skupini pogajalcev ni lahko ugotoviti, kdo je “glavni”.
- Kot večina Azijcev dajejo prednost dogovorom, ki temeljijo na zaupanju v primerjavi s pisnim dogovorom. To pa tudi pomeni, da so manj nagnjeni k pravdanju.
- Drži se jih sloves trdih pogajalcev.

3.3 Južna Koreja

V Južni Koreji sem bival skoraj polovico leta, kjer sem študiral in opravljal prakso v dveh tamkajšnjih podjetjih. V tem času sem se udeležil številnih družabnih dogodkov s korejskimi študenti, učitelji in ostalimi Korejci, kot tudi različnih razprav, delavnic, pa do poslovnih pogajanj in druženja s korejskimi akademiki in poslovneži. Napisal sem raziskavo o poteku združitve Južne in Severne Koreje, se učil korejske kulture, zgodovine, jezika in korejskega načina poslovanja, tako da poglavje o Južni Koreji temelji na osebnih izkušnjah, podprto s strokovnimi viri.

3.3.1 Posebnosti korejske kulture

Korejci so ekstremno **homogena družba** in za nekoga, ki prihaja iz zahodne kulture, se lahko zdijo zaprti. Pomemben del kulture je mreženje (ang. *networking*) med različnimi družbenimi in starostnimi krogi. V več mrež kot vstopaš, bolje je. Mreže so strogo ločene in zaprte, tako se na primer študenti družijo s študenti istih starosti, starejši se družijo med seboj, zaposleni enega podjetja se družijo v svojih skupinah, člani športnega kluba v svoji. Da prideš v določeno mrežo oz. skupino moraš biti star približno kot oni, imeti podobno izobrazbo, posel, torej nekaj skupnega. V kolikor napreduješ v družbeni lestvici in se pričneš družiti s člani iz druge mreže, na primer napreduješ v podjetju in se začneš družiti z managerji, iz prejšnje mreže oz. skupine izstopiš, ali pa si izločen. V takšnih združbah lahko deluješ doživljenjsko. Kohls (2001, str. 123) meni, da Korejci ljudi opredeljujejo na “notranje” in “zunanje”. Notranji se začnejo pri družini, nadaljujejo pri prijateljih v šoli, na delu, sovojakih, someščanih itd. Ti ljudje so tisti, ki si zaslužijo vso njihovo pozornost. Navaja tudi, da Korejcem pogosto ni jasno kako lahko Američani tretirajo svoje prijatelje kot neznance in neznance kot prijatelje. Ne razumejo, kako so lahko tako prijazni do ljudi, ki jih ne poznajo in kako so lahko prijateljski odnosi ohlapni, brez popolne predanosti. Kohls (2001, str. 123) meni tudi, da je “zahodna družba” skupek individualistov, korejska družba pa skupek skupin. **Starost** je izjemnega pomena. Mlajši morajo spoštovati starejše ne glede na njihov družbeni status. Južna Koreja se je od Japonske osamosvojila 15.avg. 1945 (CIA, 2010). Japonska

okupacija je imela velik ekonomski vpliv na Južno Korejo, vendar si strokovnjaki niso enotni, ali je bil to pozitiven ali negativen vpliv, je pa še danes čutiti posebno vrsto tekmovalnosti med državama. Korejci so zaradi vojne zgodovine z Japonsko zelo občutljivi, če jih primerjamo z Japonci, in tukaj velja biti previden in najbolje je, da se pogovorom o tej tematiki povsem izognemo.

Pri poslovanju s Korejci so zelo pomembne osebne in družinske **vezi** (Lewis, 2004, str. 395) in velika prednost je, če poznamo koga ki je spoštovan in lahko jamči za nas. To ima lahko tako veliko prednost, da konkurent lahko ponudi boljše pogoje, pa se bodo vseeno pogodili z nami, samo zato ker nas je priporočil nekdo, ki ga poznajo in spoštujejo.

3.3.2 Značilnosti korejskega pogajalskega sloga

Korejci se **trdi pogajalci** in na pogajanja se moramo pripraviti dobro. So sicer zelo vljudni in prijazni, vendar bodo med pogajanjem lahko doživeli tudi čustven izbruh ali postali agresivni. Paziti moramo, da sami ostanemo povsem mirni in vljudni, ter korejskega pogajalca v takem primeru poskušamo pomiriti. Med pogajanjem nam ponavadi ne bodo rekli “ne”, da nam ne povzročijo “izgube obraza”, pač pa bodo po ovinkih nakazali da se ne strinjajo s pogoji, na drugi pa bodo včasih rekli “da”, pa to ne bo popolnoma držalo. Znaki, ki kažejo, da se ne strinjajo, so uporabe fraz “mogoče”, “bomo videli” in podobno. Tudi pri Korejcih lahko opazimo, da si radi **vzamejo čas** in manipulirajo z njim. Lahko se zgodi, da bodo s ključnimi pogoji odlašali do zadnjega dneva, nato pa na zadnji dan pogajanj hoteli pritisniti na nas in podali zelo težke pogoje. Hrastelj (1995, str. 398) svetuje, da moramo za mednarodna pogajanja predvideti dovolj časa in da nasprotni stranki nikoli ne izdamo, kdaj nam čas poteče. V kolikor se tega zavedamo, lahko to obrnemo v našo korist, tako da podamo napačen datum odhoda, ter počakamo, kako se bodo pogajanja odvila. Verjetno bo zadnji dan “našega odhoda” prišlo do velikega pritiska na pogajanjih in bodo tako pokazali vse svoje pogoje, mi pa na ta način pridobili čas in njihovo manipulacijo obrnili v svojo korist. Na soočenje pridemo spočiti, umirjeni in se psihično pripravimo na dolgotrajna pogajanja. **Protokol je formalen**; na primer v pisarno, kjer se bomo pogajali, vstopimo po vrsti od tistega, ki ima najvišji rang v naši pogajalski skupini naprej (Kohls, 2001, str. 154). Bodimo pripravljene, da se bodo tudi po podpisu pogodbe ali sporazuma, še vedno hoteli pogajati o določenih postavkah, okoli katerih smo se sicer že dogovorili. Pri tem moramo paziti, da jim ne povročimo “izgube obraza”, tako da jim jasno povemo, da so že podpisali pogodbo. Mirno jim nakažemo, da novih pogojev nismo pripravljene sprejeti. Zadeva, ki je zelo pomembna, je način, kako rečemo “ne”. Konfrontaciji se izogibamo tako, da jim ne rečemo v obraz “ne”, pač pa jim signaliziramo “ne” na način, da “skozi zobe” srednje glasno vsrkamo zrak in skozi lahko priprte ustnice srednje glasno izdihujemo zrak. Večkrat omenjam, da lahko obrnemo znanje o medkulturnem pogajanju v svojo korist, tako je tudi pri pogajanjih s Korejci, kjer lahko to izkoristimo tako, da se po podpisu pogodbe tudi sami “premislimo” okoli nečesa in si izborimo dodatne pogoje.

Na podlagi prebrane literature in osebnih izkušenj, z modelom Weiss in Stripp, ugotavljam naslednje **značilnosti korejskih pogajalcev**:

Tabela 8: Značilnosti korejskih pogajalcev po modelu Weiss in Stripp

	Spremenljivke	Koreja
POLITIKA	Temeljni koncept pogajanj	Sinergističen, z nekaj lastnostmi konfrontacijskega.
	Izbor pogajalcev	Pogajalci so določeni glede na status, znanje in izkušnje.
	Vloga hotenj posameznikov	Korejci bodo sicer čutili pripadnost podjetju, vendar je še bolj pomembna pripadnost nadrejenemu, tako da se njihova hotenja poistovetijo s hotenji nadrejenih.
	Protokol	Formalen.
	Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi	Pogajanja izkoristijo za spoznavanje nasprotnega pogajalca in ustvarjanje razmerja.
INTERAKCIJA	Kompleksnost jezika	Visoko kontekstna komunikacija.
	Prepričevalni argumenti	Potrpežljivo podrobno ponavljanje argumentov in poudarjanje prednosti, ki jih pridobi nasprotna stran.
	Upoštevanje časa	Monokrona kultura.
PREMISLEK	Podlaga za zaupanje	Zaupanje temelji na osebnih odnosih in dogovorih.
	Nagnjenost k sprejemanju tveganj	Niso nagnjeni k tveganju.
	Notranji sistem sprejemanja odločitev	Konsezualni, skupinsko odločanje in posvetovanje z nadrejenimi. Tradicionalno so odločali starejši, vendar so dandanes v odločitve vpleteni tudi mlajši.
IZID	Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma	Implicitna, pogodba je zgolj formalnost.

Vir: W.D. Hendon, A.R. Hendon & P. Herbig, Cross-Cultural Business Negotiations, 1996, str. 94; R.L. Kohls, Learning to think Korean, 2001, str. 58, 155-158; M.R. Steers & L. Nardon, Managing in the Global Economy, 2006, str. 163.

SKLEP

Medkulturna pogajanja v globalnem svetu so vse bolj pogosta in pomembna. Zlasti, ko pride do velikih kulturnih razlik, si lahko dejanja, način pogajanj, komunikacije itd. razlagamo povsem napačno, če teh razlik ne poznamo, zato je pomembno, da pridobimo informacije in se poučimo s kom se pogajamo. Zaradi teh kulturnih razlik so tudi pogajanja veliko bolj kompleksna kot v domači kulturi ali kulturi, ki je podobna naši. Ko se pogajamo s pogajalci iz obravnavanih kultur nam lahko znanje, ki ga pridobimo na primer pri Kitajcih, zaradi nekaterih enakosti pri pogajanjih, delno pomaga tudi pri Japoncih, Korejcih in obratno. Nikakor pa ne smemo predpostavljati, da se bomo pogajali v vseh treh obravnavanih kulturah enako.

V prvem delu mojega dela sem prikazal kulturne značilnosti z Lewisovim modelom in prikazal, da so vse tri kulture visoko reaktivne. Prav tako sem prikazal, da so vse tri kulture visoko kontekstne, razlikujejo pa se v monokronosti in polikronosti. Razlike lahko opazimo tudi v vrednostih po Hofstedovem kulturološkem modelu. Pri pogajanjih sem z modelom Weiss in Stripp zatem prikazal, da je vsem trem obravnavanim kulturam skupna formalnost, harmoničnost, kolektivnost, "ohranjanje obraza", potrpežljivost, izogibanje konfrontaciji in spoštovanje do drugih. Ker je njihova kultura povsem nasprotna vrednotam "zahodnih družb", je za pogajalce toliko bolj pomembno, da pri pogajanjih poskušajo razumeti te razlike, da lahko odregirajo primerno. Zahodni pogajalec si lahko nekatera dejanja, na primer tišino med pogajanja, ali izogibanje očesnemu stiku itd, razlaga povsem napačno (negativno), v kolikor teh razlik ne pozna, ali pa sam nehoti sporoča negativne signale. Zato menim, da se moramo pri pogajanjih s pogajalci iz teh treh kultur, veliko bolj temeljito pripraviti, kot če se pogajamo s pogajalci iz "zahodnih kultur".

V diplomskem delu sem poskusil predstaviti opredelitev teh treh kultur, njihove temeljne kulturne podobnosti in razlike ter značilnosti pogajanj. Opredelil sem nekatere bistvene značilnosti, za katere menim, da jih mora pogajalec poznati, vendar področje ostaja še široko odprto za nadaljnje raziskovanje in ugotovitve. Poskušal sem prikazati, da ko se pogajamo z nekom iz okolja teh treh kultur, moramo biti potrpežljivi, spoštovati njihove običaje in biti tolerantni do medkulturnih razlik, tudi za tiste, ki se nam zdijo povsem nelogične in nesmiselne.

Na podlagi ugotovitev v diplomskem delu, **potrjujem tezo**, da moramo pri poslovanju s Kitajci, Japonci in Korejci vsekakor upoštevati in spoštovati medkulturne dejavnike. Še posebej se moramo izogibati konfrontaciji in dejanjem, ki lahko vodijo v izgubo obraza. Ta dejanja so za nas lahko popolnoma nepomembna, njih pa bomo lahko hitro užalili in si s tem trajno onemogočili možnosti za uspešno poslovanje. Na drugi strani pa se lahko o njihovi kulturi poučimo, jo toleriramo in spoštujemo, ter na ta način pridobimo dolgoročne poslovne partnerje.

Moje delo zaključujem s citatom avtorjev Ghuari in Usunier (2003, str. 118), ki pravita: "Ena največjih ovir za uspešno mednarodno poslovno pogajanje je ignoriranje vseh ali vsaj dela kulturnih značilnosti drugega pogajalca. To je intelektualno očitno, vendar mednarodni pogajalci na to pogosto pozabljajo."

LITERATURA IN VIRI

1. Asherman, G.I., & Asherman, V.S. (2001). *The Negotiation Sourcebook*. Second Edition. US and Canada: HRD Press.
2. Barfield, E.C., Heiduk, G., & Welfens, J.J.P. (2003). *Internet, Economic Growth and Globalization*. Berlin – Heidelberg: Springer – Verlag.
3. Brahm, J.L. (2004). *Doing business in China: The Sun Tzu Way*. 1st Edition. Singapore: Tuttle Publishing.
4. Brett, M.J. (2007). *How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries*. Second Edition. San Francisco: Jossey – Bass.
5. Central Intelligence Agency – The World factbook: China, Japan, South Korea. Najdeno 15. julija 2010 na spletnem naslovu <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
6. De Mooij, M.K. (2010). *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*. 3. Edition. United States of America: Sage Publications, Inc.
7. Eagleton, T. (2000). *The idea of culture*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
8. Early, C.P. (1997). *Face, Harmony & Social Structure: An Analysis of Organizational Behavior across Cultures*. New York: Oxford Press, Inc.
9. Foster, D.A. (1995). *Bargaining across borders*. 1. Edition. USA: McGraw-Hill, Inc.
10. Geert Hofstede Cultural Dimensions. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php
11. Gesteland, R.R., & Seyk, F.G. (2002). *Marketing across cultures in Asia*. 1. Edition. Denmark: Copenhagen Business School Press.
12. Ghauri, N.P., & Usunier, J.C. (2003). *International Business Negotiations*. 2nd Edition.
13. Graham, L.J., & Lam, M.N. (2003). *The Chinese Negotiation*. Harvard Business Review. Najdeno 1. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.globalnegotiationbook.com/John-Graham-research/negotiation-v1.pdf>
14. Guffey, E.M., Rhodes, K., & Rogin, P. (2006). *Business Communication: process and product*. 3. Natis. Canada: Thomson South-Western.
15. Güliz, G., Prašnikar, J., Neyapti, B., & Sandikci, Ö. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. 1. Natis. Ljubljana: Časnik Finance.
16. Hall, T.E., & Hall Reed., M. (1990). *Understanding Cultural differences*. USA: Intercultural Press, Inc.
17. Hendon, W.D., Hendon, A.R., & Herbig, P. (1996). *Cross-Cultural Business Negotiations*. United States of America: Greenwood Publishing Group, Inc.
18. Hofstede, G. (2001). *Cultural Consequences*. 2. Edition. USA: Sage Publications, Inc.
19. Hofstede, J.G., Pedersend, B.P., & Hofstede H.G. (2002). *Exploring culture*. USA: Intercultural press.
20. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. 1. Natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje: V vrtincu novih priložnosti*. 1. Natis. Ljubljana: GV Založba.

22. International Business Etiquette and Manners. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://international-business-etiquette.com/>
23. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija. Str. 10, 167.
24. Knowledge Work in China. Najdeno 10. julija na spletnem naslovu <http://www.theneweconomy.de>
25. Kohls, R.L. (2001). *Learning to think Korean*. United States of America: Intercultural Press.
26. Kotler, P., Fahey L., & Jatusripitak ., S. (1992). *Nova konkurenca*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Str.
27. Kremenjuk, V., & Sjöstedt, G. (2000). *International Economic Negotiation: Models versus reality*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
28. Lewis Richard Communications. Najdeno 30. julija na spletnem naslovu <http://www.crossculture.com/>
29. Lewis, D.R. (2004). *When cultures collide*. London: Nicholas Brealey Publishing.
30. Lewis, D.R. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures*. 3. Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.
31. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. 1. Natis. Ljubljana: GV Založba.
32. Markič, P., Strniša M., & Tavčar R. (1993). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Možina, S., Tavčar M., & Knežević A.N. (1998) *Poslovno komuniciranje*. 2. Natis. Maribor: Obzorja.
34. Nixon, P. (2005). *Mastering bussines in Asia negotiation*. Asia: John Wiley & Sons Ptc Ltd.
35. Salmon, D. et al. (2009). *Expatriation in China*. Germany: Books on Demang GmbH.
36. Saxon, M. (2007). *An American's guide to doing business in China*. USA: Adams Media.
37. Silkenat, R.J., Aresty, M.J., & Klosek, J. (2009). *The ABA Guide to International Business Negotiations: A Comparioson of Cross-Cultural Issues and Successful Approaches*. 3rd Edition. United States of America: ABA Publishing.
38. Spoelstra, M., & Pienaar, W. (1996). *Negotiation: Theories, Strategies & Skills*. Lansdowne: Juta & Co, Ltd.
39. Steers, M.R., & Nardon, L. (2006). *Managing in the Global Economy*. United States of America: M.E. Sharpe, Inc.
40. Usunier, J.C. (1993). *International Marketing*. London: Prentice Hall.
41. Wong, Y.H., & Leung, T. (2001). *Guanxi: relationship marketing in a Chinese context*. USA: The Haworth Press, Inc.