

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNO KOMUNICIRANJE SLOVENSКИH PODJETIJ NA  
KITAJSKEM**

Ljubljana, september 2011

DOMEN SILIČ

## **IZJAVA**

Študent Domen Silič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

|   |    |
|---|----|
| UVOD .....  | 1  |
| 1 MEDNARODNO POSLOVANJE.....                        | 3  |
| 2 MEDNARODNO POSLOVANJE NA KITAJSKEM.....           | 4  |
| 3 POSLOVANJE SLOVENSКИH PODJETIJ NA KITAJSKEM ..... | 6  |
| 3.1 Jezik.....                                      | 8  |
| 3.1.1 Telesna govorica.....                         | 9  |
| 3.1.2 Način komuniciranja .....                     | 10 |
| 3.1.3 Teme pogovorov.....                           | 11 |
| 3.2 Filozofija .....                                | 12 |
| 3.3 Družbena in politična ureditev .....            | 14 |
| 3.4 Guanxi .....                                    | 15 |
| 3.5 Pogajanja .....                                 | 17 |
| 3.6 Zanesljivost in točnost.....                    | 18 |
| 3.7 Gostoljubnost .....                             | 19 |
| 3.8 Hrana .....                                     | 20 |
| 3.9 Poslovna darila .....                           | 21 |
| SKLEP.....  | 24 |
| LITERATURA IN VIRI .....                            | 26 |

## KAZALO SLIK

|  |    |
|--|----|
| <i>Slika 1: Vpliv kulture</i> .....                              | 6  |
| <i>Slika 2: Kultura</i> .....                                    | 7  |
| <i>Slika 3: Indeksi kulturnih dimenzij</i> .....                 | 8  |
| <i>Slika 4: Pogoji za uspešno komuniciranje</i> .....            | 12 |
| <i>Slika 5: Pomen obdarovanja za dobre poslovne odnose</i> ..... | 21 |

## UVOD

Živimo v globaliziranemu svetu. Slovenska podjetja so vedno bolj osredotočena na tuje trge, saj je slovenski trg premajhen. Že od nekdaj so slovenska podjetja navezana na balkanske države in po vstopu v EU na skupni evropski trg. Za slovenska podjetja pa je vedno bolj zanimiv tudi azijski trg, še posebej kitajski.

Kitajska je hitro razvijajoča se država in po podatkih IMF (Angl. International Monetary Fund) naj bi njeno gospodarstvo že leta 2016 preseglo gospodarstvo ZDA (Šrajner, 2011). Poleg tega ne moremo mimo dejstva, da živi na Kitajskem 1337 milijonov ljudi, kar predstavlja ogromno število možnih kupcev. Po podatkih Boston Consulting Groupa (Balfour, 2011) je Kitajska, takoj po ZDA in Japonski, tretja država na svetu po številu milijonarjev, kar predstavlja velik potencial za podjetja, ki proizvajajo in prodajajo izdelke višjega kakovostnega ranga. Prav tako ima tudi številčno in poceni delovno silo ter zaradi izredno močne konkurence med proizvajalci vedno več tovarn z zelo kakovostno proizvodnjo. Na Kitajskem je obilo poslovnih priložnosti tudi za manjša podjetja in ne samo za multinacionalke. Teh njenih prednosti se vedno bolj zavedajo tudi slovenska podjetja, zato že več podjetij uspešno posluje na Kitajskem. Poleg okoli 30 slovenskih podjetij, ki s svojimi predstavništvi in tovarnami že delujejo na Kitajskem, je vedno večje število podjetij, ki uvažajo in izvažajo izdelke ter na drugačne načine poslujejo z njenimi poslovnimi partnerji (Gaube, 2010). Ker pa se mednarodno poslovanje razlikuje od domačega, lahko pri poslovanju nastopijo težave. Slovenska podjetja se morajo zavedati posebnosti, ki so prisotne pri poslovanju na Kitajskem. Vedeti morajo, da ima Kitajska večtisočletno zgodovino trgovanja, poznati morajo njihovo civilizacijo, kulturo, navade in običaje, ki se močno razlikujejo od naših.

V diplomski nalogi želim predstaviti poslovno komuniciranje in obnašanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti primerno poslovno obnašanje, ki prinaša uspehe v poslovanju s kitajskimi poslovnimi partnerji.

Namen diplomske naloge je opisati in predstaviti vse posebnosti in probleme, ki lahko nastopijo pri poslovanju slovenskih podjetij na Kitajskem. S to analizo želim olajšati odločitve drugih podjetnikov in jim odgovoriti na vprašanje, ali se odločiti za poslovanje na Kitajskem ali ne.

Pred pričetkom pisanja diplomske naloge sem si postavil hipotezo, da bom skozi analizo raziskovalnega problema zasledil veliko težav, ki nastajajo pri poslovanju slovenskih podjetij s kitajskimi partnerji in, ki onemogočajo uspešno poslovanje. Menim, da problemi nastajajo zaradi drugačne kulture, okolja, jezika, oddaljenosti, družbene ureditve in njihove zgodovine. Pričakujem, da največ težav nastane ob začetku poslovanja, saj tuja podjetja ob prihodu doživijo

kulturni šok. Kasneje se ljudje v podjetjih navadijo na novo kulturo okolja, vendar sem mnenja, da kljub temu prihaja do določenih težav. Področja na katerih predvidevam, da nastaja največ težav bom opisal v nadaljevanju diplomskega dela.

Menim, da bom zaznal največ težav pri komuniciranju, saj obstaja velika jezikovna razlika, drugačna telesna govorica, način komuniciranja in slabo poznavanje angleškega jezika. Težave zaradi drugačne kulture pričakujem tudi na področju filozofije življenja ter družbene in politične ureditve. Poleg teh menim, da so Kitajci dobri pogajalci, zelo nezanesljivi glede kvalitete, gostoljubni in radodarni do tujcev. Predvidevam pa tudi, da na Kitajce zelo vpliva moč osebnih povezav med ljudmi. Te teze bom s pomočjo sogovornikov preveril tudi na primeru slovenskih podjetij.

Metodologija natančno opredeli, kako bom dosegel cilj diplomske naloge (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, str. 43). Za pridobivanje podatkov o komuniciranju in obnašanju slovenskih podjetij pri poslovanju s kitajskimi partnerji, sem si izbral polstrukturiran intervju. Tega bom opravil na sedežu podjetij mojih sogovornikov. Tak intervju nam omogoča, da sproti postavljamo vprašanja s pomočjo seznama tem, ki jih želimo pokriti v naši raziskavi. Njihovo zaporedje pa lahko varira glede na tok pogovora. Vprašanja se lahko razlikujejo glede na sogovornike, s tem pa pridobimo različne poglede na enake teme. Polstrukturiran intervju pripomore k pojasnjevanju kvalitativnih podatkov, saj nam omogoča, da o določeni temi s pomočjo dodatnih vprašanj izvemo več, kot v strukturiranih intervjujih (Saunders et al., 2009, str. 318–326). Menim, da bo najbolj primeren način pridobivanja podatkov o izkušnjah slovenskih podjetij s kitajskimi poslovnimi partnerji, s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, saj bom imel možnost pogovora in postavljanja dodatnih vprašanj, za še boljše razumevanje raziskovalnega problema. S pomočjo intervjujev bom najbolj podrobno izvedel, kako se uspešno posluje s kitajskimi partnerji v realnem življenju.

Na začetku vsakega poglavja bom predstavil teorijo iz literature in jo preizkusil v praksi s pomočjo dveh poglobljenih polstrukturiranih intervjujev. Za analizo sem si izbral dve slovenski podjetji ter po temeljitih intervjujih predstavnikov podjetij želel izvedeti, kakšni so Kitajci, s katerimi poslujejo, in razviti model, kako se uspešno posluje z njimi. Analiza se bo nanašala predvsem na jezikovne ovire, drugačno kulturo, načine sklepanja poslov in načina pogajanj ter na posebnosti poslovnega obnašanja in poslovanja, ki so v azijskem svetu drugačna kot na Zahodu.

V prvem delu bom predstavil pomen mednarodnega poslovanja v današnjem svetu, pomen Kitajske kot enega najhitreje rastočih gospodarstev sveta ter najpogostejše v literaturi omenjene težave, ki lahko nastanejo pri poslovanju s Kitajci.

V drugem delu diplomske naloge bom prikazal področja težav pri poslovanju s kitajskimi poslovnimi partnerji in izkušnje dveh sogovornikov iz slovenskih podjetij, ki poslovno delujejo tudi na kitajskem trgu.

Na koncu sledi zaključek in moje mnenje o uspešnem poslovnem komuniciranju in obnašanju s poslovnimi partnerji na Kitajskem.

## **1 MEDNARODNO POSLOVANJE**

Vedno več podjetij išče poslovne priložnosti v tujini. V to jih sili vedno večja in številčnejša konkurenca, zasičenost domačega trga, majhnost domačega trga, želja po rasti podjetja, razne poslovne spodbude v tujini, edinstvenost lastnih proizvodov ter razširitev trga (Hollensen, 2004). Nekatera podjetja pa iščejo poslovne priložnosti na tujih trgih le s kupovanjem kakovostnejših ali pa cenejših izdelkov ali surovin na tujem trgu. Mednarodno poslovanje se iz leta v leto povečuje. Zaradi večje mobilnosti dobrin, storitev, informacij in idej se je v mednarodnem poslovanju povečala konkurenca, pojavile pa so se tudi priložnosti za podjetja vseh velikosti (Albaum & Duerr, 2008, str. xi, 3). Poleg tega je v svetu vedno več možnosti za mednarodno poslovanje, saj je vedno manj ovir, ki bi onemogočale poslovanje preko meja. Globalizacija je pripomogla tudi k liberalizaciji svetovne trgovine. Pomembne organizacije, ki so pripomogle k temu, so Svetovna trgovinska organizacija in Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (Makovec Brenčič, 2006). Poleg teh imajo posamezne države institucije, ki pomagajo podjetjem pri mednarodnem poslovanju in iskanju stikov po svetu.

Mednarodno poslovanje prinaša drugačne pristope, kot so jih podjetja vajena pri poslovanju v domačem okolju. Od domačega se mednarodno poslovanje razlikuje po svoji zapletenosti, saj se mora prilagoditi na razlike med domačim in okoljem tujega trga (Albaum et al., 2008, str. 11). Globalizacija in s tem mednarodno poslovanje sta zaslužna za to, da se poslovneži vedno bolj srečujejo s popolnoma drugačnimi kulturnimi okolji, katerih so vajeni doma. Vsaka država ima namreč specifično poslovno okolje. Razlike in značilnosti posameznih držav se pojavljajo na kulturnem, političnem, pravnem in ekonomskem področju (Makovec Brenčič, 2006). Zaradi globalizacije se meje med državami vse bolj brišejo, načini poslovanja pa so si zaradi liberalno odprte mednarodne trgovine vedno bolj podobni in poenoteni. Kljub temu je za managerje, ki poslujejo v tujini, zelo pomembno, da razumejo kulturo države, v kateri poslujejo (Makovec Brenčič, 2006; Wei-lin & Clark, 1999, str. 54). Za uspešno poslovanje na tujih trgih pa se morajo podjetja poleg dobrega poznavanja kulture države seznaniti tudi z določenimi pravili, ki nastopajo na tujem trgu. Dobro morajo poznati značilnosti na političnem, pravnem in ekonomskem področju ter navade in običaje poslovanja, značilne za poslovanje v tem okolju (Makovec Brenčič, 2006). Med te spadajo po Albaumu in Duerrju (2008, str. 11) navade in potrebe potrošnikov, ekonomska struktura in stanje, zakoni in predpisi, struktura trga ter načini poslovanja. Zaradi teh razlik morajo podjetja na tuje trge vstopati premišljeno in dobro

pripravljena. Informacij o značilnostih vsakega trga na svetu je v sedanjem času na pretek. Posebnosti tujega trga, na katerega hočejo vstopiti, lahko podjetja pridobijo na internetu, od podjetij, katerih dejavnost je podajanje informacij o tujih trgih ali od drugih podjetij, ki že imajo izkušnje s poslovanjem v tem okolju. Analiziranje tujih trgov je lahko dolgotrajen proces, vendar podjetjem zagotavlja, da imajo kasneje pri poslovanju na teh trgih manj težav (Albaum et al., 2008, str. 13).

Tako kot pri domačem poslovanju nastajajo tudi pri mednarodnem poslovanju določene ovire, ki otežujejo uspešno poslovanje v tujini. Čeprav se je v mednarodnem poslovanju zaradi globalizacije število ovir za poslovanje zmanjšalo, pa imajo podjetja zaradi vedno bolj turbolentnega okolja in nepredvidljivosti v mednarodnem okolju še vedno specifične težave in izzive pri mednarodnem poslovanju (Albaum et al., 2008, str. 10). Prav zaradi teh ovir se nekatera podjetja ne odločajo za širjenje poslovanja v tujino. Ovire pri mednarodnem poslovanju na različne načine otežujejo ali pa celo onemogočajo uspešno poslovanje v tujem okolju, pojavljajo pa se v celotnem ciklu poslovanja v tujini od začetka, med širjenjem na tuje trge in po koncu razširitve (Ruzzier, 2004, str. 35, 205). Po Makovec Brenčič (2006, str. 24) obstajajo ovire pri poslovanju v tujini v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Med težave v notranjem okolju spadajo omejeni finančni viri, nezadostno znanje in izkušnje iz mednarodnega poslovanja ter pomanjkanje ustreznih informacij in poslovnih vez na tujih trgih. Težave v zunanjem okolju pa so politična, finančna in poslovna tveganja. Menim, da največja ovira pri mednarodnem poslovanju izvira iz nepoznavanja podjetij mednarodnega poslovanja in nerazumevanja tujega poslovnega okolja, kulture in navad. Na zunanje dejavnike, kot so regulative, politike v tujih državah in svetovno gospodarstvo, podjetje ne more vplivati tako, kot bi hotelo, zato se mora osredotočiti na notranje dejavnike, na katere ima podjetje velik vpliv, zato sem mnenja, da je potrebno največ napora nameniti neprestanemu učenju zaposlenih. Zaposlene je potrebno naučiti kulture in navad, ki so značilne za tuje okolje, v katerem želi podjetje poslovati. Poudarek je na spoznavanju in učenju poslovnega komuniciranja in obnašanja, značilnega za tisto okolje.

## **2 MEDNARODNO POSLOVANJE NA KITAJSKEM**

Kitajska se je glede na svojo tisočletno zgodovino šele pred kratkim ekonomsko odprla svetu. Z zmanjšanjem ovir v mednarodni trgovini, reformami v gospodarstvu, začetimi v letu 1979, in vstopom v svetovno trgovinsko organizacijo v letu 2001 je postala prevladujoča v svetovni trgovini, velik potrošnik virov in proizvodov, eden glavnih dobaviteljev industrijskih proizvodov, pomemben gostitelj tujih naložb ter glavna upnica med državami (Albaum et al., 2008, str. 3; China: A Country Study, 2011; China, 2011; WTO, 2011). V zadnjih letih bliskovito narašča njena gospodarska rast. Kitajska postaja gospodarska velesila, saj BDP od leta 1978 v povprečju naraste za 9 % na leto, od leta 2000 pa nikoli ni bil manjši od 8 % na leto (Global Finance, 2011; Waisberg, 2005, str. 39). Postala pa je glavni konkurent razvijajočim in tudi razvitim industrijskim državam (Albaum et al., 2008, str.3). Konkurenčne prednosti nima samo zaradi poceni delovne sile (Waisberg, 2005, str. 39); spoznali so tudi, da je za gospodarski

napredek države najpomembnejše področje v raziskavah in razvoju, v izpopolnjenih proizvodih ter v znanosti in tehnologiji. Kitajska velja za velesilo tudi v znanosti, saj je v letu 2011 za znanost namenila skoraj 75 milijard evrov (Ropret, 2011, str. 3).

Poslovanje na Kitajskem je polno izzivov in vsebuje veliko lokalnih posebnosti, ki jih morajo imeti poslovneži vseskozi v mislih. Kitajska predstavlja veliko poslovno priložnost za podjetja s celega sveta, hkrati pa predstavlja tudi veliko konkurenčno grožnjo cenejših kitajskih izdelkov ter veliko poslovno tveganje za podjetja, ki s poslovanjem na Kitajskem še nimajo izkušenj (Waisberg, 2005, str. 39).

Tri največje težave poslovanja tujcev na Kitajskem so zaprtost trga, transparentnost sprejemanja in implementacije nove zakonodaje za tuja podjetja ter pravice intelektualne lastnine (Gaubé, 2010).

Poleg vseh birokratskih težav imajo podjetja pri poslovanju s Kitajci tudi specifične težave. Po raziskavi Wei-lin in Clarka (1999, str. 54–61) naj bi imeli evropski managerji največ težav zaradi jezikovnih razlik, sledi pa jim pojmovanje koncepta časa in točnosti, nadzor nad dnevnim redom, telefonski bonton, sprejemanje odločitev ter organiziranje poslovnih sestankov. Prvih deset področij, na katerih doživljajo evropski poslovneži pri poslovanju na Kitajskem največ težav, je predstavljenih v spodnji tabeli.

*Tabela 1: Področja težav evropskih poslovnežev pri poslovanju na Kitajskem*

|            |  |
|------------|--|
| <b>1.</b>  | Jezikovne razlike                              |
| <b>2.</b>  | Pojmovanje koncepta časa in točnosti           |
| <b>3.</b>  | Nadzor nad dnevnim redom                       |
| <b>4.</b>  | Telefonski bonton                              |
| <b>5.</b>  | Sprejemanje odločitev                          |
| <b>6.</b>  | Organiziranje poslovnih sestankov              |
| <b>7.</b>  | Načini izražanja nadrejenosti nad sebi enakimi |
| <b>8.</b>  | Podajanje zahtev in prošenj                    |
| <b>9.</b>  | Odziv na pohvalo                               |
| <b>10.</b> | Način naslavljanja imen in nazivov             |

*Vir: D. Wei-lin et al., Appreciating the Diversity in Multicultural Communication Styles, 1999, str. 56.*

V diplomski nalogi se osredotočam na posebnosti in težave slovenskih podjetij pri poslovnem komuniciranju, obnašanju in medosebnih odnosih pri poslovanju na Kitajskem, ki sta jih v svoji raziskavi na večjem vzorcu podjetij iz različnih delov sveta predstavila tudi Wei-lin in Clark (1999, str. 54–61).



### 3 POSLOVANJE SLOVENSКИH PODJETIJ NA KITAJSKEM

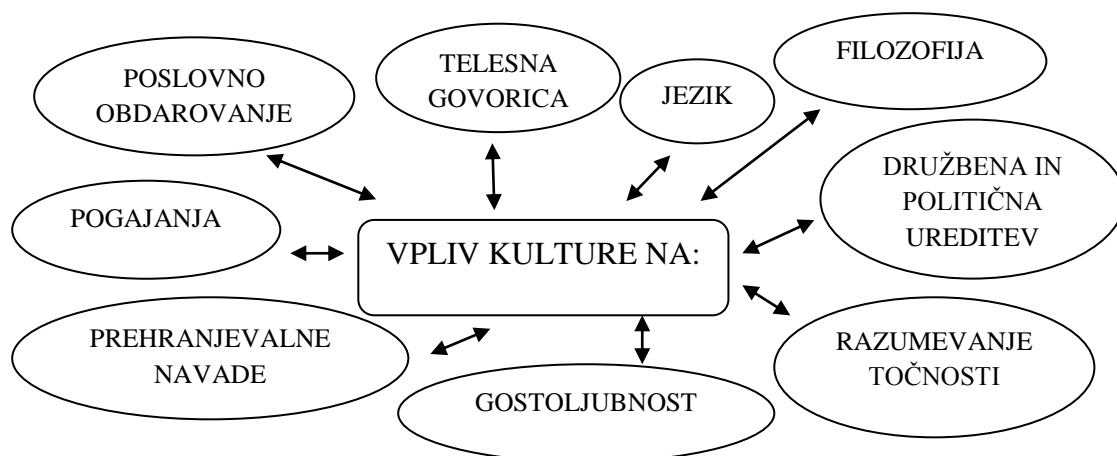
Analizo poslovnega komuniciranja slovenskih podjetij bom gradil na intervjujih vodilnih mož v dveh slovenskih podjetjih, ki imata izkušnje s poslovanjem na Kitajskem.

Moj prvi sogovornik je bil gospod Miroslav Levar. Je eden iz med vodilnih v podjetju Elgoline. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo tiskanih vezij. Ob večjih naročilih sami zaradi cen niso konkurenčni, zato na evropskih trgih delujejo tudi kot uvozniki oziroma dobavitelji vezij s Kitajske. Sodelujejo s podjetji na območju Shenzhena.

Moj drugi sogovornik mi je dejal, da ne želi biti imenovan v diplomski nalogi, prosil pa me je tudi, da ne omenjam imena podjetja, v katerem je zaposlen. Ima veliko izkušenj, saj je, kot mi je dejal, vsaj dvakrat na leto na Kitajskem. V podjetju, v katerem je zaposlen, se ukvarjajo s prodajo parketa, laminata in ostalih talnih oblog. Večino poslovanja s Kitajsko, in sicer okoli 90 % predstavlja uvoz parketa oziroma različnih talnih oblog. Zadnje čase pa so zelo popularni predvsem med višjim družbenim slojem, in to z različnimi kakovostnimi izdelki iz Evrope. Na Kitajskem živi okoli 20 milijonov premožnejših ljudi, ki predstavljajo velik potencial za podjetje, zato se v podjetju ukvarjajo tudi z izvozom talnih oblog na Kitajsko. Poslujejo na več lokacijah; največ uvoza imajo s področja Šanghaja, prisotni pa so tudi v provinci Zhejiang in mestu Dalian ter drugod.

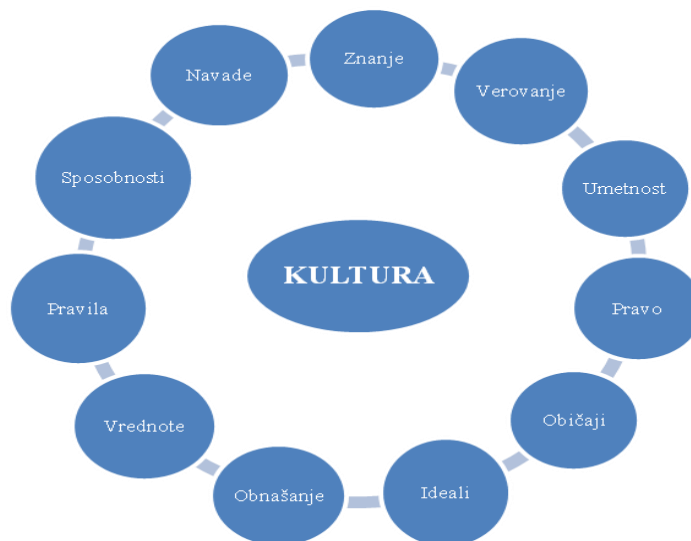
Po proučitvi podatkov sem sklenil, da imajo slovenski managerji pri poslovanju na Kitajskem največ težav zaradi kulturnih razlik med obema državama. Kulturne razlike pa se pojavljajo na več področjih poslovanja in delovanja. Sestavljajo jih jezikovne posebnosti, drugačna telesna govorica, filozofija, družbena ureditev, odnosi med ljudmi, pogajalski slogi, razumevanje točnosti in zanesljivosti, gostoljubnost, prehranjevalne navade ter razumevanje poslovnega obdarovanja.

*Slika 1: Vpliv kulture*



Kulturo razumemo kot neko kompleksno celoto, ki obsega znanje, verovanje, umetnost, pravo, običaje, ideale, obnašanje, vrednote, pravila za življenje ter druge sposobnosti in navade, ki jih pridobi človek kot član družbe (Jandt, 2004, str. 1; Keesing, 1981, str. 68; Nanda, 1991, str. 33).

*Slika 2: Kultura*

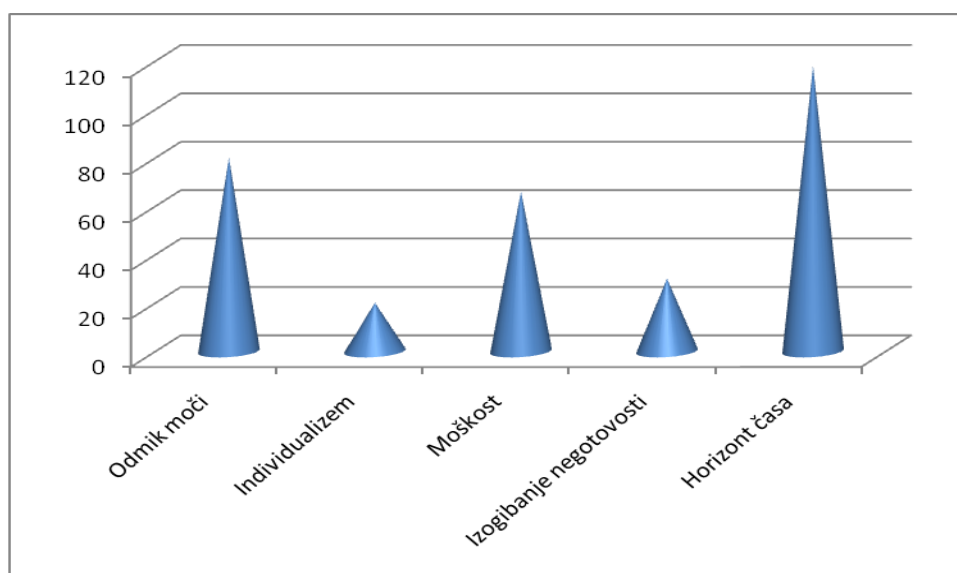


Da bi človek lahko deloval v določeni skupnosti na sprejemljiv način za ostale člane, mora poznati kulturo te skupnosti (Muršič, 2003, str. 3). Kulturo se naučimo oziroma se podeduje iz roda v rod in ni biološko podedovana (Jandt, 2004, str.1). Pri poslovanju na tujih trgih se je potrebno zavedati, da obstajajo določene kulturne razlike in da druge kulture niso ne boljše ne slabše od naše, nam dobro poznane kulture, temveč so samo drugačne (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 261). Kulturne razlike je potrebno poznati in spoštovati ter jih pri poslovanju s tujimi partnerji vedno upoštevati.

Pri razumevanje kitajske kulture nam je lahko v veliko pomoč Hofstedejeva teorija o kulturnih razlikah določene države. Po Hofstedejemu (Geert Hofstede, 2011) modelu obstaja 5 dimenzij kulturnih vrednot. Prva dimenzija je odmik moči, sledijo pa še individualizem in kolektivism, moškost in ženskost, izogibanje negotovosti ter horizont časa. Kitajci imajo po tej raziskavi najvišji indeks na področju časovnega horizonta, ki je visok tudi pri ostalih azijskih kulturah. To pomeni, da je na Kitajskem pomembna dolgoročna usmerjenost in to v dejanja, ki so koristna na dolgi rok. Ta indeks tudi kaže, da se probleme po njihovem mnenju najlažje premaga dolgoročno s časom. Kitajska je na področju individualizma pod povprečjem ostalih azijskih držav, saj je zelo kolektivistična družba, kar pomeni, da odločitve sprejmejo Kitajci v skupinah in ne kot posamezniki. To značilnost ji lahko pripišemo zaradi dolgoletne komunistične oblasti. Zelo visok indeks ima Kitajska tudi na področju odmika moči, kar kaže na visoko stopnjo neenakosti moči

in bogastva v družbi in na zelo veliko spoštovanje hierarhije, ki je ostanek njihove dolge zgodovine. Kitajci so po indeksu izogibanja negotovosti pod azijskim povprečjem. To nam pove, da se Kitajci ne počutijo neprijetno, če se znajdejo v novih, neznanih, negotovih in presenetljivih situacijah. Kitajska je po dimenziji moškosti in ženskosti, ki se nanaša na značilnosti, vrednote in lastnosti, tipične za določen spol, bolj moško naravnana družba.

Slika 3: Indeksi kulturnih dimenzij



Vir: G. Hofstede, *Geert Hofstede Cultural Dimensions*, 2011.

### 3.1 Jezik

Med preprekami za dobro poslovno komuniciranje sodijo jezikovne razlike. Kitajska je združena multinacionalna država, sestavljena iz 56 narodov. Več kot 91 % kitajske populacije predstavlja ljudstvo Hani, ostali pa so razporejeni v 55 etničnih manjšin. V Ljudski republiki Kitajski je uradni jezik mandarin ali *putonghua*, ki mu pravimo tudi standardna sodobna kitajščina. Fonologija jezika je na osnovi pekinškega dialekta. Večina od 55 manjšin ima svoj lasten jezik, poznamo pa 15 večjih jezikovnih območij, ki sovpadajo z geografsko porazdelitvijo manjšinskih narodov (China: A Country Study, 2011; Chinatoday, 2011).

Kot sem izvedel iz prvega intervjuja, je zelo težko poslovati s Kitajci, saj so velike prepreke pri komuniciranju. Velika večina jih ne razume angleško. Menim, da je to posledica nekdanje zaprtosti države. Še vedno namreč predvsem starejši Kitajci v podjetjih, s katerimi je sodeloval moj prvi sogovornik, ne znajo govoriti tekoče angleško. Ker pa se v zadnjih letih Kitajska vse bolj odpira svetu, je zaznati, da vedno več mlajših že govori in se sporazumeva v angleškem jeziku. To je opazno zlasti v večjih in bolj razvitih industrijskih mestih, kjer so prisotni tudi slovenski poslovneži. Ta podatek je pomemben, saj ob dobrem znanju angleškega jezika ne

potrebujemo več posebnih prevajalcev, zato lahko pogovor poteka neposredno brez zamud in nepotrebnih prekinitev. Drugi sogovornik ima glede znanju angleškega jezika med Kitajci, s katerimi je sodeloval, drugačne izkušnje. Kot pravi, znajo govoriti angleško skoraj vsi, s katerimi je komuniciral. To predstavlja 95 % ljudi. Njihovo znanje angleškega jezika je po večini zelo dobro. Poznajo jezik in se znajo pravilno izražati. Zaupal mi je, da so ti ljudje mlajši, stari so od 21 do 35 let. Za tako dobro znanje angleškega jezika so zaslužne privatne angleške in ameriške šole, ki so jih obiskovali kot otroci. Večina podjetij, s katerimi sodelujejo, je namreč v privatni lasti. Otroci lastnikov obiskujejo dobre mednarodne šole in se potem zaposlijo v družinskih podjetjih. Ker obvladajo angleški jezik, lahko komunicirajo z mednarodnimi strankami. Starejši Kitajci, njihovi starši, pa po večini ne znajo govoriti angleškega jezika in ga niti ne razumejo. Ponavadi so tudi ustanovitelji podjetij, sedaj pa opravljajo dela vodij tovarn. Z njimi Slovenci, ki poslujejo na Kitajskem, niti nimajo kontaktov.

Po izkušnjah drugega sogovornika na Kitajce naredi velik vtis, če poznamo nekaj osnovnih besed v njihovem jeziku. Spomni se namreč, da so bili kar nekako šokirani, če so Slovenci povedali kakšno kitajsko besedo. Ne morejo si namreč predstavljati, da zna kdo res kaj povedati v kitajščini. Pogovor je dobro začeti z nekaj kitajskimi besedami, saj je potem lažje nadaljevati pogovor. Poudariti pa moram, da moramo besede res dobro poznati, kajti ena beseda ima na kitajskem več naglasov in vsak naglas pomeni nekaj čisto drugega. Da se ne osmešimo, je bolje, da besedo res znamo pravilno izgovoriti, drugače pa pogovorov raje ne začnemo v kitajščini.

Pri govorjenju v angleškem jeziku pa je dobro paziti na slog in uporabljene besede. Pri sklepanju poslov moramo biti prepričani, da vsi vpleteni v pogovor razumemo enak pomen besed. Zato je najbolje uporabljati preproste angleške besede in sproti preverjati, ali jih sogovorniki razumejo, da kasneje ne pride do nesporazumov. Kitajci nam namreč med pogovorom ne povedo, če kaj ne razumejo. V njihovi kulturi pa je nevljudno postavljati direktna vprašanja (Kenna & Lacy, 1994, str. 19).

### **3.1.1 Telesna govorica**

Pri komunikaciji pa je pomembna tudi telesna govorica, ki je zelo močno komunikacijsko sredstvo ljudi (Huang, 2010, str. 198). Pomembno je razumeti, kaj nam z govorico telesa želijo povedati. Ker pa se telesna govorica Kitajcev zelo razlikuje od evropske, lahko pri nerazumevanju le-te pride do težav in nesporazumov. Tako kimanje poslušalca pomeni, da je slišal, kaj smo mu povedali oziroma nas je razumel. V evropski kulturi pa si razlagamo kimanje kot gesto odobravanja, strinjanja z osebo (Huang, 2010, str. 199). Med govorjenjem s kitajskimi poslovnimi partnerji je dobro, da uporabljamo čim manj kretenj z rokami. Kitajci namreč v pogovorih ne uporabljajo velikih premikov rok in jih niso navajeni, zato je lahko to za njih med pogovorom moteče (Cyborlink, 2011).

Po izkušnjah prvega sogovornika se poslovni partnerji pri pogovarjanju velikokrat priklonijo, pokimajo in se neprestano smehljajo. Pogovori potekajo zelo uradno, dosti bolj kot v Evropi. Prvi sogovornik mi je tudi povedal, da se skoraj nikoli ne more razbrati obrazne mimike sogovornikov. Večino časa so zelo vljudni in nasmejani. Nikoli ne gledajo grdo oziroma nikoli ne pokažejo svojih čustev, kajti vse poteka v uradnem tonu. Zato ne moremo razbrati, kaj točno želijo ter ali so zaradi nas slabe volje, saj nam tega ne pokažejo.

Potrebno pa je vedeti, da lahko naša, v našem kulturnem okolju sprejemljiva gesta v njihovi kulturi pomeni nekaj čisto drugega in je lahko v skrajnem primeru do sogovornika tudi žaljiva. Prvi sogovornik mi je tudi zaupal, da na Kitajskem med pogovorom potrebujejo manj osebnega prostora, kot smo ga vajeni v Evropi. Nekaterim je zato lahko ob pomanjkanju osebnega prostora med pogovorom s poslovnimi partnerji neprijetno in zato niso popolnoma osredotočeni na temo pogovora. Na to posebnost se moramo zato še pred začetkom poslovanja s kitajskimi partnerji pripraviti.

Drugi sogovornik mi je dejal, da je pri vsakem poslovanju, ne samo na Kitajskem, značilno, da se ljudje pokažejo drugačne, kot so v resnici. Dejal mi je, da so zato povsod poslovni odnosi dokaj brez čustev. Ne zdi se mu, da je to samo značilnost Kitajske. Kitajski poslovni partnerji se obnašajo podobno kot Evropejci oziroma Zahod. V poslovanju je zaznati evropski stil. Rokujejo se tako kot v Evropi. Sogovornik mi je dejal, da obstaja še veliko stereotipov o Kitajcih in njihovem obnašanju, za katere pa ni nujno, da držijo.

Menim, da sta telesna govorica in obnašanje med pogovori odvisna od panoge, v kateri deluje podjetje. V tistih panogah, v katerih zelo veliko sodelujejo z Evropo in Severno Ameriko, je verjetno večji vpliv nam poznane kulture in obnašanja, v panogah, v katerih ne trgujejo v večjem številu s tujino, pa je še vedno prisotno zakoreninjeno obnašanje, značilno za kitajsko okolje. Mislim tudi, da se tudi Kitajci prilagajajo evropskim poslovnim partnerjem. V nekaterih panogah je namreč vedno več konkurence med proizvajalci, zato se morajo tudi Kitajci potruditi za najboljše kupce, kar jim prinaša večji uspeh.

### **3.1.2 Način komuniciranja**

Po Wei-lin in Clarku (1999, str. 59) je na Kitajskem tudi način komuniciranja drugačen, kot so ga managerji vajeni v Evropi, saj je indirektnen in zelo vljuden. Po izkušnjah prvega sogovornika Kitajci v pogovorih veliko obljubijo, izpolnijo pa veliko manj. Hočejo biti namreč vljudni in raje ne uporabijo besede ne. Zato moramo biti pri sklepanju dogovorov zelo previdni, da nam ne obljubijo preveč. Izkušnje povedo, da so kitajski poslovni partnerji na začetku zelo zagreti za posel in na začetku obljubijo dobre pogoje za poslovanje. Ker zaradi vljudnosti ne uporabljajo besede ne, nam po sestanku obljubijo, da nam bodo poslali ponudbo za posel. Vedno nam zagotovijo, da ni težav. Kasneje se izkaže, da ponudbe nikoli ne pošljejo. To nam pove, da tudi že ustno uspešen dogovor zaradi njihove prevelike vljudnosti in njihovega načina komuniciranja

ni nujno uspešen. Takšno komuniciranje izvira iz njihove miselnosti. Menim pa, da je ta miselnost odraz njihove kulture in konfucionističnih načel ohranjanja harmonije v kitajski družbi.

Uporabo besede ne v pogovorih lahko razumemo tudi s pomočjo načela obraza. V kitajski kulturi je obraz ali *mianzi* zelo pomembno načelo. Konfucionizem zagotavlja, da obstaja predpisani načini reakcije na vse situacije, ki se lahko zgodijo v življenju. Družba posameznika sodi po tem, ali se obnašanje posameznika sklada s predpisanimi vzorci. Dokler se oseba prilagaja pričakovanjem družbe, ima ta oseba obraz (Jacobs, Guopei & Herbig, 1995, str. 32–33). Obraz pomeni, da ima oseba ugled (Melendez, 2011). Izguba obraza pa nastane, ko pričakovanja družbe niso izpolnjena, in ima v konfucionističnih družbah lahko velike socialne posledice (Jacobs et al., 1995, str. 32–33). Menim, da Kitajci prav zaradi strahu pred izgubo obraza ne želijo užaliti nasprotne strani, zato so vedno zelo vljudni ter nikoli nočejo jasno nasprotovati ideji in reči direktno besede ne. Pri sklepanju poslov na Kitajskem je tudi moj prvi sogovornik doživel, kako Kitajci na svoj način uporabijo besedo ne. Kot pravi, so pri tem zelo zviti. Nikoli ne rečejo direktno besede ne. Beseda ne se jim po sogovornikovem mnenju zdi nekako nespoštljiva. Pri sklepanju posla rajši postavijo višjo ceno, slabše pogoje poslovanja in zavarovanja posla, da se druga stran zaradi tega ne odloči za sodelovanje z njimi. Negativne stvari poskušajo zaviti v lepšo preobleko. Ne želijo pokvariti harmonije v odnosih, zato podajo odgovore samo, da zadovoljijo nasprotno stran. Uporabljajo besede, ki jih sogovornik hoče slišati, in ta način komuniciranja si razlagajo kot gostoljubnost do sogovornika (Kenna et al., 1994, str. 15).

Kitajci imajo poseben odnos tudi do besede da, ki ne pomeni nujno izraz strinjanja. Med pogovorom namreč večkrat prikimajo in izgovorijo besedo da, s tem pa nam pokažejo, da nas poslušajo, kaj jim hočemo povedati. (Kenna et al., 1994, str. 21; Wei-lin et al., 1999, str. 59). Pri poslovnem pogovoru moramo biti zato pozorni, da nas njihovo prikimavanje ne zmoti in da imamo v mislih, da se naši sogovorniki z nami morda tudi ne strinjajo. Ta navada nas po pričevanju sogovornika na začetku pri pogovoru lahko zelo moti. Kasneje, ko pa se navadimo njihovega sloga govorjenja, nam je z njimi dosti lažje komunicirati.

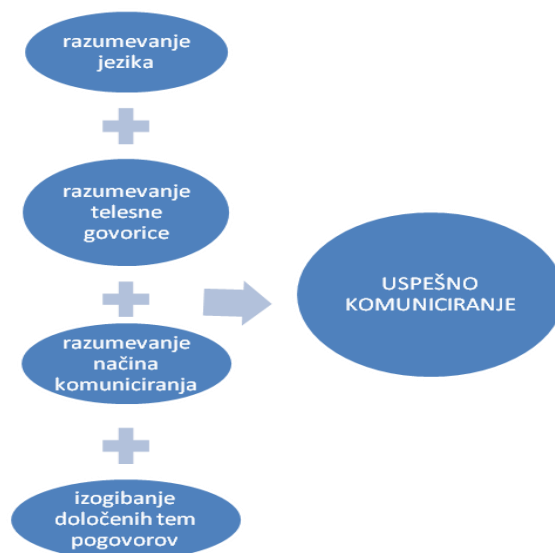
Drugi sogovornik ni imel takšnih izkušenj z uporabljanjem besed da in ne. Povedal mi je, da so se njegovi sogovorniki vedno obnašali zelo evropsko. To nam pove, da ne smemo vseh Kitajcev enačiti med seboj, ampak je potrebno obravnavati vsakega posebej. Odvisno je namreč, iz katerega dela Kitajske prihaja, koliko je star in katere šole je obiskoval. Vedno več mlajših Kitajcev namreč prevzema zahodnjaški stil poslovanja in obnašanja.

### **3.1.3 Teme pogovorov**

Na Kitajskem pa moramo biti pozorni tudi na to, o čem se pogovarjamo s poslovnimi partnerji. Sogovornika sta mi zatrdila, da obstajajo teme, o katerih Kitajci uradno nimajo mnenja. Teme, ki

so prepovedane, so notranja politika, Tibet, kratenje človekovih pravic in teme o onesnaževanju. Teh tem se v pogovorih zaradi boljših odnosov s poslovnimi partnerji raje izogibamo.

Slika 4: Pogoji za uspešno komuniciranje



### 3.2 Filozofija

Menim, da je vsako dejanje v kitajski družbi povezano z njihovo filozofijo. Konfucionizem nekateri ljudje uvrščajo med verstva, nekateri ne, sam pa mislim, da je konfucionizem bolj način življenja, razmišljanja o samemu sebi, o tem, kako postati dober, pošten in pravičen človek ter kako se obnašati v družbi, da bi ostala v harmoniji. Konfucionizem razumem kot nekakšna pravila, ki bi se jih naj človek držal v svojem življenju.

Konfucionizem uči, da je potrebno vladati s poudarkom na etiki, ne pa z zakoni. Ljudje bolj spoštujejo etiko, saj je v njih prirojena in predstavlja moralno obveznost človeka. Tudi za reševanje problemov so bolj pomembni odnosi, kot pa zakoni (Jacobs et al., 1995, str. 30–31).

Čeprav je Kitajska uradno ateistična država, predvsem zaradi komunistične revolucije, menim, da imata konfucionizem in njegova etika še vedno pomemben vpliv na njihovo družbo. Kljub temu da v sedanjem času konfucionizem na Kitajskem ni v modi in da se ga je po letu 1949, po komunistični revoluciji močno kritiziralo in je veljal za vir vsega zla, se njegov vpliv še sedaj čuti na vsakem koraku (Jacobs et al., 1995, str. 29). Vpliv konfucionizma se opazi v kitajski filozofiji, religiji, politiki, etiki in kulturi. Konfucionizem je na Kitajskem vir družbenih vrednot, norm in pravil (Confucianism, 2011; Yao, 2000, str.4) in se je skozi čas spreminjal. Nasledniki Konfucija so v konfucionizem vnesli tudi sestavine budizma in taoizma (Religije, 2011).

Tudi po njegovi 2000-letni zgodovini je tako zakoreninjen v kitajski družbi, da se ga ne da spregledati, ko poslujemo na Kitajskem, saj je še vedno osnova večine poslovnih praks (Jacobs et al., 1995, str. 29). Yeung in Tung (1996, str. 54) menita, da je prav konfucionizem zaslužen za tako velik ekonomski uspeh Kitajske, saj poudarja trdo delo, štipendije, varčnost in vztrajnost. Za uspešno poslovanje na Kitajskem moramo zato imeti vedno v mislih reakcije poslovnih partnerjev na naša dejanja, ki so odraz njihove prirojene filozofije življenja. Spoštovati moramo njihove običaje in njihovo razmišljanje. Ker je vsaka stvar na Kitajskem vsaj delno povezana z njihovim svetovnim nazorom, mora biti vsako naše dejanje premišljeno. Paziti moramo, da bo pri Kitajcih to sprejemljivo in ne bo izpadlo za njih skrajno neprimerno. Vsak tujec, ki hoče poslovati na Kitajskem in podrobno razumeti njihovo poslovno okolje, ne more prezreti dejstva, da na obnašanje kitajskih poslovnih partnerjev vsaj malo vpliva konfucionizem (Jacobs et al., 1995, str. 33–34).

Drugi sogovornik je moje mišljenje demantiral. Meni namreč, da Evropejci bolj spoštujemo konfucionizem pri Kitajcih kot oni sami. Kot pravi, so Kitajci ateisti, ne verjamejo v boga in v nobeno vero. Edina vera, ki jo imajo, je po njegovem mnenju ameriški dolar. Kitajci in njihovo sedanje razmišljanje pa izhaja iz kulturne revolucije. Kitajci ne najdejo več stika s konfucionizmom. Ta stik se je prekinil s komunistično revolucijo in njenim mišljenjem. Ohranilo pa se je vraževerje, saj so Kitajci po sogovornikovih izkušnjah zelo vraževerni. Poleg vraževerja pa so se ohranila njihova stara praznovanja. Prazniki jim pomenijo zelo veliko, saj z njimi ohranjajo tradicijo. Najpomembnejši praznik, ki ga praznujejo, je njihovo novo leto. Letošnje leto je po kitajskem koledarju leto zajca. V vse spremembe, ki jih prinaša leto zajca, Kitajci trdno verjamejo, zato verjamejo, da bo to leto uspešno tudi v poslovanju, kar se opazi tudi v komuniciranju s poslovnimi partnerji, saj je zaznati polno optimizma.

Oba sogovornika sta mi dejala, da se na Kitajskem jasno opazi stroga hierarhija. Kitajci močno spoštujejo hierarhično ureditev družbe. Nadrejeni imajo avtoriteto in njihove odločitve niso nikoli vprašljive (Jacobs et al., 1995, str. 33). Menim pa, da je to ostanek konfucionistične miselnosti. Konfucionizem namreč uči, da ima vsak človek določen položaj v družbi. Družbena harmonija je lahko dosežena le, če se vsak posameznik obnaša glede na ta položaj (Jacobs et al., 1995, str. 30). Od tod izvira veliko spoštovanje hierarhije na Kitajskem. Kot mi je povedal prvi sogovornik, se že na prvi pogled opazi spoštovanje avtoritete nadrejenih, že zaradi njihovega položaja. V tovarni se delavci ne upajo pritoževati. Ob njihovem obisku tovarne se delavci niti za trenutek niso ustavili z delom in pogledali proti njim. Do vodilnih imajo podrejeni v podjetju vedno posebno spoštovanje, njihovo posebno mesto v podjetju pa je vidno na vseh področjih. Med vodilnimi in delavci v podjetju je stroga ločnica. Pri poslovanju na Kitajskem je potrebno upoštevati, da ima najvišji član v hierarhiji vedno največji vpliv na poslovanje. Najpomembnejšo osebo v podjetju moramo zaradi spoštovanja hierarhije vedno pozdraviti na začetku, preden pozdravimo ostale, z njo se moramo najprej rokovati in jo postaviti vselej na posebno mesto ob organiziranju poslovnega kosila ali večerje ter ob skupinskem fotografiranju (Jacobs et al., 1995, str. 30).



Jacobs, Guopei in Herbig (1995, str. 29–30) so mnenja, da je za sedanjo hierarhično urejeno družbo na Kitajskem kriva njihova zgodovina. Na Kitajskem so 2000 let vladale centralizirane monarhije. Z ohranjanjem strogega hierarhičnega sistema so se tako dolgo časa obdržali na oblasti. Zaradi tako dolgega obstoja tega sistema pa se je med ljudmi izoblikoval močan občutek za red in medsebojne odnose. Sedaj se koncepti hierarhije kažejo v vseh porah družbe, tudi pri poslovanju. Občutek hierarhije in njegovo spoštovanje med ljudmi pa sta se ohranila in okrepila tudi po vpeljavi komunizma. Menim, da prav zaradi teh zgodovinskih okoliščin Kitajci še sedaj zelo podpirajo komunistično partijo, saj je hierarhično nad njimi. V zahodnem poslovnem svetu je trend vedno večje opolnomočenje in sodelovanje različnih ravni zaposlenih v podjetju. S pomočjo pobud vseh zaposlenih podjetja rastejo. Na Kitajskem pa prav visoko spoštovanje hierarhije preprečuje sodelovanje med zaposlenimi. Zaposleni se obnašajo glede na položaj v podjetju, zato ne predlagajo novih rešitev in idej, ki bi bile dobre za poslovanje podjetja (Jacobs et al., 1995, str. 30).

Poleg konfucionizma pa je potrebno za uspešno poslovanje na Kitajskem upoštevati tudi eno od glavnih misli v kitajski filozofiji. Ta misel je *jin jang*. Misel je zelo pomembna v kitajski kulturi, saj je vplivala na različna področja kitajske kulture – od medicine, umetnosti in vladanja, pa do obnašanja ljudi (Yinyang, 2011). Osnovna misel sta dopolnjujoči si nasprotji, ki pa tvorita celoto (ChinesontheGO, 2011). Dvojnost in protislovja, ki jih predstavljata jin in jang, so prirojena v vseh vidikih njihovega življenja (Yeung et al., 1996, str. 55). V življenju jin ali jang nikoli ne nastopata v čisti obliki, saj je v vsakem veselju tudi kal žalosti, v vsakem tveganju pa leži tudi delček priložnosti. To je dinamičen, nikoli prekinjen proces. Ta misel nam lažje razloži, zakaj Kitajci vedno hočejo postaviti ravnotežje v jin in jangu in se izogibajo velikim kontrastom (ChinesontheGO, 2011).

### **3.3 Družbena in politična ureditev**

Kitajska je ena izmed redkih držav, ki ima uradno v veljavi enopartijski komunistični politični sistem. Uradno ime države je Ljudska Republika Kitajska, oblast pa ima v rokah komunistična partija. Kljub vsem uspešnim reformam na gospodarskem področju, ki so omogočile bliskovito rast kitajskega gospodarstva, pa na političnem področju ni zaznati večjih sprememb. Čeprav so tudi na političnem področju izvedli reforme in s tem omogočili sodelovanje javnosti v vladnih procesih, ostaja sistem vodstva enak, osnovan na komunistični partiji, komunističnem biroju in komunističnem komiteju. Komunistična partija sprejema odločitve o vseh političnih in gospodarskih spremembah. Vpliv ima v vojski, sodstvu in policiji (China: A Country Study, 2011). Glavni cilj komunistične partije na Kitajskem je vzpostavitev komunističnega družbenega sistema, pri tem cilju pa jih vodi ideologija marksizma in leninizma ter Mao Zedongove misli (The Communist Party of China, 2011). Menim pa, da ima Kitajska od komunističnega sistema le komunistično partijo in način njenega vladanja, družba pa je globoko v kapitalizmu. Moja misel potrjuje tudi oba sogovornika.

Prvi sogovornik mi je zatrdil, da obstaja komunistična ureditev le na papirju. Kot pravi, ni še nikjer na svetu doživel takšnega kapitalizma, kot ga je na Kitajskem. Na eni strani bogati lastniki tovarn in člani partije, na drugi strani pa revni in neizobraženi delavci, ki delajo za malo denarja. Menim, da je to tudi eden izmed vzrokov za tako bliskovit vzpon Kitajske kot gospodarske velesile sveta. Ker ima veliko delovne sile, predvsem v notranjosti države, delavci nimajo veliko pravic. Tudi sam sistem ne zagotavlja boljšega življenja. Kot mi je dejal sogovornik, je veliko delavcev, ki delajo v tovarnah, prišlo z revnega podeželja. Ti ljudje delajo v tovarnah in obenem kmetujejo, da lahko preživijo, lastniki pa žanjejo dobičke. Ta dejstva moramo upoštevati, ko poslujemo s Kitajci.

Tudi drugi sogovornik mi je dejal, da je na Kitajskem najbolj krut začetni kapitalizem. Kot pravi, se takoj ve, kdo je lastnik podjetja in kdo je njegov delavec oziroma garač. Kitajci so vezani na komunistično vodstvo. Sogovornik mi je dejal, da verjamejo in zaupajo komunističnem vodstvu in jih imajo kot nekakšne kralje. Vpliv partije se kaže na vseh korakih. Kot pravi, demokracije na Kitajskem ni. Držijo se načel, ki jih je postavila partija, in na prvi pogled niti ne potrebujejo demokracije. V našem okolju si ne moremo več predstavljati, da bi nam vodstvo določilo, koliko otrok lahko imamo. V tem ne vidijo nikakršnega problema. Dejal mi je, da ima komunistična partija vse niti vladanja v svojih rokah.

Kot sta mi zatrdila oba sogovornika, ima komunistična partija pod nadzorom tudi svetovni splet. Nekaterih vpisov internetni iskalnik Google namreč sploh ne najde, problem pa je tudi v tajnosti in zaupnosti elektronske pošte ter elektronskih pogovorov prek spleta. Tudi na to posebnost se je, kot sta mi dejala, potrebno navaditi, ko poslujemo na Kitajskem.

### **3.4 Guanxi**

Kitajska družba ima močno zakoreninjeno miselnost, da je pomembneje koga poznaš, kot kaj znaš. To je še posebej značilno za konfucionistične družbe. Besedna zveza koga poznaš pomeni osebne povezave s pomembnimi posamezniki na različnih področjih, od katerih imamo obojestransko korist. Na Kitajskem se tem povezavam oziroma socialnem mreženju reče *guanxi* (Wong, 2007, str. 257; Yeung et al., 1996).

Guanxi je temelj, na katerem se med člani trajno izmenjujejo usluge, sredstva in poslovni vplivi (Wong, 2007, str. 265). V odnosu guanxi morata imeti obe vpleteni strani korist od tega razmerja (Yeung et al., 1996, str. 55). Na Kitajskem je guanxi zelo pomemben faktor v poslovanju. Razvoj pravih guanxi povezav pogosto ločuje podjetja med zelo uspešna in podjetja, ki poslujejo zgolj za preživetje (Waisberg, 2005). Najpomembnejšo vlogo ima guanxi pri začetnih fazah vstopa podjetja na kitajski trg (Yeung et al., 1996, str. 60). Po Wong (2007, str. 266) so guanxi omrežja prepletena in razširjena ne samo v poslovnem svetu, ampak v vseh porah kitajske družbe. Pomembnost guanxi povezav se pokaže tudi v podatku, da ima večina tujih podjetij, ki poslujejo

na Kitajskem, za vodje poslovanja ljudi kitajske narodnosti. Podjetja najamejo vodje poslovanja kitajske narodnosti zato, ker se lahko preprosto prilegajo v kitajski krog povezav (Yeung et al., 1996, str. 59).

Prvi sogovornik mi je dejal, da je tudi on doživel vpliv poznanstev pri poslovanju. Najtežje je začeti s poslovanjem, saj takrat še ne poznamo veliko ljudi, ki bi nam pri tem pomagali. Ko enkrat pridemo v krog teh ljudi, se spoznamo z njimi in razširimo poznanstva v vse veje našega delovanja, je poslovanje dosti lažje. Zaradi poznanstev nam na vseh področjih pomagajo različni ljudje. Mrežo poznanstev je kot tujcu zelo težko razviti. Potrebno jo je razvijati postopno. Kot mi je zagotovil prvi sogovornik, je za začetek poslovanja najpomembneje, koga poznaš. Njihovo podjetje je že nekaj časa pred odločitvijo za nabavo izdelkov na Kitajskem poslovalo z nemškim podjetjem, ki je že imelo razširjeno vejo poznanstev tukaj in tudi drugod po Evropi. Od njih so dobili kontakt za nadaljnje poslovanje. Ta kontakt je bil švicarski državljani, poročen s Kitajko. Ker sta živela na Kitajskem, sta imela tudi veliko vez in poznanstev z vodilnimi v lokalnih podjetjih, zanimivih za sodelovanje s slovenskimi partnerji. Ta poznanstva so veliko pripomogla k lažjem poslovanju; manj je bilo težav pri komuniciranju, saj so ti ljudje že navajeni poslovati na Kitajskem, saj tam živijo, poleg tega pa so tudi kitajski državljani. Na Kitajskem namreč poskrbijo, da so vedno pri vsakem poslu zraven še domačini s svojim deležem v tujem podjetju.

Guanxi je na Kitajskem tako razširjen zaradi vpliva konfucionistične kulture. Konfucionizem namreč uči, da postane vsak človek pravičen. To pa doseže s tem, ko drugemu povrne uslugo (Yeung et al., 1996, str. 55). Kljub temu da mi je drugi sogovornik dejal, da se konfucionizem ne upošteva tako stereotipno, kot mislimo Evropejci, pa menim, da je nekaj lastnosti konfucionizma še vedno prisotnih v vsakodnevnem življenju in obnašanju. To mi je potrdil tudi drugi sogovornik s svojimi izkušnjami z guanxijem. Podobno kot prvi sogovornik mi je dejal, da imajo povezave in poznanstva velik vpliv pri njihovem poslovanju. Kitajce vidi bolj kot kolektiv in ne tako kot zahodnjake, ki so bolj individualne osebnosti. V kitajski kulturi je značilno, da prijatelji zelo držijo skupaj. Pri sklepanju poslov se mu je zgodilo, da mu je poslovni partner predlagal, naj sklene posel tudi z njegovim prijateljem, s katerim je skupaj študiral. Med šolanjem se spletejo pristne prijateljske vezi, osnovane na razmerju guanxi. Prijatelji si s pomočjo teh vezi pomagajo tudi po končanem šolanju. Za protiuslugo iščejo posle tudi za svoje prijatelje.

Kot pa mi je dejal sogovornik, je začetne vezi najlažje iskati na sejmih. Tam evropskim poslovnežem ni potrebno imeti tako razvejane mreže poznanstev, saj jih pridobijo skozi pogovore na sejmih. Brez mreže poznanstev pa lahko slovenski poslovneži pridejo do poslov s kitajskimi podjetji tudi prek internetnih strani, kot je na primer Alibaba, na sejmih, kjer se spoznava z morebitnimi poslovnimi partnerji, obiski tovarn ter prek priporočil prijateljev in osebnih poznanstev.

Na tem mestu vidim veliko podobnost s slovenskim okoljem. V Sloveniji pravimo tem mrežam veze in poznanstva (Kuljaj & Makovec Brenčič, 2007). Na miselnost »koga poznaš« na

Kitajskem vpliva moč konfucionizma, ki je delno še vedno prisoten v vseh porah njihovega življenja, v Sloveniji pa, menim, je to odraz naše majhnosti. V slovenskem okolju si tako kot na Kitajskem določen krog ljudi vrača uslugo za uslugo. Ker je to majhno področje, se poznanstva prepletajo, tako pa nastane več mrež. Zato menim, da na tem področju slovenski managerji naj ne bi imeli toliko težav, kot jih navaja tuja literatura. V zahodnih državah naj bi po Wong (2007, str. 257) prevladovala misel »kaj znaš, česa si sposoben sam«. V Sloveniji pa se zdi, da podobno kot na Kitajskem damo več poudarka na načelo »koga poznaš« kot »kaj znaš«.

### **3.5 Pogajanja**

Pri pogajanjih z ljudmi iz drugih držav morajo biti managerji pozorni na kulturne razlike v slogih pogajanj. Pogajanja v tujem okolju so za pogajalce veliko bolj zapletena kot pogajanja v domačem okolju (Kuljaj et al., 2007). Vsak pogajalec ima namreč svoje lastne vedenjske lastnosti pri pogajanjih ter specifične, značilne za vse, ki prihajajo iz istega kulturnega območja. Kitajci so znani kot težki pogajalci, zato sta potrebna potrpljenje in vztrajnost. Za sklenitev dogovora je potrebno veliko časa (Kenna et al., 1994, str. 8).

Waisberg (2005, str. 39) navaja nekaj izkušenj kanadskih vodilnih managerjev in profesorjev poslovnih ved na področju pogajanj. Kitajci se že v prvih razredih osnovnih šol učijo strateškega razmišljanja. Tako se že v otroštvu naučijo taktike pogajanj. To je eden izmed razlogov, zakaj spadajo Kitajci med najboljše pogajalce na svetu. Po njihovih izkušnjah na pogajanja nikoli ne pridejo nepripravljeni, saj že pred začetkom pogajanj preučijo vse možne rešitve, analizirajo situacije, ki lahko nastanejo, in najboljše poti za doseg svojega cilja. Za večje skupine pogajalcev je značilno, da posamezniki nikoli ne odstopijo od taktike, za katero so se prej dogovorili, in ne ponudijo nobene nove ideje, ki je niso prej skupaj dobro preučili v skupini pogajalcev. Značilnost Kitajcev pri pogajanjih je tudi, da si želijo skleniti pravi dogovor, dober za obe strani pogajalcev, in ne samo kakršen koli kompromisni dogovor. Zadnja izkušnja je po mojem mnenju najpomembnejša njihova lastnost pri uspešnih pogajanjih. Kitajce odlikuje njihovo kontroliranje čustev med pogajanjem. Nikoli ne bodo izgubili kontrole ali se razburili. Vse poteka umirjeno. Ta samodisciplina pripomore tudi k temu, da v jezi ne izdajo pomembnih informacij za nasprotno stran. Pri pogajanjih z njimi pa moramo biti pozorni še na eno pomembno značilnost kitajskega pogajalskega sloga, in sicer želijo imeti dodatne pogovore po že podpisanim dogovoru (Kuljaj et al., 2007). Po mojem mnenju se je potrebno za uspešno pogajanje, ne samo na Kitajskem, dobro pripraviti. Ker pridejo Kitajci na pogajanja zelo dobro pripravljeni in ker slovijo kot dobri pogajalci, je potrebno še pred pogajanjem podrobno spoznati svojega sogovornika. Pripraviti si je treba svoje lastne argumente in jih v pogajanjih trdno zagovarjati. Biti moramo večji in prepričljivi v komuniciranju, še posebno v angleškem jeziku, ki je glavni tuji jezik za sporazumevanje na Kitajskem.

S pogajanjem sta imela sogovornika različne izkušnje. Prvi sogovornik mi je dejal, da se je s Kitajci zelo težko pogajati. Zaradi velikosti tovarn in velikega števila naročil imajo zelo veliko

pogajalsko moč. Večja podjetja si izbirajo, s kom bodo poslovala. Ponavadi sami izberejo pogoje poslovanja in postavijo ceno. Pogoje vam povedo, kasneje pa se z njimi ne da več pogajati. Pri dolgoročnem poslovanju je situacija malo drugačna. Takrat vam že zaupajo, zato se lahko pogajate o ceni in boljših pogojih za poslovanje. Na Kitajskem temeljijo vsi dobri poslovni odnosi na dolgoročnem sodelovanju, zato se na začetku ne da dobro pogajati. Na področju, kjer poslujejo, pa se odpira vedno več tovarn z istimi proizvodi, tako da bodo pogajanja v prihodnosti vedno lažja, saj bo vedno več konkurence.

Drugi sogovornik pa mi je povedal, da so Kitajci zelo dobri trgovci in pogajalci. Radi se namreč pogajajo, tako da se moramo vsaj malo pogajati. Tukaj vidim podobnost z arabskimi trgovci. Kot pa mi je povedal sogovornik, se kljub temu da se radi pogajajo, pogajajo do določene razumne mere. Če se pogajamo pod to mero in poskušamo izpogajati nerealne pogoje, postanejo kitajski poslovneži slabe volje, saj pomeni to za njih žalitev. Pri pogajanjih moramo zato paziti, da ne užalimo nasprotne strani, saj bo v tem primeru uspešen posel verjetno propadel. Pred pogajanjem se moramo dobro pripraviti in dobiti podatke o realnih pogojih, ki jih lahko izpogajamo.

### **3.6 Zanesljivost in točnost**

Dojemanje časa je močno kulturno pogojeno. Na različnih koncih sveta ljudje namreč drugače razumejo pomen časa. V zahodnih kulturah vidijo čas kot dragocenost, dejavnosti morajo biti načrtovane. Hitrost je cenjena, vsaka ura je dragocena (Huang, 2010, str. 197). Kitajci pa gledajo na čas drugače. Ne razumejo zahodnjakov, ki želijo vse narediti nemudoma, brez odlaganja. Menijo, da so zahodnjaki preveč nepotrpežljivi, zato je pri poslovanju s kitajskimi partnerji nujno imeti v mislih, da ne pričakujemo hitre koristi in odločitve (Kenna et al., 1994, str. 31). Točnost za njih ni tako zelo pomembna, saj so zamude včasih potrebne, preden sprejmejo ukrep. Dojemanje časa pa se odraža tudi v njihovem pregovoru, ki pravi, da raje dvakrat premislimo, preden se odločimo (Huang, 2010, str. 198).

Zanesljivost je pri poslovanju v tujini ključnega pomena. Še posebej pri poslovanju na Kitajskem, saj so razdalje velike in se že zaradi tega težje uveljavljajo reklamacije in pritožbe. Kitajsko stereotipno vedno označujejo kot manj zanesljivo državo, zato sem to trditev preveril tudi pri sogovornikih.

Prvi sogovornik mi je dejal, da je pomen časa za Kitajce drugačen, kot smo ga vajeni v Evropi. Točnosti na Kitajskem iz njegovih izkušenj ni. Pri poslovanju dajejo poslovnemu partnerju občutek, da so tam samo zato, ker morajo biti, saj poslujejo z vami. Kot mi je dejal sogovornik, komaj čakajo, da poslovni partner odide. Se ne obnašajo kot prijatelji. Ne vzamejo si pretirano veliko časa za poslovnega partnerja. Poleg tega potrebujejo dolgo časa, da sprejmejo odločitev o poslu. Po sestanku so morali nekajkrat na ponudbo čakati tudi po teden dni. Za Evropejce pomeni to izguba časa. Vse odločitve so namreč izredno počasne. Prvi sogovornik mi je tudi zaupal, da je pri poslovanju s kitajskimi poslovnimi partnerji potrebna velika mera

potrpežljivosti. Pri dolgoročnem poslovanju pa je situacija drugačna, saj se začnejo obnašati kot prijatelji, odločitve so hitrejše, saj potekajo že skoraj avtomatično.

Tudi zanesljivost po sogovornikovem mnenju na Kitajskem ni vrlina. Tukaj je zelo težko poslovati, saj so izredno nezanesljivi tako glede rokov kot kvalitete. Kot mi je dejal, so lahko vse pogodbe podpisane, pa s poslom ne bo nič. Najbolj so občutili kitajsko nezanesljivost ob svojem prvem naročilu. Naročilo je bilo majhno, vendar pa je bila vsa pošiljka, ki so jo dobili zanič. Tudi reklamacije ni bilo možno uveljavljati. Da povečamo zanesljivost plačil, so potrebne bančne garancije ter razne zaščite, saj se po njegovem mnenju brez teh zaščit na Kitajskem ne da poslovati. Čisto drugačne izkušnje imajo na primer s podjetji iz Nemčije, kjer še nikoli niso imeli težav s plačili. Kot mi je dejal sogovornik, je zanesljivost odvisna tudi od določenega podjetja, s katerim poslujemo. Na Kitajskem obstajajo namreč tudi podjetja, ki imajo dražjo, vendar zelo kakovostno proizvodnjo. Da bi poslovali z zanesljivimi podjetji in ne bi imeli težav z reklamacijami, se moramo še pred poslovanjem pozanimati o kvaliteti podjetij, s katerimi želimo poslovati. Najbolj so zanesljiva priporočila in izkušnje prijateljev iz podjetij, ki so že poslovala s temi podjetji. Tovarn z isto proizvodnjo je na območju Shenzhena, ki velja za elektronsko področje Kitajske, zelo veliko. Zato je še toliko bolj pomembno najti resnega, kvalitetnega in zanesljivega poslovnega partnerja, zlasti še, če želimo z njim dolgoročno sodelovati.

Drugi sogovornik pa mi je dejal, da imajo Kitajci zelo profesionalen in dober odnos do poslovnih partnerjev. So točni, saj sproti odgovarjajo na elektronsko pošto in so vedno na voljo poslovnim partnerjem iz Evrope. Velja, da so točni in zanesljivi. Kot primer mi je navedel, da so veliko bolj točni in zanesljivi kot Italijani in Južnoameričani, s katerimi imajo vedno probleme. Pri kvaliteti gre za zaupanje. S Kitajci imajo zelo dobre izkušnje, saj v 90 % pošljejo takšno pošiljko, kot so se dogovorili. Tudi z reklamacijami na Kitajskem imajo dobre izkušnje. Vrnejo stroške in odobrijo reklamacije. Ker pa jim gre za dolgoročno poslovanje, se reklamacije ponavadi obračunajo pri naslednjem naročilu. Tako kot prvi sogovornik, mi je tudi drugi dejal, da sta zanesljivost in točnost odvisna od določene tovarne oziroma podjetja, s katerim sodeluješ. Dobre izkušnje imajo namreč predvsem zato, ker so sedaj pri poslovanju bolj pazljivi, s kom poslujejo. Na Kitajskem je veliko manjših podjetij, ki so samo preprodajalci. Organizirani so kot agencije, ki sodelujejo oziroma imajo v lasti 5 do 6 tovarn, ki delajo za njih. Oni so samo posredniki, ki delajo za provizijo. Kot mi je dejal sogovornik, s takimi podjetji sedaj ne sodelujejo več, saj niso zanesljivi. Druga skupina podjetij, ki je bolj zanesljiva, s katerimi sedaj tudi sodelujejo, pa so tovarne brez posrednikov. V teh tovarnah se bolj potrudijo za kupce in z njimi načeloma ni veliko težav pri poslovanju, dobra pa je tudi kvaliteta njihovih izdelkov.

### **3.7 Gostoljubnost**

Gostoljubnost je v poslovnem svetu zelo pomembna vrlina. Poslovni partnerji se namreč tudi zaradi gostoljubnosti svojih gostiteljev lahko odločijo za sklenitev posla ali poslovno

sodelovanje. Menim, da je gostoljubnost poslovnih partnerjev odvisna od kulture okolja, iz katerega prihajajo.

Prvi sogovornik mi je dejal, da se kitajski poslovni partnerji vedno bolj zavedajo, da je potencialni kupec zelo pomemben. Potencialne kupce zato zelo dobro »servisirajo«, saj imajo svojo logistiko. Do tujih potencialnih poslovnih partnerjev so zelo gostoljubni, saj jim vedno postrežejo s kosilom, jih odpeljejo na ogled tovarn ter pokažejo proizvodnjo.

Drugi sogovornik mi je prav tako povedal, da so Kitajci do svojih poslovnih partnerjev zelo gostoljubni. Dejal mi je, da se zelo potrudijo za posel, ker je vedno več konkurence, zato poskušajo na potencialne kupce narediti vtis. Po njegovih izkušnjah so jih kitajski poslovni partnerji že po prvem srečanju povabili na večerjo. Ker so bili v nastanjeni v drugem kraju, so jih prišli iskat ter jih odpeljali na večerjo. Po večerji so odšli še v bar, nato pa so jih odpeljali nazaj. Glede gostoljubnosti so Kitajci eni izmed najboljših poslovnih partnerjev, s katerimi se sodeluje.

### **3.8 Hrana**

Kitajska gostoljubnost se kaže tudi pri prehrani. Pri prehranjevanju pa opazimo tudi veliko kulturnih razlik med Kitajsko in Evropo. Hrana je del njihove kulture in način življenja. Kitajska hrana se zaradi dolge zgodovine, velikosti države, različnih geografskih značilnosti in klimatskih razlik razlikuje med regijam. Njihova kuhinja vsebuje veliko regionalnih posebnosti (Chinese Culture, 2011). Kitajci poznajo v osnovi 8 različnih vrst kuhinj (Chinatown Connection, 2011; Xu, 2006). Značilno je, da vam ponudijo velike količine hrane in ignorirajo odklonitve le-te (Wei-lin et al., 1999, str. 60).

Menim, da se največ poslovnih sodelovanj, prijateljstev, spoznanj in poslov zgodi ob hrani. Zato je potrebno pri poslovanju v tujini dati velik poudarek na bontonu in lokalnih značilnostih pri prehranjevanju. Potrebno se je znati obnašati pri obedovanju, kar pomeni, da se je potrebno prilagoditi kulturi prehranjevanja v tujem okolju. To še posebno velja za poslovanje na Kitajskem, saj njim hrana zelo veliko pomeni.

Prvi sogovornik mi je dejal, da Kitajci s hrano kažejo svojo gostoljubnost. Na Kitajskem nikoli ne ostaneš lačen, saj je hrane na poslovnih kosilih in večerjah vedno na pretek. Po obedih ostane na krožnikih še vedno velika količina hrane. Kot mi je dejal, je to njihova kultura. Če na krožniku ne ostane vsaj malo hrane, gostitelji mislijo, da ste še vedno lačni, saj niste dobili dovolj hrane. Zato naj, ko končate s prehranjevanjem, na krožniku vedno ostane nekaj hrane.

Kot mi je povedal drugi sogovornik, se hrana, ki jo dobimo v kitajskih restavracijah v Evropi, zelo razlikuje od tiste, ki jo dobimo na Kitajskem. Zato ni nujno, da nam bo tudi na Kitajskem tako všeč, kot nam je tukaj. Kot mi je dejal, stereotipi, da vam na Kitajskem ponudijo in jedo samo riž, ne veljajo. Njihova hrana je zelo raznolika. Navada na Kitajskem je, da mora biti hrane

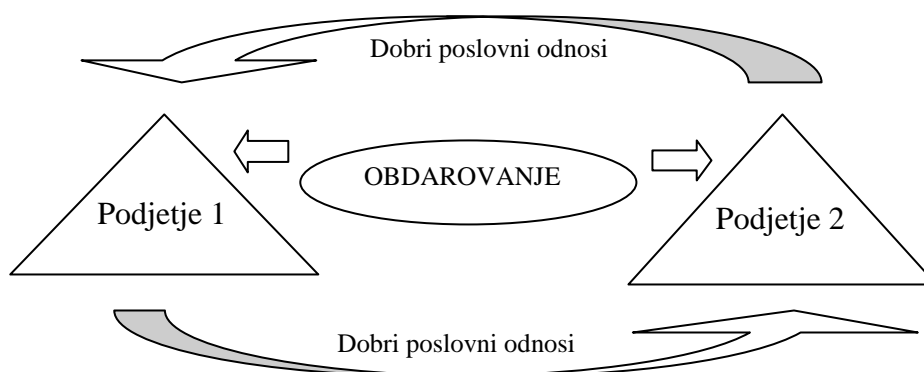
vedno na pretek. S ponujanjem velike količine hrane se namreč pokaže moč gostitelja. Poslovne partnerje vedno obilno pogostijo; na njih namreč hočejo narediti vtis, da si to lahko privoščijo. Sogovornik mi je povedal, da ima tudi sam izkušnje, da mora po jedi na mizi ostati velika količina hrane in da je to že navada na Kitajskem. Obstaja pa razlika, če vas povabijo na kosilo poslovni partnerji ali pa jeste v hotelu. Poslovni partnerji vam postrežejo s kitajsko hrano, v hotelih pa vam ponudijo poleg kitajske hrane tudi zahodno hrano. Tako lahko tudi tisti, ki ne marajo kitajske hrane, jedo kar hočejo. Kitajci jedo skoraj vse, od psov, rib, perutnine pa do kač. Na poslovnih večerjih in kosilih vam ne ponudijo hrane, ki je Evropejci ne bi jedli, saj vedo, da določenih jedi ne jemo in imamo do njih predsodke. Zato ni strahu, da bi dobili na krožnik kaj nenavadnega. Ponavadi tujim poslovnim partnerjem ponudijo veliko vrst rib, meso in veliko zelenjave. Na poslovnih obedih je dobro, da znamo jesti s paličicami, saj je to v njihovi navadi. S tem pokažemo spoštovanje njihovi kulturi, na poslovne partnerje pa naredimo vtis. Ponudijo vam tudi pribor, vendar se je pred odhodom na Kitajsko že zaradi vtisa dobro naučiti jesti s paličicami.

Med posebnosti v bontonu kitajskega prehranjevanja sodi tudi pitje alkoholnih pijač. Drugi sogovornik mi je dejal, da je značilnost kitajskih poslovnih partnerjev, da zelo radi nazdravljajo. Ob vsakem uspešnem poslu vedno sledi nazdravljanje. Kot mi je zaupal sogovornik, Kitajci zelo radi pijejo in nazdravljajo. Na tem področju ne vidim velikih težav slovenskih poslovnežev, saj menim, da je tudi v našem okolju značilno pitje alkohola, in to tudi v večjih količinah.

### 3.9 Poslovna darila

Obdarovanje poslovnih partnerjev je pomembno dejanje pri negovanju dobrih poslovnih odnosov. Bogataj (1994, str. 21) pravi, da so poslovna darila del medsebojne poslovne komunikacije ali poslovnih stikov.

*Slika 5: Pomen obdarovanja za dobre poslovne odnose*





Pred obdarovanjem poslovnih partnerjev pa moramo poznati kulturo obdarovanja, značilno za deželo, v kateri poslujemo. Paziti moramo namreč, da poslovne partnerje s svojim poslovnim darilom ne užalimo. Napačno izbrano darilo lahko pripelje do nepotrebnih nesporazumov. Darila se močno razlikujejo glede na to, ali gre za domačega ali tujega poslovnega partnerja. Za tuje poslovne partnerje je potrebo izbrati poslovno darilo, ki je hkrati tudi promocijsko, in pri tem paziti, da ni za njihovo kulturo nesprejemljivo (Bogataj, 1994, str. 87). V nekaterih kulturah je obdarovanje pričakovano, v nekaterih pa obdarovanje ni sprejemljivo (Huang, 2010, str. 198). Ponekod pomeni obdarovanje celo podkupovanje.

Kitajske navade obdarovanja so drugačne kot v Sloveniji. Menim, da v Sloveniji nimamo specifičnih navad obdarovanja poslovnih partnerjev, razen ob novem letu. Vsak poslovnež oziroma podjetje ima svoj način kulture obdarovanja. V svetu pa je značilno, da si poslovna darila izmenjajo ob sklenitvi poslov in podpisu raznih pogodb (Bogataj, 1994, str. 21). Obdarovanje je na Kitajskem pomemben družbeni običaj in je značilen na vseh področjih življenja, in to od obdarovanja v družini, med dobrimi guanxi prijatelji, pri stikih s političnimi organi pa do obdarovanja med poslovnimi partnerji (Steidlmeier, 1999, str. 121). Na Kitajskem mora poslovni partner vzeti darilo, tudi če dobi nezavitega. Darilo je nevljudno odviti takoj, pogledati ga je potrebno na samem in ne kazati prevelikega veselja. Na Zahodu je obdarovanje drugačno, saj darilo lahko odpremo takoj, lahko smo veseli in pohvalimo, da nam je darilo res všeč (Huang, 2010, str. 198). Priljubljeno darilo za kitajske poslovne partnerje velja kakovostno pisalno pero (Cyborlink, 2011). Pri obdarovanju moramo tudi paziti, kaj v določeni kulturi ni primerno kot darilo. V kitajski kulturi je veliko simbolizma, ki se odraža v barvah, številkah in simbolih, na kar moramo pri izbiri darila zelo paziti (International Gift Giving for Business, 2011). Na Kitajskem za darilo nikoli ne podarimo ure (Huang, 2010, str. 198). Poleg ure nikoli ne podarjamo robcev, rut, slamnatih sandalov, daril z motivi štorke ali žerjava ter predmetov bele, modre ali črne barve, saj ti simbolizirajo smrt (Cyborlink, 2011). Pri obdarovanju pa moramo zaradi velikega spoštovanja hierarhije v kitajski družbi paziti, da v primeru obdarovanja skupine zaposlenih v podjetju voditelj prejme boljše oziroma večje darilo kot njegovi podrejeni (Steidlmeier, 1999, str. 124).

Ko podarjamo poslovna darila, se moramo zavedati, da je lahko tipično slovensko darilo za tuje poslovne partnerje povsem nerazumljivo. Tuji poslovni partnerji ponavadi ne poznajo slovenske značilnosti in naše kulture (Bogataj, 1994, str. 87–88). Menim, da se je potrebno pred obdarovanjem dolgoročnih poslovnih partnerjev na Kitajskem pozanimati, kaj jih veseli in jim prinese uporabno darilo ali pa jim podariti bolj splošno znana darila, vendar s slovensko tematiko. Dolgoročnim poslovnim partnerjem, s katerimi uspešno poslujemo, bi lahko podarili tudi kakšno od kakovostnih slovenskih vin, saj, kot mi je povedal moj drugi sogovornik, imajo na Kitajskem zelo radi izdelke iz Evrope.

Prvi sogovornik mi je dejal, da Kitajci ne dajo veliko na poslovna darila. Kljub temu da so njihovi kupci, od njih še nikoli ni dobil poslovnega darila. Kot mi je dejal, ni povsod v Aziji

tako, saj v Južni Koreji ob poslovanju ponavadi prinesejo kakšno malenkost, in sicer kot darilo za uspešno poslovno sodelovanje. Tudi sam ni prinesel nobenega darila svojim kitajskim poslovnim partnerjem.

Tudi drugi sogovornik je imel podobne izkušnje z obdarovanjem. Le pri dolgotrajnem poslovanju so dobili od kitajskih poslovnih partnerjev darilo. Ob enkratnih sodelovanjih daril niso prejeli. Obdarovanja bi bilo po njegovem mnenju več, če bi bil bolj preprost pretok blaga skozi mejo in carino. Večja obdarovanja poslovnih partnerjev niso možna že zaradi carine in same teže prtljage.

Pri obdarovanju kitajskih poslovnih partnerjev se je potrebno zavedati tudi njihovega obnašanja. Kitajsko uvrščamo med države, kjer je obdarovanje med poslovnimi partnerji pričakovano. Treba pa se je zavedati posebnosti, ki nastanejo ob sprejemu darila. Kitajci namreč preden darilo sprejmejo, trikrat darilo zavrnejo. To se zdi nekaterim podjetnikom, ki poslovno sodelujejo s Kitajci, nenavadno, vendar morajo ob vsaki zavrnitvi darilo ponovno ponuditi. Tudi pri sprejemu darila moramo paziti na njihovo kulturo. Priporočljivo je namreč, da darilo sprejmemo z obema rokama (International Gift Giving for Business, 2011).

Obdarovanje ima v kitajski družbi velik pomen tudi zaradi guanxi povezav. Z darili se te povezave vzdržujejo in poglobijo, poveča pa se tudi zaupanje med ljudmi v teh mrežah. Kitajska je družba, kjer je vzajemnost eden od osnov družbe in ta vzajemnost se pokaže tudi v obdarovanju. Dobiti darilo in ne dati v zameno neke usluge v kitajski družbi ni sprejemljivo. Zato nekateri poslovneži, ki ne razumejo odnosov v tradicionalni kitajski družbi, menijo, da gre v tem primeru za podkupovanje (Steidlmeier, 1999, str. 121–122). Menim pa, da se je potrebno pri poslovanju na Kitajskem pripraviti na takšne primere, ki so v njihovem okolju nekaj čisto sprejemljivega. To je del njihove tradicije in ostanek konfucionističnega mišljenja. Pri obdarovanju in tudi v guanxi medsebojnih odnosih pa vedno obstaja le tanka ločnica med ohranjanjem dobrih poslovnih odnosov in podkupovanjem. Za Kitajce je obdarovanje nekaj čisto vsakdanjega v medosebnih odnosih, saj kaže, da je odnos med osebama cenjen in spoštovan (Steidlmeier, 1999, str. 124).

Menim, da slovenska podjetja posvečajo premalo pozornosti obdarovanju svojih poslovnih partnerjev na Kitajskem in da na vsakega poslovnega partnerja majhno darilo naredi vtis. Ob sklenitvi posla, tudi če je šele prvi, bi po mojem mnenju slovenska podjetja lahko podarila priložnostno uporabno darilo z majhnim znakom podjetja. Podjetje bi z malo truda pridobilo na ugledu. V podjetju prvega sogovornika so ob novem letu domačim poslovnim partnerjem in zaposlenim podarili žepni koledar, natisnjen na matični ploščici. Zdi se mi zanimivo darilo, povezano z dejavnostjo, ki jo opravljajo v podjetju. Mislim, da bi lahko podobno zamisel z matično ploščico, prilagojeno za kitajsko kulturo, podarili tudi kitajskim poslovnim partnerjem, s katerimi sodelujejo prvič.

## SKLEP

Ob zaključku pisanja diplomske naloge sem po prebranem gradivu in z mislimi, zbranimi z intervjujema o izkušnjah slovenskih podjetij in o posebnostih pri poslovanju s kitajskimi poslovnimi partnerji, prišel do zanimivega sklepa. Kitajska predstavlja v današnjem času za vsa podjetja, ki hočejo poslovati na tem azijskem trgu, velik izziv.

Pred začetkom pisanja naloge sem postavil hipotezo, da pri poslovanju s kitajskimi poslovnimi partnerji prihaja do veliko težav. Tako kot sem predvideval v uvodu, nastaja največ težav slovenskih podjetij pri komuniciranju s kitajskimi poslovnimi partnerji. Nepoznavanje angleškega jezika med Kitajci je še vedno veliko. Kljub temu, da mi je drugi sogovornik zatrdil, da Kitajci obvladajo komuniciranje v angleškem jeziku, menim, da je to le odraz tega, da je imel stike samo z ljudmi, ki to zares znajo. Po končanih intervjujih sem ugotovil, da je najtežje začeti s poslovanjem, saj Slovenci doživljajo velike kulturne razlike. Na začetku tudi še nimajo razvejanih mrež poznanstev, značilnih za Kitajsko, ki bi jim omogočale lažje poslovanje v tujem okolju. Po končani analizi raziskovalnega problema vidim drugi največji problem v popolnoma drugačni filozofiji življenja. Čeprav mi je drugi sogovornik dejal, da se Kitajci ne ozirajo na konfucionistična načela, trdim na podlagi velikega spoštovanja hierarhije in prakticiranja guanxija v družbi, da je Kitajska še vedno vpeta v koncept njihove starodavne filozofije. Na področjih pogajanj in gostoljubnosti sem prišel do sklepa, da so Kitajci izredno dobri pogajalci in zelo gostoljubni do svojih potencialnih strank. Kakovost se razlikuje glede na tovarne, saj jih je vedno več z zelo kakovostno proizvodnjo. Po izkušnjah slovenskih sogovornikov pa Kitajci niso tako radodarni pri podarjanju poslovnih daril, kot sem mislil pred pričetkom pisanja svoje diplomske naloge.

Vsako od težav sem v diplomski nalogi predstavil v svojem poglavju. Izvedel sem, da nekaj težav zares obstaja tudi pri poslovanju slovenskih podjetij s kitajskimi poslovnimi partnerji, nekaj pa jih je le stereotipnih in se ne pojavljajo pri resničnem poslovanju. Menim, da je pravi izziv za podjetja, ki hočejo uspešno poslovati s kitajskimi poslovnimi partnerji, razumevanje posebnosti v obnašanju in komuniciranju Kitajcev.

Mislil tudi, da se je potrebno pred vstopom na kitajski trg ali poslovanjem s kitajskimi poslovnimi partnerji naučiti njihove kulture in jo vsaj delno razumeti. Tako mislim kljub temu, da se svet vedno bolj globalizira. Nastaja celoten svetovni trg in razlike med državami so pri poslovanju vedno manjše. Tudi Kitajci poslujejo vedno bolj po zahodnih načelih. Vedno več Kitajcev hodi na mednarodne poslovne šole, veliko kitajskih študentov ne študira na domačih univerzah, ampak študira na priznanih šolah po celem svetu. Znanje in zahodne navade v poslovanju pa potem prinesejo nazaj na Kitajsko. Kljub temu dejstvu menim, da je potrebno pred vsakim poslovanjem na tujem trgu dobro poznati tamkajšnjo kulturo. Mnenja sem, da vse izvira iz kulture okolja – od obnašanja, navad pa do posebnosti v medsebojnih odnosih med ljudmi in poslovanjem. Še vedno namreč obstajajo določene razlike v kulturah; še posebno se naša kultura

razlikuje od azijske, in to že zaradi oddaljenosti in različne zgodovine. V kitajski kulturi je še vedno moč zaznati določene posebnosti, značilne samo za Kitajsko. To so zakoreninjenost konfucionističnega obnašanja, vpliv komunistične partije ter večtisočletne razgibane zgodovine. Menim, da mora vsako podjetje, ki namerava uspeti na Kitajskem, svoje zaposlene, ki bodo imeli kontakte s kitajskimi poslovnimi partnerji, neprestanoma učiti o kitajskih posebnostih v kulturi in obnašanju pri poslovanju. S tem si podjetje zagotovi, da zaposleni spoštujejo kulturo države, v kateri poslujejo, in prihaja do manj neprijetnih situacij, povezanih z nerazumevanjem drugačnih navad, ki niso značilne za domače okolje.

Cilj diplomske naloge je bil dosežen. Ugotovil sem namreč, da se je kljub globalizaciji in s tem vedno bolj poenotenemu poslovnemu obnašanju in načinu komuniciranja po svetu potrebno podjetjem, ki poslujejo s kitajskimi poslovnimi partnerji, naučiti posebnosti, ki so prisotne pri poslovanju z njimi. V diplomski nalogi sem predstavil po mojem mnenju najpomembnejše razlike v poslovanju, zaradi katerih lahko nastajajo težave. Opisal sem tudi izkušnje slovenskih podjetij, ki poslujejo s kitajskimi poslovnimi partnerji. Zanimalo me je namreč, ali trditve v literaturi veljajo tudi pri poslovanjih slovenskih podjetij.

Sogovornika sta imela pri različnih temah o kitajskih posebnostih pri poslovnem obnašanju in komuniciranju ponekod različne odgovore. Tudi v literaturi so informacije o kitajskih posebnostih v obnašanju ponekod čisto drugačne. Ti podatki lahko naključnega opazovalca tudi zmedejo. Ugotovil pa sem, da Kitajske ne smemo gledati kot neko veliko celoto. Je namreč prevelika in preveč raznolika za takšne zaključke. To je multikulturalna dežela z veliko lokalnih posebnosti, ki se kažejo v različni kulturi, jeziku, verovanju in kuhinji.

Moje ugotovitve so, da so izkušnje podjetij s kitajskimi poslovnimi partnerji različne zaradi podjetij, ki delujejo v različnih panogah, ter tudi zaradi različnih lokacij poslovanja. Kitajci se v različnih predelih države lahko po svojih kulturnih značilnostih zelo razlikujejo med seboj. Pri tem je odvisna tudi moč podjetja. Če je podjetje veliko, poslovni partnerji raje poslujejo z njimi. Vsi bi radi imeli koristi in na koncu se vedno vse vrti okoli denarja. Velika naročila pomenijo tudi več denarja. Poleg tega se tudi Kitajci med seboj osebno razlikujejo. Nekateri poslovneži imajo zato lepše izkušnje s kitajskimi poslovnimi partnerji in nekateri malo manj.

Tema diplomske naloge mi je bila zelo zanimiva, čeprav ne prikaže Kitajcev samo s poslovnega vidika, ampak tudi z vidika obnašanja ljudi in njihovih prirojenih reakcij, izvirajočih iz njihove kulture. Vsakemu poslovnežu, ki se odloči za sodelovanje s kitajskimi poslovnimi partnerji, pa svetujem, da se kljub vedno bolj enotnemu načinu obnašanja v poslovnem svetu pred začetkom poslovanja pouči o kulturnih posebnostih, značilnih za Kitajsko. Upam, da bom imel tudi sam nekoč v svoji karieri možnost poslovati s kitajskimi poslovnimi partnerji in da bom na lastni koži lahko občutil te posebnosti v obnašanju, ki sem jih preučil in se jih naučil pri pisanju svoje diplomske naloge.

## LITERATURA IN VIRI

1. Albaum, G., & Duerr, E. (2008). *International marketing and export management* (6th ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
2. Balfour, F. (2011, 1. junij). China's Millionaires Leap Past 1 Million on Growth, Savings. *Bloomberg*. Najdeno 1. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/news/2011-05-31/china-s-millionaires-jump-past-one-million-on-savings-growth.html>
3. Bogataj, J. (1994). *Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril*. Ljubljana: Ethno.
4. China: A Country Study. (1987) V *Countrystudies*. Najdeno 8. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://countrystudies.us/china/>
5. China. (b.l.) V *Encyclopedia Britannica online*. Najdeno 14. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.britannica.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/EBchecked/topic/111803/China>
6. *Chinatoday*. Najdeno 12. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.chinatoday.com/general/a.htm>
7. *Chinatown Connection*. Najdeno 10. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.chinatownconnection.com/chinese-cuisines-types.htm>
8. *Chinese Culture*. Najdeno 22. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.chinese-culture.net/html/chinese\\_food.html](http://www.chinese-culture.net/html/chinese_food.html)
9. *Chineseonthe go*. Najdeno 17. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.chineseonthe go.com/culture/yinyang.html>
10. *The Communist Party of China*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.chinatoday.com/org/cpc/>
11. Confucianism. (b.l.) V *Encyclopedia Britannica online*. Najdeno 12. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.britannica.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/EBchecked/topic/132104/Confucianism>
12. *Cyborlink*. Najdeno 11. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.cyborlink.com/besite/china.htm>
13. Gaube, A. (2010, 26. junij). Na Kitajskem nič lahko, a vse mogoče. *Dnevnik*. Najdeno 26. julija 2011 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/novice/aktualne\\_zgodbe/1042369604](http://www.dnevnik.si/novice/aktualne_zgodbe/1042369604)
14. *Geert Hofstede Cultural Dimensions*. Najdeno 28. marca 2011 na spletnem naslovu [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_china.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml)
15. *Global Finance*. Najdeno 9. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.gfmag.com/tools/global-database/economic-data/10304-countries-with-the-highest-gdp-growth-2000-2010.html#axzz1UXYkW4Tt>
16. Hollensen, S. (2007). *Global marketing* (4th ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
17. Huang, L. (2010). Cross-cultural Communication in Business Negotiations. *International Journal of Economics and Finance*, 2(2), 196-199.
18. *International Gift Giving for Business*. Najdeno 11. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.cyborlink.com/besite/international\\_gift\\_giving.htm](http://www.cyborlink.com/besite/international_gift_giving.htm)

19. Jacobs, L., Guopei, G., & Herbig, P. (1995). Confucian roots in China: A force for today's business. *Management Decision*, 33(10), 29-34.
20. Jandt, F.E. (2004). *Intercultural communication: A global reader*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
21. Kenna, P., & Lacy, S. (1994). *Business China: a practical guide to understanding Chinese business culture*. Lincolnwood, Illinois: NTC Publishing Group.
22. Keesing, R.M. (1981). *Cultural Anthropology: A Contemporary Perspective*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
23. Kuljaj, A., & Makovec Brenčič, M. (2007). Chinese negotiating style: Slovenian managers perspective. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *New emerging economies and their culture* (str. 307-318). New York: Nova Science Publishers.
24. Makovec Brenčič, M., et. al. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
26. Melendez, J. (2007, 24. september). The Concept of Face in Chinese Culture. *Associatedcontent*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.associatedcontent.com/article/391443/the\\_concept\\_of\\_face\\_in\\_chinese\\_culture.html?cat=69](http://www.associatedcontent.com/article/391443/the_concept_of_face_in_chinese_culture.html?cat=69)
27. Muršič, R. (2003). *Sodobne teorije o družbi in kulturi*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
28. Nanda, S. (1991). *Cultural Anthropology* (4th ed.). Belmont: Wadsworth Publishing Company.
29. *Religije*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.religije.com/druge\\_religije.htm](http://www.religije.com/druge_religije.htm)
30. Ropret, M. (2011, 8. avgust). Pobegli možgani se vračajo domov. *Delo*, str. 3.
31. Ruzzier, M. (2004). *The internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
33. Steidlmeier, P. (1999). Gift giving, bribery and corruption: Ethical management of business relationships in China. *Journal of Business Ethics*, 20(2), 121-132.
34. Šrajner, B. (2011, 29. april). Napoved IMF – kitajsko gospodarstvo bo preseglo ameriško gospodarstvo leta 2016. *Izvozno okno*. Najdeno 21. junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Aktualno/Napoved\\_IMF\\_-\\_kitajsko\\_gospodarstvo\\_bo\\_preseglo\\_amerisko\\_gospodarstvo\\_leta\\_2016\\_\\_15057.aspx](http://www.izvoznookno.si/Aktualno/Napoved_IMF_-_kitajsko_gospodarstvo_bo_preseglo_amerisko_gospodarstvo_leta_2016__15057.aspx)
35. Waisberg, D. (2005). Secrets of the Orient. *Profit*, 24(1), 39-41.
36. Wei-lin, D., & Clark, G.W.Jr., (1999). Appreciating the diversity in multicultural communication styles. *Business Forum*, 24(3/4), 54-61.
37. Wong, M. (2007). Guanxi and its role in business. *Chinese Management Studies*, 1(4), 257-276.

38. WTO. Najdeno 9. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/china\\_e.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/china_e.htm)
39. Xu, S. (2006). *Origins of Chinese Cuisine*. Singapore: Asiapac Books.
40. Yao, X. (2001). *An introduction to Confucianism*. Cambridge: Cambridge University Press.
41. Yeung, I.Y.M., & Tung, R.L. (1996). Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections). *Organizational Dynamics*, 25(2), 54-65.
42. Yinyang. (b.l.) V *Encyclopedia Britannica online*. Najdeno 15. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.britannica.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/EBchecked/topic/653297/yinyang>