UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA KITAJSKE KULTURE IN NJENEGA VPLIVA NA MEDNARODNO POSLOVANJE

Ljubljana, februar 2021 ALJAŽ BIZJAK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aljaž Bizjak, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza kitajske kulture in njenega vpliva na mednarodno poslovanje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Majo Zalaznik

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 KLJUČNI POJMI IN TEORIJE MEDNARODNEGA POSLOVANJA **2**

1.1 Stopenjska teorija internacionalizacije **4**

1.2 Teorija mrež **4**

1.3 Na virih osnovana teorija internacionalizacije podjetja **5**

1.4 Globalno rojena podjetja **5**

2 ŠEST DIMENZIJ KULTURE PO HOFSTEDEJU **6**

2.1 Distanca moči **7**

2.2 Individualizem/kolektivizem **9**

2.3 Preprečevanje negotovosti **10**

2.4 Ženskost in moškost **11**

2.5 Kratkoročna in dolgoročna usmerjenost **12**

2.6 Užitek in samoobvladovanje **13**

2.7 Umestitev Kitajske v Hofstedejev model šestih dimenzij kulture **14**

2.7.1 Distanca moči 14

2.7.2 Individualizem 15

2.7.3 Preprečevanje negotovosti 15

2.7.4 Moškost/ženskost 15

2.7.5 Kratkoročna/dolgoročna usmeritev 15

2.7.6 Užitek in samoobvladovanje 16

3 PESTLE ANALIZA KITAJSKEGA GOSPODARSTVA **18**

3.1 Osnovni podatki **18**

3.2 Analiza političnega okolja **18**

3.3 Analiza ekonomskega okolja **20**

3.3.1 Splošni podatki kitajskega gospodarstva 20

3.3.2 Glavne industrijske panoge 21

3.3.3 Regionalizacija gospodarstva 21

3.4 Analiza družbenega okolja **22**

3.4.1 Osnovni podatki o družbenem okolju 22

3.4.2 Sodobni kitajski potrošnik 24

3.4.3 Kupna moč 25

3.4.4 Pomen znamk in luksuznih dobrin 26

3.4.5 Segmentacija potrošnikov in generacijske razlike 26

3.5 Analiza tehnološkega okolja 27
3.5.1 Kitajska od svetovne tovarne do svetovne inovatorke 28
3.5.2 Cenzura medijev in interneta 29
3.6 Analiza pravnega okolja 30
3.7 Analiza ekološkega okolja 31
4 PREGLED ZA KITAJSKO KULTURO ZNAČILNIH KONCEPTOV 32
4.1 Vpliv preteklosti na sodobno kulturo 33
4.2 Elementi in lastnosti kitajskega pogajalskega sloga 34
4.2.1 Guanxi 34
4.2.2 Obraz 35
4.2.3 Shehui dengji 36
4.2.4 Renji hexie 36
4.2.5 Posrednik 37
4.2.6 Celostno razmišljanje 37
4.2.7 Chiku nailao 38
4.2.8 Varčnost 38
5 EMPIRIČNA ANALIZA 39
5.1 Opis in cilji raziskave 39
5.2 Omejitve raziskave 39
5.3 Predstavitev sodelujočih podjetij 40
5.3.1 HA Italia Società per azioni (v nadaljevanju HA Italia S.p.A.) 40
5.3.2 Zürn GmbH & Co. KG 40
5.3.3 MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd. 41
5.4 Interpretacija rezultatov vprašanj zaprtega tipa 41
5.5 Odgovori na vprašanja odprtega tipa (strukturiran intervju) 44
5.5.1 Vprašanja o poslovni izkušnji na Kitajskem 44
5.5.2 Vprašanja o kulturoloških konceptih in posebnostih kitajske kulture 48
5.5.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja 50
SKLEP 51
LITERATURA IN VIRI 53
PRILOGE 58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Proaktivni in reagibilni motivi ter notranje in zunanje spodbude za internacionalizacijo podjetja....3
Tabela 2: Deset razlik vrednosti distance moči....9
Tabela 3: Razlike med individualistično in kolektivistično kulturo....10
Tabela 4: Pet do deset razlik med vrednotami "ženskih" in "moških" družb....11
Tabela 5: Povzetek razlik med "uživaškimi" in "vzdržnimi" kulturami....14
Tabela 6: Osnovni podatki države Kitajske....18
Tabela 7:Gospodarska dejavnost po sektorjih....21
Tabela 8: Osnovni podatki o kitajskem prebivalstvu....23
Tabela 9: Oblike mednarodnega poslovanja za anketirana podjetja....41
Tabela 10: Kvantifikacija vpliva posameznih kulturoloških konceptov na poslovanje....48

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjava dimenzij kulture med Kitajsko, Slovenijo, ZDA in Nemčijo....16
Slika 2: Primerjava kulturnih dimenzij med državami s polarnim grafikonom....17
Slika 3: Rastoča neenakost med makroregijami po realnem BDP na prebivalca....22
Slika 4: Naravni prirast prebivalstva Kitajske....24
Slika 5: Struktura kitajskih urbanih gospodinjstev po letnem prihodku v EUR....27
Slika 6: Grafični prikaz prisotnosti anketiranih podjetij na kitajskem trgu v letih....42
Slika 7: Rezultati odgovorov na vprašanja zaprtega tipa....43
Slika 8: Tipologija težav posameznih podjetij pri poslovanju na kitajskem trgu....46
Slika 9: Grafični prikaz vpliva kulturoloških konceptov na poslovanje....49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Primerjava ameriškega in kitajskega pogajalskega sloga....1
Priloga 2: Rast prebivalstva Kitajske po posameznih cenzusih....2
Priloga 4: Svoboda na spletu po posameznih državah (višja vrednost indeksa = manj svobode na spletu)....3
Priloga 5: Vpliv Hofstedejevih kulturnih dimenzij na mednarodno trženje in vedenje potrošnikov....3
Priloga 6: Vzorec izjave o strinjanju z javno objavo podatkov sodelujočih podjetij, anketni vprašalnik in povzetek teoretičnega dela kot priprava na intervju....4
Priloga 7: Intervjuji s predstavniki podjetij....8

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
ita. - italijansko
nem. - nemško

BDP – bruto domači proizvod
CCP – (angl. China Communist Party); Kitajska komunistična partija
CHN – mednarodna kratica za Kitajsko
CN – mednarodna kratica za Kitajsko
CNY – (angl. Chinese Yuan Renminbi); Kitajski yuan – kitajska denarna valuta

DU – dolgoročna usmerjenost
EU – (angl. European Union); Evropska Unija
EUR – (angl. Euro); Evro (valuta)
GDP – (angl. Gross domestic product); Bruto domači proizvod
GmbH – (nem. Gesellschaft mit beschränkter Haftung); Družba z omejeno odgovornostjo
GMT – (angl. Greenwich mean time); Greenwiški čas
HA – Huttenes Albertus (ime podjetja)
IBM – (angl. International Business Machines Corporation); ime podjetja
IMF – (angl. International Monetary Fund); Mednarodni denarni sklad
KG – (nem. Kommanditgesellschaft); Komanditna družba
Ltd. – (angl. Private limited Company); Družba z omejeno odgovornostjo
OECD – (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
PESTLE (analiza) – (angl. Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental analysis); Analiza političnega, ekonomskega, družbenega, tehnološkega, pravnega in ekološkega okolja
PM – (angl. Particulate Matter); Trdi delci (uporabljeno v ekološkem kontekstu)
PPP per capita – (angl. Purchasing Power Parity per capita); Pariteta kupne moči na prebivalca
PR – (angl. Public Relations); Odnosi z javnostjo
RS – Republika Slovenija
R&D – (angl. Research and Development); Raziskave in razvoj
S.p.A. – (ita. Società per azioni); Delniška družba
UI – Umetna inteligenca
UK – (angl. United Kingdom); Združeno Kraljestvo
UNESCO – (angl. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation); Organizacija Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo
US – (United States); Združene Države (Amerike)
USD – (angl. United States Dollar); Ameriški dolar

UVOD

Sodobni svet je zaznamovan z liberalizacijo in globalizacijo poslovanja. Vse več podjetij je preraslo nacionalno raven poslovanja in so postala mednarodna, multinacionalna, transnacionalna in globalna podjetja. Sodobna tehnologija in dovzetnost družbe za produkte, ki presegajo nacionalne meje, omogoča podjetjem hitro in razmeroma preprosto rast preko meja domače države (Hrastelj & Zalaznik, 2003, str. 13). Lahko trdimo, da mednarodno poslovanje še nikoli ni imelo večjega pomena kot danes.

Kulturološki aspekt mednarodnega poslovanja se je kot samostojno področje preučevanja začel uveljavljati razmeroma pozno, okoli leta 1980 (Hrastelj & Zalaznik, 2003, str. 251). Jurše (2000, str. 4) meni, da je sociokulturno okolje ena od ključnih dimenzij mednarodnega poslovnega okolja. Pomembni koraki pri odkrivanju slednjega so sistematično odkrivanje, merjenje, identificiranje in interpretiranje podobnosti in razlik med različnimi marketinškimi praksami in sistemi v različnih državah ter na različnih stopnjah socio-ekonomskega, tehnološkega in kulturnega razvoja.

Kitajska je država, ki je v zadnjih štirih desetletjih uspela napredovati od zelo slabega gospodarskega stanja do vodilne gospodarske velesile v svetu. Kot jasen kazalnik njenega napredka lahko uporabim že njen bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca, ki je leta 1978 znašal 210 $ (Davies & Rašković, 2018, str. 13), leta 2018 pa 9771 $ (World Bank, (2019). Danes je Kitajska dežela neskončnih poslovnih priložnosti, vendar je za uspešno poslovanje s Kitajci ključno razumevanje njihove kulture. Le ta je zelo zanimiv študijski primer, saj se danes izraža kot mešanica posledic hitrega razvoja, globalizacije in običajev iz nedavne in bolj oddaljene preteklosti, ki so se trdovratno ohranili in se še danes močno izražajo v poslovni kulturi sodobnih Kitajcev (Faure & Fang, 2008, str. 194).

Struktura in metode magistrskega dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega pregleda ustrezne tuje in domače literature ter raziskovalnega, empiričnega dela, ki vključuje raziskavo o problematiki v sodelovanju s petimi podjetji, ki imajo izkušnje s poslovanjem na Kitajskem. V teoretičnem delu opravim analizo in sintezo sekundarnih podatkov, črpanih iz strokovnih del, objav in člankov povezanih s tematiko. Pri tem se osredotočam na definicijo kulture, načine internacionalizacije, opredelitev kulturnih dimenzij po Hofstedeju, definicijo za Kitajsko specifičnih socio-kulturnih posebnosti in umestitev Kitajske v omenjene koncepte in teorije.

V empiričnem delu izvedem raziskavo v sodelovanju s petimi podjetji. Raziskava je sestavljena iz štirih glavnih delov: anketnega vprašalnika, strukturiranega intervjuja o poslovni izkušnji posameznega podjetja na Kitajskem, strukturiranega intervjuja o

zaznavanju socio-kulturnih konceptov, značilnih za Kitajsko in interpretacije pridobljenih informacij.

S pregledom strokovnih del in izvedbo raziskave želim odgovoriti predvsem na spodaj navedena vprašanja:

- Na katere aspekte kitajske kulture moramo biti še posebej pozorni, ko se spuščamo v poslovanje s Kitajsko?
- Kako, zakaj in na kakšen način podjetja začnejo svojo poslovno pot na Kitajskem?
- Katere so skupne lastnosti in pogledi slovenskih podjetij, ki so se uspešno lansirala na kitajski trg in katere lastnosti so nezaželene ali nepriporočljive?
- Kako dobro slovenska podjetja poznajo kitajsko kulturo in poslovni bonton ter ali se je (ne)poznavanje le-teh kdaj izkazalo za ključno pri sklepanju poslov?

Na podlagi ugotovitev želim potrditi oziroma zanikati še spodnja raziskovalna vprašanja:

- Kitajska kultura ostaja kompleksna, visoko kontekstna in prežeta s preteklimi dogodki, kar še vedno močno vpliva na poslovanje s to državo.
- Poznavanje kitajske kulture in bontona je ključno pri sklepanju poslov v tej državi.
- Podjetja se na vstop na kitajski trg predhodno pripravljajo tudi na področju sociokulturnega znanja.
- Guanxi je najpomembnejša posebnost poslovanja s Kitajci.
- Poslovanje preko posrednikov s kitajskimi koreninami je bistveno lažje.

1 KLJUČNI POJMI IN TEORIJE MEDNARODNEGA POSLOVANJA

Kultura je zaradi širine uporabe tega pojma lahko definirana na več različnih načinov. Pojem kultura, v kontekstu, ki ga preučuje to magistrsko delo, Hofstede (2011) definira kot kolektivno programiranje uma, ki ločuje pripadnike ene skupine od druge. Rossi jo opredeljuje kot nezavedno infrastrukturo (v McSweeney, 2002, str. 91). Podobno jo definira tudi Schein, ki navaja, da je kultura struktura osnovnih predpostavk in prepričanj (v McSweeney, 2002, str. 91). Pojem kultura v njegovem najširšem pomenu skuša predstaviti človekova dejanja in njihov pomen na najpreprostejši in najbolj opisljiv način z namenom razumevanja le-teh. Ko govorimo o pripadnikih različnih kultur, se nanašamo na razlike v življenjskem slogu le-teh in predpostavljamo, da so te razlike zelo nazorne (Wagner, 2016).

Kultura je vedno skupinski pojav, ki se ga lahko pripiše različnim skupinam. Znotraj vsake skupine je vrsta posameznikov. Najpogosteje se pojem kultura uporablja za opisovanje vedenjskih vzorcev plemen in etničnih skupin (antropologija), narodnosti (politologija,

sociologija in menedžment) in organizacij (sociologija, menedžment). Pojem je lahko apliciran tudi na poklic, spol, generacijo ali družbeni sloj. Družbena, narodna in spolna kultura, ki jih posameznik kot otrok pridobiva od zgodnje mladosti dalje, so v njem ukoreninjene mnogo globlje kot delavska ali organizacijska kultura, ki jih pridobi kasneje skozi življenje in so s spremembo okolja tudi same subjekt spreminjanja (Hofstede, 2011).

Sodobna podjetja, ki želijo biti del dinamičnega in globaliziranega gospodarstva, vsaj v veliki večini ne morejo več temeljiti na izoliranosti in samozadostnosti lokalnega poslovnega okolja. Domače, nacionalne dejavnike poslovanja morajo uskladiti s potrebami mednarodnega, tudi globalnega poslovanja in preoblikovati svojo organizacijsko kulturo tako, da bo ustrezala (tudi) tistim tujim trgom, na katerih želijo poslovati. Danes so namreč uspešna in tržno učinkovita tista podjetja in države, ki v svoje strategije in poslovne sisteme vključujejo merila svetovnega gospodarstva, tista, ki temu kljubujejo pa postajajo merilo za neuspešnost. Številne raziskave kažejo, da so glavna vodila internacionalizacije podjetij kakovost in proaktivnost vodstva, ki je pripravljeno sprejeti filozofijo, načela in postopke mednarodnega trženja. Poleg volje in odprtosti do idej so v podjetju, ki se želi internacionalizirati pomembni tudi njegovi notranji in zunanji viri, ki podjetja delijo na ofenzivna (proaktivna) in defenzivna (reagibilna); ofenzivna podjetja so tista, ki imajo na voljo dovolj virov, da v mednarodnem trženju izkoriščajo izjemnost svojih izdelkov ali storitev, tehnološke prednosti, informacije, in davčne prednosti. Defenzivna podjetja kot kontrast večjo skrb namenjajo stroškom in zgolj operativnemu trženju in v glavnem delujejo pasivno ali reagibilno, kar pomeni, da je njihov način delovanja sosledje odzivov na dražljaje iz okolja. Ofenzivna podjetja imajo definitivno večje možnosti za uspeh v mednarodnem okolju kot defenzivna (Hrastelj & Zalaznik, 2003, str. 22–23).

V tabeli 1 na strani 4 podrobneje navajam v prejšnjem odstavku omenjene proaktivne in reagibilne motive ter notranje in zunanje spodbude za internacionalizacijo podjetja.

Tabela 1: Motivi in spodbude za internacionalizacijo podjetja

	NOTRANJE SPODBUDE	*ZUNANJE SPODBUDE*
PROAKTIVNI MOTIVI	- managerski motiv in želja - prednosti v trženju in sinergija trženja - ekonomija obsega - edinstvene kompetence izdelka - tehnološko znanje	- priložnosti na tujih trgih - zamenjava agentov
REAGIBILNI MOTIVI	- razpršitev tveganja - ublažitev sezonskih nihanj in podaljševanje prodaje - presežne kapacitete	- nepričakovana tuja naročila - majhnost domačega trga - stagnacija in nasičenost domačega trga

Prirejeno po Zalaznik (2009).

1.1 Stopenjska teorija internacionalizacije

Skandinavska raziskovalca Vahlne in Johanson (1977) sta oblikovala model, ki opisuje postopni razvoj podjetja iz lokalne na globalno raven. Poimenovala sta ga Uppsalski model. Originalni model je preučeval švedska podjetja, ki so svojo "pot" internacionalizacije začela na trgih, ki so bili geografsko in gospodarsko podobni švedskemu in nato postopoma nadaljevala na bolj oddaljene trge, kar izpostavlja pomen postopne rasti, omenjen že v samem imenu (Vahlne & Johanson, 2013, str. 8). Uppsalski model internacionalizacije temelji na hipotezi, da sta pridobivanje mednarodnih izkušenj in intenzivnost internacionalizacije podjetja premo sorazmerni. Teorija se bolje aplicira na mala in srednja podjetja in temelji na predpostavki, da podjetje postopoma oz. inkrementalno povečuje svoje mednarodne aktivnosti, znanje in izkušnje. Raziskave so pokazale, da podjetja v začetni fazi ponavadi na tuj trg nastopijo z izvoznimi oblikami vstopa in se šele kasneje odločijo za lastne proizvodne ali prodajne enote na tujih trgih. Investicijske oblike vstopa se po tej teoriji pojavijo šele v kasnejših, zrelejših fazah (Hollensen, 2001, str. 667).

Uppsalski model oziroma model stopenjske internacionalizacije sestoji iz izmenjavanja faz trenutnega stanja in spreminjanja (učenja o tujem trgu). Predpostavlja, da so znanje, učenje, privrženost trgu in subjektivne oziroma emocionalne odločitve deležnikov skupek dejavnikov, ki medsebojno vplivajo drug na drugega in na sam potek internacionalizacije podjetja, kar ta model naredi dinamičen in brezkončen v času. Avtorja poudarjata, da model ni koristen le za preučevanje možnosti za rast, ampak tudi za preprečevanje negotovosti in odpravljanje tveganja podjetja (Vahlne & Johanson, 2013, str. 9).

Stanje nekega podjetja v nekem določenem trenutku sestoji iz dveh komponent – poznavanja trga in privrženosti temu trgu. Poznavanje trga poteka na dva načina, in sicer preko stvarnega (splošnega) znanja in izkustvenega znanja (dosedanjih izkušenj podjetja). Privrženost trgu pomeni interes podjetja do nekega določenega trga oziroma specifično priložnost, ki jo je podjetje zaznalo na tem trgu. To teorijo označujemo s pridevnikom stopenjska, saj se omenjene stopnje skozi proces učenja in sledečih aktivnosti nenehno ponavljajo (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 16).

1.2 Teorija mrež

Internacionalizacija podjetij se po tej teoriji vrši z vzpostavitvijo in ohranjanjem odnosov med podjetji, ki izvirajo iz različnih držav in poslovnih okolij. Ta poslovna okolja so kompleksna, meje med podjetjem, ostalimi podjetji in trgom pa niso javno definirane. Teorija mrež preučuje omenjene odnose med podjetji (Jaklič, 1998, str. 360). Značilnost tovrstnih "poslovnih" mrež v primerjavi s formalnimi gospodarskimi oblikami sodelovanja je njihova neformalnost (Chetty & Blankenburg Holm, 2000, str. 80).

Podjetja so akterji, vključeni v poslovne mreže, kjer s svojimi aktivnostmi vzpostavljajo dolgoročne odnose z ostalimi subjekti v mrežah. Ti odnosi omogočajo podjetjem dostop do omejenih resursov, informacij in tehnologij, ki podjetjem omogočajo konkurenčnost tako na domačem kot tudi na tujih trgih. Ta model razlaga panožne trge kot mreže povezav med podjetji različnih velikosti, ki med seboj sodelujejo. Osredotoča se na povezanost s proizvodnjo, distribucijo, deljenjem informacij in (so)uporabo izdelkov ter storitev v določeni panogi, s čimer se podjetje tudi lažje internacionalizira, kot če bi delovalo samo. Internacionalizacijo lahko doseže s sodelovanjem z drugimi podjetji iz domače države ali podjetji, ki obstajajo in delujejo na želenih tujih tržiščih. Stopnja internacionalizacije je odvisna od kompleksnosti panoge ali projekta in tega, v kolikšni meri želijo podjetja sodelovati oziroma si konkurirati med seboj. Prav slednje je najznačilnejša lastnost mrež, saj si po tej teoriji lahko podjetja hkrati konkurirajo in sodelujejo med seboj (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 16–17)

1.3 Na virih osnovana teorija internacionalizacije podjetja

Ta teorija predpostavlja, da morajo resursi podjetja izpolnjevati štiri pogoje, če hoče podjetje v postopku internacionalizacije imeti in obdržati konkurenčne prednosti. Ti pogoji so heterogenost, vrednost, nepopolna posnemljivost in nepopolna mobilnost. Ta teorija trdi, da so resursi podjetja najpomembnejši dejavnik pri odločitvah podjetja, predvsem tistih na dolgi rok. Resurse podjetja po tej teoriji delimo na tri oblike: opredmetene resurse, organizacijski kapital in človeški kapital. Avtorja trdita, da je človeški kapital najpomembnejši dolgoročni strateški resurs podjetja (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 17).

Heterogenost resursov predpostavlja, da so razlike med maržami, mejnimi stroški in učinkovitostjo med podjetji tako velike, da določena podjetja lahko dosegajo dobičke enake monopolskim na trgih, kjer monopol ne obstaja. Pogoj vrednosti predpostavlja, da mora podjetje, če želi zagotoviti omenjene visoke marže, zagotoviti unikatno vrednost svojih produktov ne le v danem trenutku, ampak tudi dolgoročno. Za zadostitev tega pogoja sta nujno potrebna še dva izmed naštetih pogojev – nepopolna posnemljivost in nepopolna mobilnost resursov (Boermans & Roelfsema, 2012).

1.4 Globalno rojena podjetja

Globalno rojena podjetja (angl. born global) je relativno nov pojem in opredeljuje predvsem podjetja, ki so nastala v zadnjih desetletjih. Je kontrast stopenjski teoriji internacionalizacije, ki jo predlagata Vahlne in Johanson, saj je za globalno rojena podjetja značilno, da njihova internacionalizacija ni potekala postopoma in s sprotnim učenjem, ampak so bila že ob nastanku orientirana mednarodno oziroma globalno.

Globalno rojena podjetja so tista, ki že ob nastanku ali kmalu po njem poslujejo preko domačih meja (Knight & Liesch, 2015). So tista podjetja, ki jim mednarodna prodaja uspe že na začetku njihovega razvoja (Cavusgil & Knight, 2009). Takšna podjetja se internacionalizirajo hitreje od tradicionalnih, ki za razliko od globalno rojenih prej več časa poslujejo na domačem trgu (Vahlne & Johanson, 2013).

Takšna odločitev je večinoma posledica narave izdelka ali storitve, ki jo takšna podjetja ponujajo in je najpogostejša v visokotehnoloških ter storitvenih panogah. Takšna podjetja so po navadi manjše velikosti, z manj kot 500 zaposlenimi in pogosto ponujajo edinstven, inovativen izdelek ali storitev (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 18)

Globalno rojena podjetja so vse bolj pogost pojav širom sveta. Pojav globalno rojenih podjetij je na preizkušnjo postavil tradicionalen pogled na internacionalizacijo podjetij, ki je kot primer internacionalizacije postavljala počasno, organsko rast, začenši na domačem trgu. Le redka globalno rojena podjetja dejansko delujejo globalno takoj po ustanovitvi, vendar večina izmed njih mednarodno posluje že v treh letih od njihove ustanovitve (Knight & Liesch, 2015).

2 ŠEST DIMENZIJ KULTURE PO HOFSTEDEJU

"Kultura je kot koncept preveč "globalna", da bi lahko pomenljivo in nazorno predstavljala spremenljivko v študijah in hipotezah" (Van de Vijver & Leung, 1997). Z namenom rešitve tega problema se je z oblikovanjem kulturnih dimenzij ukvarjalo več znanstvenikov: Bond, Clark , Dorfman in Howell , Hofstede[1], Smith, Schwartz in drugi (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007, str. 279). Kljub številnim raziskavam zdaleč najpogosteje za opisovanje in primerjanje medkulturnih razlik uporabljamo Hofstedejev model šestih kulturnih dimenzij (Sondergaard, 1994).

Identifikacija zanesljivih kulturnih dimenzij z namenom povzemanja poglavitnih značilnosti posamezne kulture je velik doprinos k znanosti. Je učinkovita in bolj pregledna alternativa pojmovanju kulture kot kompleksnega in večdimenzionalnega pojava (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007, str. 279).

Ameriški antropolog Kluckholn (v Hofstede, 2011, str. 3) poudarja, da bi morale obstajati univerzalne kategorije kulture; trdi, da obstaja rdeča nit, ki med sabo povezuje na videz

[1] Geert Hofstede (1928–2020) je doktoriral na Univerzi v Gröningenu. Predaval je na več fakultetah in bil dobitnik mnogih priznanj ter avtor mnogih temeljnih knjig na področju raziskovanja medkulturnih razlik. Njegova najbolj znana dela so *Cultures and organizations: Software of the mind* (Hofstede, 1991), *Culture's Consequences* (Hofstede, 2001), *Cultures and organizations: Software of the mind* (Hofstede & Hofstede, 2005). Pri pisanju zadnje knjige (druge izdaje predhodnega dela) je sodeloval s svojim najstarejšim sinom *(Gert Jan Hofstede)*, ki raziskuje isto področje znanosti.

različne kulture. Njegova teza je bazirana na tem, da so vse kulture sestavljene po podobnem vzorcu, ki na zelo različne situacije odgovarja na način, ki je skupen praktično vsem kulturam. Tako naj bi znotraj posamezne kulture vedno obstajali zaželeno in sankcionirano vedenje kot odgovor na določeno situacijo. Poleg tega naj bi vsako kulturo, ne glede na izvor, sestavljale razlike med spoloma, nebogljenost otrok, zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb, obstoj različnih starostnih skupin in razlikovanje med psihofizičnimi sposobnostmi posameznika.

Najpogostejši dimenziji za klasificiranje posameznih kultur sta bogastvo in napredek. Tak enodimenzionalni način klasificiranja je bil zadosten v prejšnjih stoletjih, vendar na kulturo sodobnih družb vpliva preveliko število drugih dejavnikov, da bi razvitost in značilnosti posamezne kulture bilo mogoče izmeriti le z eno spremenljivko. V ta namen je Hofstede med leti 1967 in 1973 razvil model štirih dimenzij kulture, kateremu je v letu 1988 s pomočjo ameriškega raziskovalca Michaela Bonda dodal še peto, leta 2007 pa s pomočjo bolgarskega raziskovalca Michaela Minkova še šesto. Namen modela je jasno opredeliti šest poglavitnih spremenljivk, katerih vrednosti lahko dodelimo posamezni kulturi in s tem jasno opredelimo podobnosti in razlike med kulturami. V nadaljevanju je opisanih šest dimenzij kulture po Hofstedeju.

2.1 Distanca moči

Ta dimenzija odraža posledice neenakosti moči in avtoritete v posamezni družbi. Vpliva na hierarhijo in (so)odvisnost posameznih pripadnikov družbe v okviru družine in dela (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007, str. 280). Distanca moči je definirana kot toleranca posameznikov v družbi do neenake distribucije moči. Hofstedeja je zanimal predvsem odnos šibkejših posameznikov v družbi do neenake distribucije moči in kolikšno neenakost so pripravljeni tolerirati. Ta dimenzija kulture je merjena v neenakosti (več – manj) in se meri od najmanjše do največje. Majhna distanca moči tako pomeni, da je družba bolj egalitarna, večja distanca moči pomeni, da je družba bolj hierarhična (Hofstede, 2011).

Moč je bila v zgodovini neenakomerno porazdeljena oziroma se je sprejemanje distance moči sprejemalo skozi prostor in čas. V sodobni družbi večinoma velja, da moč ni prirojena in jo je potrebno upravičiti ali legitimirati. Izražanje te zahteve se spreminja od kulture do kulture. Družbena neenakost se pojavlja na mnogih področjih družbenega življenja. Nanjo mislimo, kadar govorimo o družbeni stratifikaciji, o različnih stopnjah izobrazbe, o družbenih razlikah, spolih, itd. Kdor jo sprejema kritično, ima nizko vrednost distance moči, kdor to neenakost odobrava, ima visoko vrednost distance moči (Hofstede, 2001, str. 36).

Odnos do družbene enakosti izvira iz družinske vzgoje (Hofstede, 2001, str. 36). Vpliv družine na "mentalni računalniški program" je ključen in se kasneje težko spreminja. Tako

otrok vedenjske vzorce in odnos do distance moči večinoma prevzame od svojih staršev in ga kasneje prenese na svoje potomce. V kulturah z visokim dosegom moči se od otrok v odnosu do staršev pričakuje podrejenost in poslušnost, v kulturah z nizkim dosegom moči pa je otrok obravnavan bolj demokratično in odraslim enakovredno. Naslednja institucija, ki ima zelo velik vpliv na posameznikovo percepcijo distance moči je šola. Vpliv šole in učiteljev ni zanemarljiv v manj razvitih državah, vendar je v razvitejših državah še toliko večji, saj se tam prebivalci šolajo tudi več kot dvajset let. V državah z visokimi vrednostmi distance moči je učitelj neizpodbitna avtoriteta in učni proces poteka enosmerno, v državah z nizko distanco moči pa je učni proces osredotočen na učenca, komunikacija je dvosmerna, snov pa je podana na osnovi dejstev in resnic in ni predmet učiteljeve subjektivne presoje (Živko, Zver & Bobek, 2005).

Delovno okolje je naslednji družbeni prostor, kjer se izraža dimenzija distance moči. Vloga očeta in učitelja oziroma nadrejenega se prenese na šefa, vloga otroka in učenca oziroma podrejenega se prenese na delavca. V državah z visoko vrednostjo distance moči je moč v podjetjih centralizirana, podrejeni samo izvršujejo navodila. Družbena ureditev temelji na izvrševanju nalog, poročanju in kontroli. Običajno je v takih kulturah pisarniško delo bolj cenjeno od ročnega. V državah z nizko vrednostjo distance moči so podrejeni in nadrejeni bolj enakovredni. Hierarhična ureditev je smatrana le kot funkcionalna razporeditev iz praktičnih razlogov. V takšnih okoljih se odločitve sprejemajo bolj decentralizirano in je prisotna večja družbena mobilnost. Nadrejeni prevzemajo vlogo svetovalca, podrejeni pa imajo več odločevalne moči (Živko, Zver & Bobek, 2005).

Dimenzija distance moči torej opisuje sistem določanja, centralizacijo, participacijo, komunikacijo, hierarhičnost in medosebne odnose na splošno. Kulture z visoko distanco moči bodo kazale tendence, ki jih povezujemo z izrazito hierarhičnostjo in avtokracijo, strogostjo in nefleksibilnostjo. Hofstede (2001) v svojih raziskavah ugotavlja, da so v državah, kjer je prisotna višja distanca moči pogostejši državljanski nemiri, bolj prisotno politično nasilje in manj pogosta demokratična družbena ureditev. Na podlagi raziskav Hofstede (2001) navaja grobo delitev držav z izrazito nizko oziroma izrazito visoko distanco moči:

- Države z nizko distanco moči: ZDA, Velika Britanija, večina evropskih držav.
- Države z visoko distanco moči: države Latinske Amerike, Francija, Španija, Azija, afriške države.

V tabeli 2 na strani 9 navajam dejavnike, ki nakazujejo na nizko oziroma visoko distanco moči.

Tabela 2: Deset razlik vrednosti distance moči

Nizka vrednost distance moči	Visoka vrednost distance moči
Uporaba moči je legitimna na podlagi presoje o dobrem in slabem.	Uporaba moči je dejstvo, njena legitimnost ni relevantna.
Otroci so enakovredni staršem.	Otroci so poslušni in podrejeni staršem.
Starejši ljudje niso posebej drugače obravnavani.	Do starejših se goji strahospoštovanje.
Učenec je središče učnega procesa.	Učitelj je središče učnega procesa.
Hierarhična ureditev zaradi praktičnosti	Hierarhična ureditev kot del eksistence
Večja enakovrednost podrejenih in nadrejenih	Podrejenost – nadrejenost
Demokratična ureditev družbe	Avtokratična ureditev družbe
Manj korupcije	Več korupcije
Porazdelitev dohodka je relativno enakomerna.	Porazdelitev dohodka je močno neenakomerna.
Religija poudarja enakost vernikov (pred bogom).	Religija poudarja hierarhijo posrednikov (pridigarjev, duhovnikov) med verniki in bogom.

Prirejeno po Hofstede (2011).

2.2 Individualizem/kolektivizem

Merjenje individualizma in kolektivizma opisuje odnose, ki jih imajo posamezni pripadniki kulture. Ti so v individualističnih kulturah bolj osredotočeni nase in svoje najbližje sorodnike, v kolektivističnih kulturah pa so bolj osredotočeni na skrb za skupino, katera vzajemno skrbi zanje v zameno za pripadnost in lojalnost (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007, str. 280).

Ta kulturna dimenzija določa stališče družbe do individualizma. Individualizem je usmerjenost človeka k sebi ali svojim bližnjim, zasledovanju lastnih ciljev in k delovanju v družbi kot posameznik. Kolektivizem je protipomenka individualizma in je pojem, ki definira nasprotne lastnosti od zgoraj navedenih; altruizem, privrženost, lojalnost (Hofstede, 2001, str. 410–411). Družina je prvi in najpomembnejši dejavnik pri privzgoji individualizma ali kolektivizma (Živko, Zver & Bobek, 2005).

Individualistična ali kolektivistična kultura vplivata tudi na gospodarsko življenje. V kolektivistično naravnanih kulturah je bolj pogosto, da je zaposleni čustveno navezan na podjetje, skupinske odločitve so bolj cenjene od samostojno sprejetih, obstaja manjša fluktuacija delovnih mest. V nasprotju se v individualistično naravnanih kulturah bolj cenijo izstopajoči posamezniki s sposobnostmi vodij, ki so sposobni samostojno sprejemati odločitve in so na osebnem nivoju ambicioznejši. Države, ki najvišje vrednotijo individualizem imajo anglo-ameriški izvor, na splošno pa je kazalnik individualizma višji v

zahodnih, bogatejših in bolj razvitih državah. Najvišje vrednosti individualizma dosegajo ZDA, Velika Britanija, Nizozemska, Italija in Belgija. Najvišje vrednosti kolektivizma so bile izmerjene v državah Srednje Amerike, v Evropi pa sredozemske države. Države z najbolj uravnoteženimi kazalniki so Avstrija, Izrael, Španija, Indija in Japonska. Velja omeniti, da je med desetimi državami z najvišjimi vrednostmi individualizma kar devet takih, kjer prevladuje protestantska vera (Živko, Zver & Bobek, 2005).

V tabeli 3 navajam nasprotujoče si značilnosti individualistične in kolektivistične kulture, kot jih opredeljuje Hofstede (2011).

Tabela 3: Razlike med individualistično in kolektivistično kulturo

INDIVIDUALIZEM	**KOLEKTIVIZEM**
Skrb zase in za ožjo družino	Vzajemna skrb za razširjeno družino ali skupino
Zavedanje "sebe"	Zavedanje "nas"
Pravica do zasebnosti	Poudarek na pripadnosti skupini
Tretja oseba kot posameznik	Tretja oseba kot pripadnik lastne/tuje skupine
Neupoštevanje pravil povzroča občutek krivde.	Neupoštevanje pravil povzroča občutek sramote.
Beseda "jaz" je nepogrešljiva.	Beseda "jaz" se smatra kot egocentrična.
Na delu storilnost prevlada nad odnosi.	Na delu odnosi prevladajo nad storilnostjo.
	Zaželeno je strinjanje s kolektivom/skupino

Prirejeno po Hofstede (2011).

2.3 Preprečevanje negotovosti

Kulturna dimenzija preprečevanja negotovosti izraža stopnjo, do katere se člani neke kulture počutijo ogrožene pred nepoznanimi in nezanesljivimi situacijami (Hofstede, Culture's consequences, 2001, str. 411). Ta dimenzija se nanaša na obnašanje neke kulture v časih negotovosti in obvladovanje negotovosti s pomočjo tehnologije ter pravnega sistema. Višji, kot je indeks preprečevanja negotovosti, nižja je toleranca posamezne kulture do nestrukturiranih in negotovih situacij.

Z drugimi besedami pomeni višji indeks negotovosti manjšo naklonjenost tveganjem. Tovrstne države oziroma posamezniki se za reševanje kriznih situacij mnogo pogosteje zatekajo k strožjim pravilom družbene ureditve, verskim pravilom ali implicitnim družbenim normam (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007, str. 280).

V delovnem okolju nizka stopnja preprečevanja negotovosti pomeni, da so zaposleni bolj pripravljeni na spremembe, so bolj tekmovalni, za uspešno delovanje potrebujejo manj pravil, organizacijska struktura ne temelji na senioriteti, temveč na sposobnostih in lažje

prehajajo med pozicijami in delovnimi mesti. Visoka stopnja preprečevanja negotovosti pri delu pomeni, da se zaposleni izogibajo spremembam in inovacijam, tekmovalnost med zaposlenimi je nizka ali celo nezaželena, nadrejeni so pogosteje imenovani po principu senioritete, v primerjavi z nizko stopnjo preprečevanja negotovosti zaposleni opravljajo več operativnih in manj strateških nalog. Hofstede pri tej dimenziji ne ugotavlja specifičnih geografskih, verskih ali etničnih korelacij (Živko, Zver & Bobek, 2005).

2.4 Ženskost in moškost

Prevladujoči vrednoti v kulturah s poudarjeno moškostjo sta uspeh in doseganje vidnih rezultatov, v kulturah s poudarjeno ženskostjo pa skrb za sočloveka in kvaliteto življenja (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007, str. 280). Moškost in ženskost sta si nasprotujoča pojma, vendar je izražanje tega indeksa merjeno v intenzivnosti moškosti v določeni kulturi. To pomeni, da so kulture z bolj izrazito dimenzijo moškosti (več moškosti) tiste, kjer so razlike med vlogami spolov bolj izrazite in jasno določene. Moški so v takih kulturah osredotočeni na samouveljavljanje in materialni uspeh oziroma t.i. preskrbo, ženske pa so skromne in nežne ter se ukvarjajo z družino (Hofstede, 2001, str. 412).

Raziskava na zaposlenih v podjetju IBM (1967–1973) je pokazala, da se vrednote žensk skozi različne kulture bistveno manj spreminjajo od vrednot moških. Kulture, kjer je moškost bolj izrazita, pa bistveno bolj razlikujejo med vlogami spolov. Kulture, kjer prevladuje "moškost" so bolj asertivne, tekmovalne, usmerjene k dobičku in materialnim dobrinam ter manj ločujejo med zasebnim in poslovnim življenjem. Pogovor o dotični temi je v takšnih kulturah velikokrat tabu. Kulture, kjer prevladuje "ženskost" med vlogama spolov, ne kažeta večjih razlik. Ni bistvenih razlik niti med vrednotami posameznih spolov. Tako moški kot ženske bolj cenijo kvaliteto življenja, manj je orientiranosti k dobičku in napredku, več je sodelovanja in manj tekmovalnosti. Poslovno in zasebno življenje sta bolj ločena (Hofstede, 2011, str. 12).

V tabeli 4 primerjam nasprotujoče si lastnosti kultur s poudarjeno ženskostjo in kultur s poudarjeno moškostjo.

Tabela 4: deset razlik med vrednotami "ženskih" in "moških" družb

ŽENSKOST	MOŠKOST
Minimalna razlika med čustveno in družbeno vlogo spolov	Maksimalna razlika med čustveno in družbeno vlogo spolov
Moški in ženske morajo biti skromni in skrbni.	Moški so tisti, ki morajo biti asertivni in ambiciozni (tudi ženskam to ni "prepovedano").
Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem	Delo se prepleta z zasebnim življenjem in ima marsikdaj prednost pred njim.

se nadaljuje

Tabela 5: deset razlik med vrednotami "ženskih" in "moških" družb (nad.)

Sočutje do šibkejšega	Občudovanje močnejšega
Očetje in matere imajo isto vlogo.	Očetje se ukvarjajo z dejstvi, matere se ukvarjajo s čustvi.
Sprejemljivo je, da moški kaže čustva (joče), izkazovanje fizične nadvlade ni zaželeno.	Ženska lahko izkazuje čustva, moški ne sme. Ženske ne smejo izkazovati fizične moči, vendar je to za moške sprejemljivo, vsaj v obliki obrambe.
O velikosti družine odloča mati.	O velikosti družine odloča oče.
Ženske so na vodilnih mestih in v politiki dobro zastopane.	Ženske so na vodilnih mestih in v politiki maloštevilne.
Religija se osredotoča na ostale vernike.	Religija se osredotoča na boga ali bogove.
Odprt in direkten odnos do spolnosti – ta je način medosebne interakcije.	Moralističen odnos do spolnosti – spolnost je uprizoritev parjenja in služi razmnoževanju.

Prirejeno po Hofstede (2011).

2.5 Kratkoročna in dolgoročna usmerjenost

Izvirna raziskava, ki jo je Hofstede opravil na podjetju IBM, ni omogočala vpogleda v odnos posameznikov do prihodnosti. V ta namen je oblikoval raziskavo, ki je temeljila prav na kitajskih vrednotah in jo apliciral še na 23 drugih držav (Clearly Cultural, 2020). Ta dimenzija kulture je prva razširitev modela dimenzij kultur, ki jo je Hofstede dodal s pomočjo raziskovalca Michaela Harrisa Bonda na podlagi njunih izsledkov raziskav iz konca osemdesetih let prejšnjega stoletja in modelu dimenzij kultur omogoča tudi "pokrivanje ekonomske rasti iz kulturološkega vidika" (Hofstede, 2011, str. 13).

Ta dimenzija kulture je osnovana na lastnostih konfucijanskih načel, ki jih je raziskoval Bond. Kratkoročna naravnanost poudarja ohranjanje vrednot, ki so povezane s preteklostjo ali sedanjostjo. Gre za spoštovanje tradicij, ohranjanje ugleda in ustrezanje družbenim normam. Pri dolgoročni naravnanosti je poudarjeno gojenje kreposti z namenom bodočega uspeha, varčnosti in vztrajnosti. Kot nakaže že samo poimenovanje posamezne naravnanosti, je kratkoročna naravnanost sinonim za željo po hitri rasti in takojšnjem "dobičku", dolgoročna usmerjenost (v nadaljevanju DU) pa prednost daje osebnostni rasti in dolgoročnejšemu "dobičku" (Hofstede, 2001, str. 411–412).

Omenjene raziskave so pokazale, da je visok indeks DU mogoče opaziti predvsem v državah, ki so jih sooblikovala načela konfucijanizma. Visok indeks DU imajo tako Kitajska, Hongkong, Japonska, Tajska in Južna Koreja (Hofstede, 2001, str. 239).

2.6 Užitek in samoobvladovanje

Ta dimenzija kulture je bila izmed vseh dodana nazadnje (leta 2010) in je o njej v strokovni literaturi zaenkrat najmanj napisanega. Šesta dimenzija kulture, imenovana užitek in samoobvladovanje (angl. indulgence and restraint), ki jo je Hofstede razvil skupaj z Michaelom Minkovim, zajema vpliv družbenih norm in kako močno te norme ali pravila potlačijo posameznikovo željo po takojšnji izpolnitvi njegovih želja ali potreb (Beugelsdijk, Kostova & Roth, 2017).

Michael Minkov je bolgarski jezikoslovec in sociolog, ki ga je Hofstede spoznal okoli leta 2000. Na podlagi podatkov World Value Survey[2] je oblikoval tri še neobstoječe kulturne dimenzije, ki jih je poimenoval ekskluzivnost - univerzalnost, monumentalizem – prilagodljiva skromnost (angl. flexumility) ter užitek - samokontrola. Dimenzija ekskluzivnost-univerzalnost v mnogih aspektih spominja na Hofstedejevo dimenzijo kolektivizma oziroma individualizma, dimenzija monumentalizem (angl. flexumiltiy) pa obravnava mnogo enakih spremenljivk kot Hofstedejeva dimenzija kratkoročne oziroma dolgoročne orientiranosti in ji dodaja nove razsežnosti. Hofstede je Minkova povabil k sodelovanju pri oblikovanju nove, tretje izdaje knjige Cultures and organizations: Software of the mind, v katero je Minkov prispeval izsledke svojih raziskav kot razširitev obstoječih dimenzij kulture in popolnoma novo, šesto dimenzijo (Hofstede, 2011, str. 14–15).

Šesta dimenzija kulture ločuje med užitkom in samoobvladovanjem (v smislu zadovoljevanja želja in potreb) in kot skrajne vrednosti predstavlja na enem koncu "uživaške" kulture, v katerih družba uživa relativno samoumevno zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb in pravic ter si želi zabave in udobja. Kot nasprotje postavlja vzdržne kulture, katerih pripadniki nimajo avtomatično zadovoljenih vseh osnovnih življenjskih potreb oziroma nekatere izmed njih smatrajo kot luksuzne. Te so pogosto pogojene s strani oblasti ali družbenih norm. Uživaštvo logično prevladuje v razvitih državah. Sem spadajo ZDA, države Zahodne Evrope, države Južne Amerike in deli Podsaharske Afrike. Vzdržnost prevladuje v Vzhodni Evropi, Aziji in v muslimanskem svetu. Mediteranske države zavzemajo srednje vrednosti tega indeksa (Hofstede, 2011, str. 15–16).

V spodnji tabeli 5 so prikazane sociokulturne lastnosti pripadnikov kultur, ki se bolj nagibajo k uživaštvu v primerjavi z lastnostmi pripadnikov tistih kultur, ki se bolj nagibajo k samoobvladovanju.

[2] World Value Survey (WVS), www.worldvaluesurvey.org je portal, ki v desetletnih intervalih (od 1981) z več kot 360 vprašanji zaprtega tipa zbira sociološke, politološke (in druge) podatke. Vzorec populacije je zajet v skoraj 100 različnih državah in predstavlja skoraj 90 odstotkov svetovne populacije ter šteje 400.000 respondentov. Je eden najpomembnejših virov podatkov za družboslovne raziskovalce (World Values Survey, 2020).

Tabela 6: Povzetek razlik med "uživaškimi" in "vzdržnimi" kulturami

UŽITEK	SAMOOBVLADOVANJE
Višji odstotek ljudi se ima za "zelo srečne".	Manjši odstotek ljudi se ima za "zelo srečne".
Občutek kontrole nad lastnim življenjem	Občutek nebogljenosti – tuje kontrole nad lastnim življenjem
Svoboda govora kot ključna pravica	Svoboda govora je drugotnega pomena.
Velik pomen prostega časa	Majhen pomen prostega časa
Več pozitivnih spominov	Manj pozitivnih spominov
Več bogastva in izobrazbe vodi v večje število otrok.	Več bogastva in izobrazbe vodi v manjše število otrok.
Ohlapnejša definicija dopustnega v spolnosti	Večje število bolj striktnih pravil in norm v povezavi s spolnostjo
Javni red in mir v razvitih državah ne predstavlja večjega problema.	Višje številko policistov in ostalih varuhov javnega reda in miru na prebivalca

Prirejeno po Hofstede (2011).

Hofstedejevo delo je poželo navdušenje in ostre kritike obenem. Zagovorniki pravijo, da so Hofstedejeve kulturne dimenzije temelj za prihodnji razvoj teorije o medkulturnih razlikah (Sekaran, 1983). Kritiki očitajo, da je Hofstedejevo delo polno pomanjkljivosti. Prva od teh je zastaranost celotne teorije, katere začetki razvoja segajo v obdobje med letoma 1967 in 1973. Albers-Miller in Gelb (1996) očitata, da so bile dimenzije oblikovane na podlagi empiričnih opažanj, namesto da bi bile podprte z ustreznim teoretičnim ozadjem. Dorfman in Howell (1988) očitata subjektivno in arbitrarno razporeditev le posameznih lastnosti različnih kultur. Schwartz (1994) očita, da je model bil zgrajen na podlagi podatkov iz zgolj ene korporacije (IBM). Najpomembnejša kritika oziroma vprašanje, ki so ga postavili Erez in Earley (1993) ter Schwartz (1994) pa ostaja, ali je model sploh univerzalen in ga je mogoče aplicirati na vse kulture in ali so vzorci populacije, vzeti v raziskavo, res primerni pokazatelji lastnosti celotne kulture, ki jo predstavljajo (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007, str. 281).

2.7 Umestitev Kitajske v Hofstedejev model šestih dimenzij kulture

Sledeče podpoglavje umešča Kitajsko v Hofstedejev model šestih dimenzij kulture in jih za lažjo predstavo grafično primerja z Združenimi državami Amerike, Nemčijo, Srbijo in Slovenijo. Vrednosti posameznih indeksov so ovrednotene od 0 do 100.

2.7.1 Distanca moči

Z vrednostjo 80 je Kitajska uvrščena med države z visokim indeksom distance moči. Takšna družba sprejema neenakosti med svojimi pripadniki, odnos med nadrejenim in podrejenim je polariziran k nadrejenemu, zloraba položaja oziroma moči s strani

nadrejenega je pogost pojav. Družba, njene norme, pravila in pričakovanja močno vplivajo na posameznika, slednji pa ima visoko mero zaupanja v pravilno delovanje družbe oziroma oblasti (Hofstede Insights, 2020).

2.7.2 Individualizem

Z vrednostjo 20 je Kitajska izrazito kolektivistična kultura. Posameznik, pripadnik take kulture, interesom skupine pogosto daje prednost pred svojimi lastnimi interesi. Prisotna sta nepotizem in klientelizem. Pripadnost podjetju kot instituciji je nizka, medtem ko so lahko vezi med zaposlenimi močne. Slednje prevladujejo nad storilnostjo in formalnostjo ljudi (Hofstede Insights, 2020).

2.7.3 Preprečevanje negotovosti

Dimenzija preprečevanja negotovosti uvršča Kitajsko med države z nizko vrednostjo tega indeksa in je ovrednotena s 30 točkami. To pomeni, da se Kitajci nepoznanih problemov lotevajo manj strukturirano in ne nujno tako kot narekujejo zakoni. Slednji se velikokrat prilagajajo trenutnim situacijam in pragmatičnosti oziroma "življenjski" interpretaciji. Kitajski jezik in njihov način izražanja vsebujeta veliko mero dvoličnosti in izrazov z enim ali več različnimi pomeni, kar zahodnjake mnogokrat zmede (Hofstede Insights, 2020).

2.7.4 Moškost/ženskost

Vrednost 66 kitajsko kulturo uvršča med kulture z izrazitejšo moškostjo. Tovrstne kulture poganjata uspešnost in materialna/finančna varnost, slednjima se velikokrat daje prednost pred prostim časom in zasebnim življenjem. Veliko je delavcev migrantov oziroma zdomcev (še posebej iz ruralnih območij), ki za seboj zapustijo družino in odidejo v mestna središča zaradi boljšega zaslužka. Kompetitivnost in orientiranost k uspehu, značilni za "moške" kulture, se dokazujeta že v otroštvu in mladosti, saj so kitajski šolarji in študentje znani kot zelo ambiciozni, rezultati preverjanj znanja in šolski uspeh so zanje zelo pomembni (Hofstede Insights, 2020).

2.7.5 Kratkoročna/dolgoročna usmeritev

Indeks kratkoročne oziroma dolgoročne usmeritve za Kitajsko znaša 87, kar jo uvršča med dolgoročno usmerjene kulture. Za slednje je značilen pragmatizem. Pripadniki takšnih kultur verjamejo, da sta resnica oziroma prava izbira močno odvisni od neke trenutne situacije. Kitajci svojo bogato in dolgo tradicijo zelo spretno in s pridom prilagajajo trenutnim življenjskim razmeram (Hofstede Insights, 2020).

Dolgoročno usmerjenost Kitajcev pooseblja tudi generacije, rojene pred letom 1990, ki cenijo bolj tradicionalne vrednote. Te generacije so močno nagnjene k varčevanju in investiranju v stabilne ter opredmetene dobrine, ki skozi leta bistveno ne spreminjajo vrednosti (npr. stanovanje).

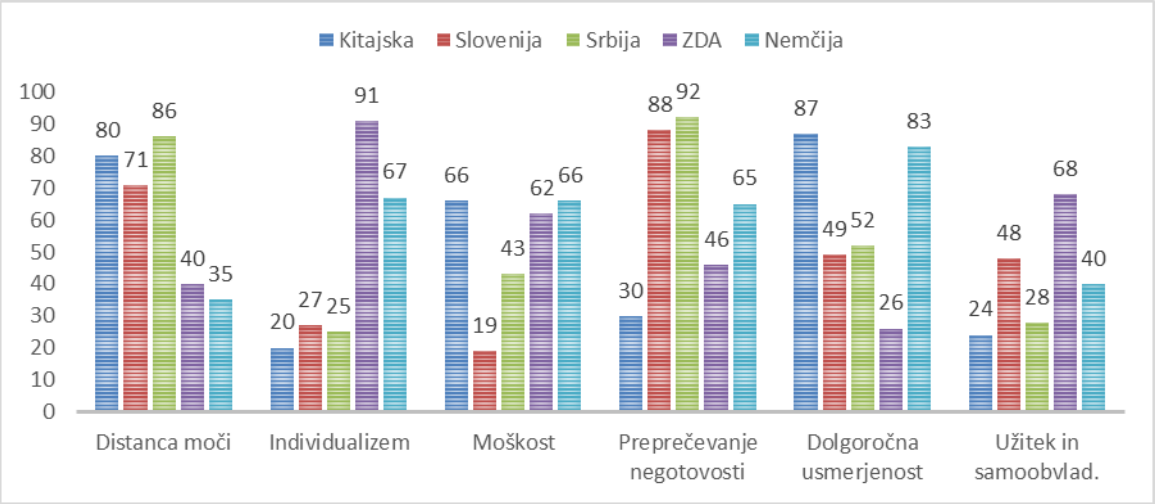
2.7.6 Užitek in samoobvladovanje

Ta dimenzija Kitajsko z vrednostjo 24 uvršča med zelo vzdržne kulture. Vzdržne kulture so bolj cinične in pesimistične, v nasprotju z uživaškimi dajejo le malo pomena prostemu času in izpolnjevanju lastnih želja oziroma potreb. Pripadniki takih kultur so pri njihovem vedenju mnogokrat omejeni s strani družbenih norm, vsaka nenujna dobrina, ki si jo privoščijo pa jim povzroča občutek krivde (Hofstede Insights, 2020).

Slika 1 s stolpčnim grafikonom prikazuje umestitev Kitajske v Hofstedejev model in jo primerja s podobnimi ter nam geografsko bližnjimi državami. Iz nje je razvidna veljava naslednjih domnev:

- Države, ki so si geografsko bližje imajo med seboj bolj podobno kulturo.
- Države, ki imajo ali so imele podobno družbeno-politično ureditev imajo med seboj bolj podobno kulturo.
- Demokratična ureditev države prinaša več individualizma in naklonjenosti tveganju.
- Države, ki so (v preteklosti) imele totalitarni režim bolj občutijo in sprejemajo distanco moči.

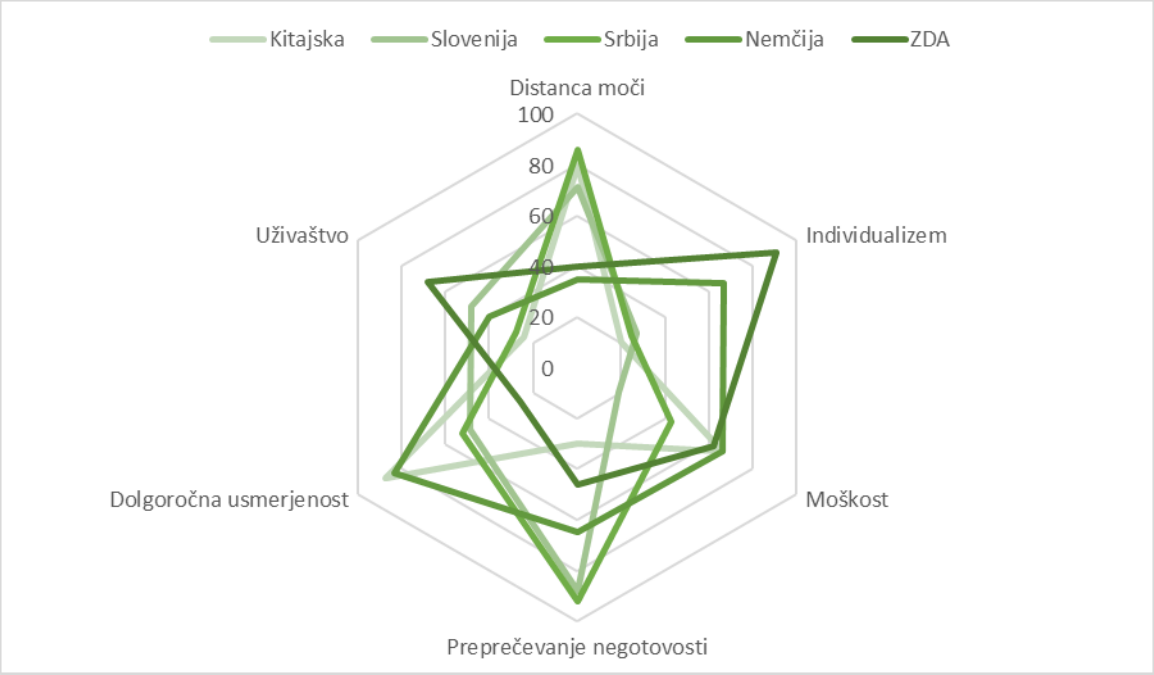
Slika 1: Primerjava dimenzij kulture med Kitajsko, Slovenijo, ZDA in Nemčijo



Prirejeno po Hofstede Insights (2011).

Slika 2 prikazuje iste izsledke kot slika 1. Ker so vrednosti za posamezne države prikazane s polarnim grafikonom so ekstremna odstopanja od srednjih vrednosti in podobnosti bolj razvidne.

Slika 2: Primerjava kulturnih dimenzij med državami s polarnim grafikonom



Prirejeno po Hofstede Insights (2020).

Za primerjavo s Kitajsko sem izbral zgoraj navedene države iz naslednjih razlogov: Slovenijo kot kulturo, ki bo bralcem tega magistrskega dela najbolj domača, Srbijo kot primer nam zelo podobne kulture z nižjim BDP in podobno preteklostjo, Nemčijo kot nam geografsko bližnjo gospodarsko velesilo s podobnimi vrednotami in družbeno ureditvijo, ter ZDA kot po velikosti najbolj primerljivo s kitajskim gospodarstvom, vendar s kontrastnimi vrednotami.

Hofstedejeve kulturne dimenzije sicer ne zajemajo vseh aspektov kulturnih razlik oziroma jih preučujejo le površinsko (Schwartz, 1994). Kljub temu so jasen pokazatelj poglavitnih razlik med kulturami, ki jih je potrebno poznati, da bi se izognili kulturnemu šoku ob izpostavljenosti tujim kulturam. Iz slik je razvidno, da bi Slovenec ali Srb kljub popolni nepripravljenosti na kulturne razlike ob poslovanju s Kitajci doživel znatno manjši kulturni šok, kot na primer Nemec ali Američan. Kljub temu so med Kitajsko in Slovenijo vidne občutne kulturne razlike v dimenzijah moškosti, preprečevanju negotovosti, dolgoročni usmerjenosti in uživaštvu. To opozarja na posebno previdnost pri izbiri spola predstavnika lastnega podjetja, pričakovanju stopnje tveganja, ki jo bo Kitajec še voljan sprejeti pri določenem poslu, iskanju konsenza glede časovnih okvirov posla in vedenju med poslovnimi obiski, ki mora ob obisku Kitajske za naše standarde biti zelo zmerno in zadržano.

3 PESTLE ANALIZA KITAJSKEGA GOSPODARSTVA

Kitajska je velika in zelo raznolika dežela, zato vsebina te analize ni dovolj specifična, da bi reševala konkreten poslovni problem, je pa odraz dejanskega stanja v državi in začetek razumevanja in nadaljnjega raziskovanja. Z razumevanjem lastnosti Kitajske, ki jih zaobjema PESTLE analiza lahko lažje identificiramo, pojasnimo ali potrdimo kulturne razlike pri poslovanju s to državo.

3.1 Osnovni podatki

V tabeli 6 so prikazana ključna geografska, demografska in finančna dejstva o Kitajski.

Tabela 7: Osnovni podatki države Kitajske

Uradni naziv	**Zhonghua Renmin Gongheguo / Ljudska republika Kitajska**
Mednarodna oznaka	CN / CHN
Glavno mesto	Peking
Velikost (km$^{2)}$	9.561.000
Prebivalci (mio)	1.384,7 (ocena 2018)
Uradni jezik	kitajski (številne različice in jeziki manjšin)
BDP na prebivalca	8.186 EUR (2018)
Etnične skupine	91,5 % Kitajci Han, 8,5 % ostale etnične manjšine
Verstva	Uradno ateistična država, taoizem, budizem in krščanstvo skupaj 3–4 %, muslimanstvo 1–2 %
Politična ureditev	Vladavina komunistične partije
Denarna enota	kitajski juan renminbi (CNY)
Čas	Slovenija +7 (GMT + 8)
Klicna številka	+ 86

Vir: Izvozno okno, (2019); UK Essays, (2018).

3.2 Analiza političnega okolja

Kitajska je svoj politični sistem uredila kot enopartijsko vladavino kitajske komunistične partije (angl. Chinese Communist Party, v nadaljevanju CCP). Zakonodajno oblast tvori Enodomni nacionalni ljudski kongres, ki ga sestavlja 2989 kandidatov. Ti kandidati so izvoljeni na ravni pokrajin, mestnih uprav, avtonomnih pokrajin in oboroženih sil. Vse veje zakonodajne in izvršilne oblasti imajo petletni mandat, zadnje volitve so bile marca 2018, kar pomeni, da bodo naslednje marca 2023 (Izvozno okno, 2019).

Predsednika in podpredsednika izbere oziroma odobri zakonodajna veja oblasti, in sicer za največ dva zaporedna petletna mandata. Na tak način je bil ponovno izvoljen predsednik Xi Jinping, ki je bil že izvoljen marca 2013 in ponovno izvoljen marca 2018. Prav tako je bil marca 2018 prvič izvoljen podpredsednik Wang Quishan. Izvršilno vejo oblasti predstavlja Politbiro (politični biro) CCP, ki odloča o politiki in nadzoruje imenovanja vseh članov na administrativni, zakonodajni in izvršilni ravni oblasti (Izvozno okno, 2019).

Iz zgornjih podatkov je razvidno, da kitajska politična ureditev ohranja mnogo lastnosti enopartijske, komunistične vladavine, zato kulturni dimenziji distance moči in kolektivizma po Hofstedeju (2020) pričakovano dosegata visoke[3] vrednosti.

Kitajska je članica Svetovne trgovinske organizacije (angl. World Trade Organization), Mednarodnega denarnega sklada (angl. International monetary fund, v nadaljevanju IMF), Azijsko-pacifiškega ekonomskega sodelovanja (angl. Asian Pacific Economic Cooperation) in zavez iz Evropsko-azijskega srečanja (angl. Asia-Europe meeting) (Izvozno okno, 2019).

Od sklenitve strateškega partnerstva leta 2003 Kitajska in Evropska Unija (v nadaljevanju EU) gojita dobre diplomatske odnose, kar se odraža v vedno pogostejših diplomatskih obiskih. Odnos med njima je vedno globlji in bolj pragmatičen, kar se odraža v boljšem gospodarskem sodelovanju in večji odgovornosti na obeh straneh. Trgovanje med EU in Kitajsko se je hitro razvilo in danes je EU največja trgovinska partnerica Kitajske, Kitajska pa je druga največja partnerica EU. Kljub vsemu je odnos med Kitajsko in EU zaznamovan s preteklimi stoletji kitajske hegemonije v Vzhodni Aziji, evropskim kolonializmom in preteklimi desetletji globalizacije ter hitrega gospodarskega razvoja Kitajske, kar ga definira kot kompleksnega in negotovega (Garlick, 2013).

Čeprav mednarodna trgovina med EU in Kitajsko poteka brez večjih zapletov in so količinsko ter vrednostno obeti dobre, odnos med obema še vedno odpira več vprašanj na diplomatskem nivoju. Ker EU nima enotne vojske ali vojaških oporišč v Vzhodni Aziji, kot na primer ZDA, je logično, da bo EU svojo diplomatsko moč izražala z manj direktnimi in mehkejšimi pristopi, zato se Evropske intervencije odražajo predvsem na področjih zunanje politike, človekovih pravic, prava in mednarodne trgovine (European Union External Action, 2020).

Garlick (2013) navaja, da je mnogo Kitajcev prepričanih, da EU Kitajsko vidi kot državo, ki nekako potrebuje pomoč razvitega sveta pri lastnem razvoju in kot nekoga, ki sicer starodavni in spoštljivi kulturi želi vsiliti svoj način razmišljanja oziroma kar svojo kulturo. Navaja, da se ob upoštevanju dogodkov v času opijskih vojn in bližnje preteklosti ne zdi čudno, zakaj je med Kitajci prisotna določena mera sumničavosti in skepticizma do

[3] Dimenzija individualizma in kolektivizma se sicer meri po intenzivnosti individualizma, zato v tej dimenziji Kitajska dosega izrazito nizko vrednost.

Evropejcev, še posebej v političnih sferah. Poleg omenjenega so kitajski voditelji nezadovoljni s samo politično ureditvijo EU. Kot navaja Garlick (2013), sta razloga za to ostrejša in bolje implementirana regulativa EU na področjih okoljevarstva in človekovih (delavskih) pravic in razdrobljenost odločanja v EU. V nasprotju z enopartijsko vladavino CCP, kjer je moč odločanja razdeljena na relativno majhno število ljudi, je EU splet več institucij, od katerih vsaka ureja svoje določeno področje. Avtor poleg tega navaja, da kitajski diplomati in poslovneži mnogokrat politično ureditev EU vidijo kot preveč decentralizirano in zapleteno, zato mnogokrat posegajo po inštrumentu bilateralnega sporazuma s posamezno državo članico EU kot doseganju sporazuma na ravni unije. Podoben pristop pekinške oblasti uporabljajo tudi pri sklepanju dogovorov in poslov v Afriki in Latinski Ameriki. Uporaba takšnega pristopa "deli in vladaj" se je tam izkazala za bolj učinkovito in kot taka postavlja pod vprašaj tudi politično ureditev EU (Garlick, 2013).

3.3 Analiza ekonomskega okolja

3.3.1 Splošni podatki kitajskega gospodarstva

Kitajska je drugo največje gospodarstvo na svetu. Je največji izvoznik z največ menjalne rezerve na svetu. Gospodarska kriza leta 2009 je sicer prekinila obdobje rasti BDP z dvema števkama in izpostavila slabosti in ranljivosti izrazito izvozno usmerjenega gospodarstva, vendar gospodarstva to ni trajno prizadelo in je v letu 2018 imelo zavidljivo 6,6 % rast, kar ga še vedno uvršča med najhitreje rastoča gospodarstva. Stabilno in globalno tuje povpraševanje ter številčno ogromna domača potrošnja zagotavljata, da bo gospodarska rast na Kitajskem še kar nekaj let pozitivna. Gospodarski sektor, kot sta e-trgovina in finančne storitve, na spletu pridobiva na pomenu in dodaja vrednost kitajskemu gospodarstvu, čeprav je po ocenah IMF-ja slednje izpostavljeno posledicam trenj med Kitajsko in ZDA, kar bi lahko v tekočem in prihodnjem letu znižalo gospodarsko rast na nekje 6,2 % letno (Santander, 2019).

Do konca 2018 je inflacija dosegla 2,2 % rast, kar je več kot v letu 2017, ko je znašala 1,6 %. V naslednjih letih IMF napoveduje še vedno stabilno, sicer nekoliko višjo inflacijo med 2,4 in 2,7 %. Čeprav je kitajsko gospodarstvo sinonim za velikost in hitro rast, ima tudi to svoje napake in šibkosti. Ena največjih je javni dolg. Čeprav naj bi javni dolg leta 2008 znašal 50,1 %, naj bi po ocenah zunanjih analitikov ta bil občutno večji že takrat, danes pa je ocenjen na približno kar 300 % BDP. Zadolženost podjetij ravno tako presega BDP, leta 2018 je znašala kar 165 % BDP. Zadolženost gospodinjstev absolutno ni večja od BDP-ja, skrb pa povzroča stopnja njene rasti, saj se je v zadnjih petih letih (obdobje 2013–2018) dvignila za kar 15 % (Santander, 2019).

3.3.2 Glavne industrijske panoge

Kitajska ima zelo raznoliko gospodarstvo, ki ga dominirata kmetijstvo in industrija. Po prebivalstvu je največja država z eno največjih proizvodenj in potrošenj kmetijskih izdelkov na svetu. Količinsko je prva v proizvodnji žitaric, riža, bombaža, čaja, svinjine, itd. Je tudi peta največja proizvajalka surove nafte s 3.8 milijoni sodi letno (Santander, 2019).

Spodaj je priložena tabela 7, ki prikazuje sestavo glavnih treh gospodarskih sektorjev na Kitajskem. Čeprav storitveni sektor zaposluje največ prebivalstva in največ prispeva k BDP-ju, je močna osredotočenost Kitajske na industrijo namenjeno izvozu do sedaj upočasnjevala rast storitvenega sektorja. Sedanja kitajska vlada napoveduje povečevanje pomena storitvenega sektorja predvsem v za razvoj države pomembnih panogah, kot so zdravstvo, šolstvo, logistika, finance in turizem (Santander, 2019).

Tabela 8:Gospodarska dejavnost po sektorjih

	Kmetijstvo	**Industrija**	**Storitve**
Zaposlenost (v % celotne zaposl. prebivalca)	16.4	26.3	55.9
Dodana vrednost (% BDP)	7.9	40.5	51.6
Letna rast sektorja (% BDP)	3.9	6.1	7.8

Vir: Santander, (2019).

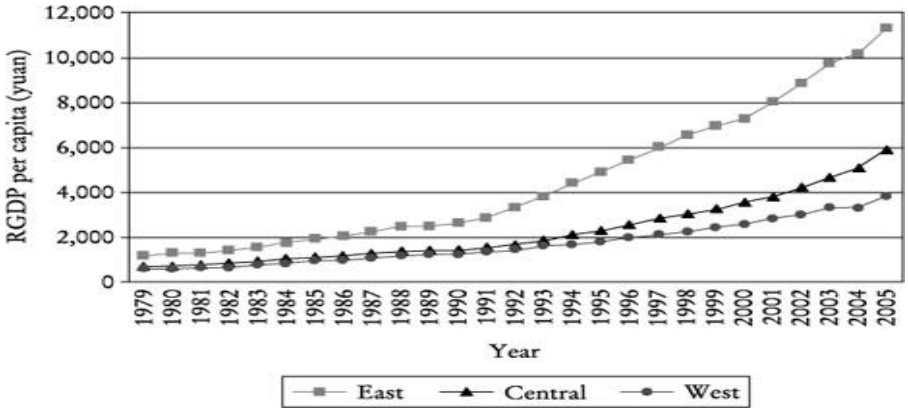
3.3.3 Regionalizacija gospodarstva

Posledica bliskovitega razvoja Kitajske preko zadnjih treh desetletij je tudi velika neenakost med razvitostjo posameznih regij. Neenakost je delno posledica naravnih dejavnikov oziroma ugodnejše lege posameznih regij, v veliki meri pa je zanjo kriva država kot institucija, saj je vse od 70ih let prejšnjega stoletja, ko se je Kitajska šele začenjala odpirati svetu, močno favorizirala razvoj določenih regij in zapostavljala druge. Čeprav je skozi zgodovino postalo splošno znano, da so v večini držav gospodarsko najrazvitejše obalne regije, je toga in počasna centralno planska ureditev Kitajske odigrala veliko vlogo pri razvoju obalnih regij in nerazvitosti centralnih in zahodnih regij, ki ležijo bolj v notranjosti države. Konec 70ih let prejšnjega stoletja, ko je Kitajska doživljala mnoge ključne gospodarske reforme, med katerimi je bilo tudi odprtje gospodarstva svetu, je takratna vlada sprejemala ukrepe, ki so močno favorizirali razvoj gospodarstva v določenih regijah, ki so za to imele največ potenciala in skorajda načrtno zapostavljala tiste, ki potenciala zaradi pomanjkanja resursov ali težke dostopnosti niso imele (Chen & Zheng, 2008, str. 16–32).

Nastali problem so poglobile direktne tuje investicije (angl. Foreign direct investments) saj so se na podlagi prostega trga investitorji iz Evrope in Amerike logično odločali za investiranje in ustanavljanje podjetij v regijah, ki so imele največ možnosti, da investicijo finančno upravičijo, zato se je neenakost med regijami s povečevanjem tujih investicij v Kitajsko le še povečevala v prid obalnih regij, velemest in obeh avtonomnih regij (Hong Kong in Macau). Končno dejanje, ki ta problem še poglablja, je t.i. "beg možganov". Zaradi boljše razvitosti, višjega standarda in večje možnosti za osebni uspeh se izobraženo prebivalstvo vedno bolj pomika stran od nerazvitih v razvite regije, kjer za njimi ostaja neizobraženo in ostarelo prebivalstvo (Chen & Zheng, 2008).

Slika 3 prikazuje rastočo neenakost med tremi makroregijami Kitajske skozi obdobje od leta 1979 do leta 2005. Za komunistično politično ureditev države bi bilo pričakovano, da bo vlada težila k enakomernemu razvoju vseh regij, vendar se je že od obdobja centralno planskega gospodarstva do sedanjosti favoriziralo vzhodne, obalne regije. Na sliki 3 je jasno razvidno, kako je največ koristi od začetka industrializacije Kitajske ob koncu dvajsetega stoletja pridobila vzhodna (obalna) makroregija (Cassiolato & Couto Soares, 2014).

Slika 3: Rastoča neenakost med makroregijami po realnem BDP na prebivalca



Vir: Cassiolato & Couto Soares, (2014).

3.4 Analiza družbenega okolja

3.4.1 Osnovni podatki o družbenem okolju

V tabeli 8 na strani 23 so prikazani osnovni demografski podatki in kazalniki za Kitajsko.

Tabela 9: Osnovni podatki o kitajskem prebivalstvu

Struktura prebivalstva po etničnih skupinah	**91,6 % Han, 1,3 % Zhuang, 7,1 % ostali**
Jezik	kitajščina (mandarinščina), Yue, Wu, Minbei…
Verstva	Neopredeljeni/ateizem 52,2 %, budizem 18,2 %, krščanstvo 5,1 %, muslimanstvo 1,8 %, tradicionalna kitajska verstva 21,9 %, ostalo <1 %
Starostna struktura	**0–14 let:** 17.29 % (moški 129,296,339/ženske 111,782,427) **15–24 let:** 11.48 % (moški 86,129,841/ ženske 73,876,148) **25–54 let:** 46.81 % (moški 333,789,731/ ženske 318,711,557) **55–64 let:** 12.08 % (moški 84,827,645/ ženske 83,557,507) **65 let in več:** 12.34 % (moški 81,586,490/ ženske 90,458,292) (ocena za 2020)
Migracijski saldo	–0,4 migranta na 1000 prebivalcev (močnejši učinek odseljevanja v tujino) – ocena 2020
Urbano prebivalstvo in stopnja urbanizacije	61,4 % (2020), st. urbanizacije 2,42 % (ocena 2015–2020)
Pričakovana življenjska doba	76,1 let; 74 let moški, 78,4 let ženske

Prirejeno po podatkih (Central Intelligence Agency, 2020a).

Danes je Kitajska najštevilčnejša država na svetu z ocenjenimi več kot 1,37 milijarde prebivalci, ne da bi zraven šteli posebne administrativne regije Macau in Hong Kong ter provinco Tajvan, kar predstavlja eno petino svetovne populacije (China Today, 2020). Po mnenju U.S. Census Bureau[4] bo kitajsko prebivalstvo po obsegu doseglo svoj vrhunec leta 2026 z okoli 1,4 milijarde prebivalcev. Dejstvo je, da je kitajsko prebivalstvo ogromno, kar nudi praktično neizčrpljivo ponudbo delovne sile in hkrati ogromno agregatno kupno moč, vendar velikost populacije povzroča tudi in predvsem administrativne ter družbene probleme.

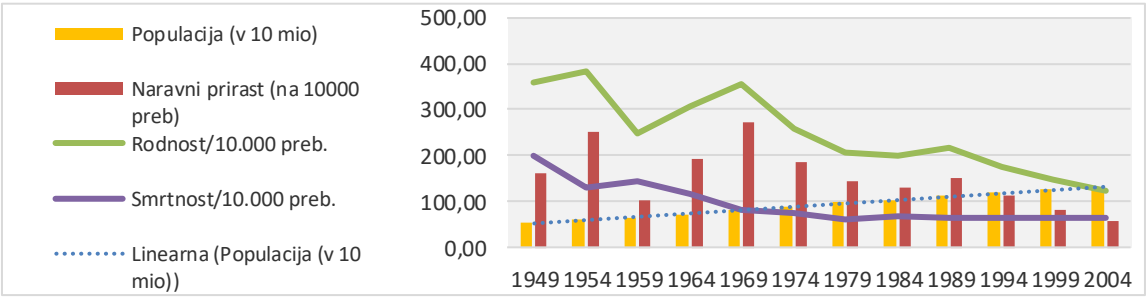
Podatki, predstavljeni v tem poglavju, so bili pridobljeni s šestim uradnim popisom prebivalstva, ki je bil izveden v letu 2010. V letu 2020 je načrtovana izvedba sedmega popisa prebivalstva. S prvim popisom prebivalstva, ki je bil izveden leta 1953, je bilo zabeleženih 582 milijonov Kitajcev. Že naslednji cenzus, izveden leta 1964, je zabeležil 695 milijonov prebivalcev. Ugotavljamo, da se je v 50 letih med prvim in petim cenzusom število Kitajcev podvojilo (China Today, 2020).

[4] Organizacija zadolžena za izvajanje popisov prebivalstva v ZDA

Posledica demografske eksplozije je bila predhodno omenjena politika enega otroka, ki je sicer bila implementirana v različnih obsegih na različnih področjih (na ruralnih območjih je bila veliko manj striktna in so družine imele tudi po dva ali tri otroke). Iz slike v prilogah (priloga 2) je razvidno, da je zadnji cenzus (2010) zabeležil upad povprečnega naravnega prirasta (naklon premice). Med cenzusoma v letih 1990 in 2000 je ta v letnem povprečju znašal kar 1,07 %, med cenzusoma v letih 2000 in 2010 pa je ta padel na 0,57 % povprečnega letnega prirasta (China Today, 2020), kar pomeni, da je vsaj številčno program dosegel željeni učinek. Stranski učinek programa se kaže nekaj desetletij po uvedbi v obliki vse večjega deleža starajoče se populacije, seveda pa slednjega ne gre pripisati le politiki enega otroka, pač pa tudi višanju kvalitete življenja in posledično daljšanju življenjske dobe, pojavu, ki je na Kitajskem v preteklih nekaj desetletjih še posebej izrazit.

Slika 4 ravno tako prikazuje razmerje med rodnostjo in smrtnostjo, torej naravni prirast in hkrati večanje populacije. Krivulje jasno prikazujejo vse dogodke bližnje preteklosti, ki so vplivali na demografsko strukturo kitajskega prebivalstva; vidna sta upad rodnosti zaradi ekonomske in politične negotovosti okoli leta 1950 in kulturne revolucije po letu 1965, negativen vpliv na rodnost s strani politike enega otroka je viden tudi na koncu osemdesetih let dvajsetega stoletja. Porast smrtnosti, ki sta ga povzročili lakota in splošna revščina, je viden tudi med letoma 1954 in 1959. Slika 4 kot celota prikazuje tipično sliko razvijajoče se države; rodnost se postopoma zmanjšuje, vendar je še vedno občutno višja od smrtnosti, slednja se zaradi vedno boljše kvalitete življenja zmanjšuje. Združen učinek zmanjševanja sicer višje rodnosti in hkratnega zmanjševanja smrtnosti ponazarja naravni prirast, ki se skozi leta konstantno zmanjšuje, vendar ostaja pozitiven. Na to, da je Kitajska (bila) država v razvoju opozarjajo anomalije v naklonu krivulj, ki ponazarjajo posamezne politične in ekonomske nemire.

Slika 4: Naravni prirast prebivalstva Kitajske



Prirejeno po China Today (2020).

3.4.2 Sodobni kitajski potrošnik

Kulturne spremembe so večinoma mešanica posledic družbenih, ekonomskih, tehnoloških, ideoloških in političnih dejavnikov ter vpliva tujih kultur (Inglehart & Baker, 2000, str.

32). Danes je Kitajska pod vplivom zahodnih kultur bolj kot kadarkoli prej, kljub podrejenosti zahodnim kulturam v preteklosti. Vpliv slednjih se kaže v oblačenju, filmih, pop kulturi, vedenju, itd. Sedanja generacija mladostnikov na Kitajskem je odrasla v popolnoma drugačnem okolju od svojih staršev in ti so zrasli v popolnoma drugačnem okolju od njihovih staršev. Mladostniki so odrasli v relativno svobodno okolje in v življenju niso okusili pomanjkanja, zato so tudi obnašajo bolj individualistično, ekspresivno in manj negotovo v primerjavi s starejšimi, ki imajo v sebi še vedno trdno zasidrane tradicionalne vrednote.

Upočasnjena gospodarska rast, depreciacija yuana in volatilnost borznega trga so zaskrbljujoči znaki, da se kitajske sanje o brezkončni gospodarski rasti končujejo. Kljub temu je nevarnost nenadnega padca kupne moči manjša od pričakovane, saj so očitno pretekla leta rastočih plač in nizke brezposelnosti na Kitajskem ustvarila številčno in stabilno populacijo optimističnih potrošnikov. Raziskava, ki jo je v letu 2016 opravilo podjetje McKinsey & Company na vzorcu 10.000 Kitajcev, starih med 18 in 56 let, ugotavlja, da kitajski potrošniki pri porabljanju svojega denarja postajajo bolj informirani in selektivni in se pri nakupu dobrin pomikajo iz masovnih na premijske segmente. Vse raje zapravljajo za dobrine, ki jim izboljšajo kvaliteto preživljanja prostega časa, družinskega življenja in zdravja. Vse pogosteje odhajajo na mednarodna potovanja, v bliskovitem porastu je elektronsko plačevanje, ki tudi vidno spreminja nakupne navade potrošnikov. V prihodnjih podpoglavjih je so opisane glavne lastnosti kitajskega, kot jih opredeljujejo avtorji v (Zipser, Yougang & Fang, 2016).

3.4.3 Kupna moč

Kupna moč kitajskega potrošnika je v zadnjih štirih desetletjih izključno naraščala, zato omenjen optimizem med potrošniki ni presenečenje. Pariteta kupne moči na prebivalca (v nadaljevanju PPP per capita) je v letu 1980 znašala le 310 $, leta 2000 že 2930 $, leta 2019 pa 19520 $ (Index Mundi, 2019). Po višini kazalnika PPP per capita pravi potencial kitajskega trga ni viden, saj je ta na svetovni ravni uvrščena šele na 108. mesto, okoli nje pa so razvrščene večinoma slabše razvite države; Irak (104. mesto), Kostarika (105. mesto), Dominikanska republika (106. mesto), itd. (Central Intelligence Agency, 2020b). Nizek kazalnik PPP per capita je zavajajoč zaradi neenakomerne razvitosti regij, saj slabo razvita notranjost Kitajske znižuje vrednost le tega tudi v bolj razvitih obalnih oziroma jugovzhodnih regijah, ki so za evropske podjetnike in investitorje zanimivejše. Nizek kazalnik PPP per capita pravega potenciala kitajskega trga ne izkazuje tudi zato, ker ne upošteva velikega števila populacije in s tem potencialnih kupcev.

3.4.4 Pomen znamk in luksuznih dobrin

Koncept obraza (kit. mianzi) je najpreprostejši način, s katerim lahko pojasnimo obnašanje kitajskega potrošnika in njegovega nakupa luksuznih dobrin. Za razliko od zahodnih kultur je za kitajskega potrošnika znamka kot simbol njegovega uspeha in premožnosti ter način, kako to pokazati javnosti. To pomeni, da bo Kitajec pripravljen plačati veliko več za izdelke, ki jih bo uporabljal ali kazal v javnosti, kot bi sicer plačal za izdelke, ki jih bo uporabljal le znotraj svojega gospodinjstva. Kitajci za tovrstne izdelke še vedno zelo neradi zapravljajo odvečen denar in bodo raje kupili najcenejšo možno različico (Doctoroff, 2013, str. 197). Z luksuznimi dobrinami je direktno povezan tudi koncept "guanxi" ali "mreženje", saj luksuzne dobrine v obliki poslovnih daril predstavljajo pomemben način, kako "guanxi" vzdrževati in ga izboljševati skozi leta.

Hitro rastoči prihodki, vedno bogatejša ponudba luksuznih dobrin in premik k vedno bolj individualističnemu mišljenju ter stran od egalitarnega mišljenja komunistične družbene ureditve so glavni dejavniki za rast kitajskega trga luksuznih dobrin dizajnerskih znamk, kot so torbice, čevlji, zapestne ure, nakit in oblačila. Kitajci naštetih izdelkov ne kupujejo le na domačih tleh, saj je v porastu tudi nakupovanje luksuznih dobrin v tujini. Učinka vedno številčnejših in popularnejših potovanj v tujino in nižje cene teh izdelkov v tujini ugodno vplivata na nakup luksuznih dobrin (Kim, Luan & Zipser, 2019).

3.4.5 Segmentacija potrošnikov in generacijske razlike

Kitajski potrošniki so globalno danes vodilni segment pri nakupovanju luksuznih dobrin. Ta segment je sestavljen iz hitro rastočega dela meščanskega prebivalstva in majhne skupine elitnih, izredno premožnih ljudi. Večinoma so to mlajše generacije, ki so že odraščale z bolj globalno mentaliteto in jim je uspelo izkoristiti priložnosti globalizacije in hitre rasti kitajskega gospodarstva. Trenutno številčno in vrednostno najpomembnejši segment potrošnikov sestavljajo generacije, rojene v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, pridružujejo pa se jim generacije, rojene v devetdesetih letih, ki bodo gonilna sila kitajske potrošnje v bližnji prihodnosti. Kitajske kupce luksuznih dobrin lahko razdelimo v štiri segmente: novince v luksuznem segmentu, ki jim je najpomembnejša določena (po navadi široko poznana) znamka, iskalce statusa, ki so izmed vseh najmanj zvesti znamki in se zadovoljijo s tem, da je znamka poznana, poznavalce, ki so po navadi najpremožnejši in največ zapravijo ter mlajše potrošnike, ki raje kupujejo, kar je trendovsko kot "prave" luksuzne znamke (Kim, Luan & Zipser, 2019).

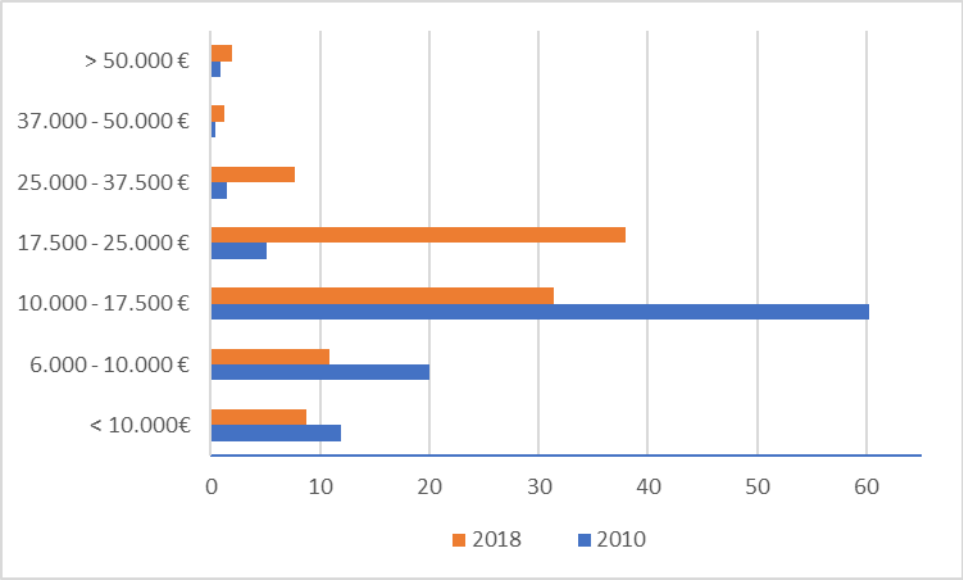
Na začetku tisočletja je večina kitajskega urbanega prebivalca imela ravno dovolj denarja za zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb.[5] 92 % urbanih gospodinjstev je imelo manj

[5] V študiji so zavzeta samo urbana gospodinjstva in potrošniki, ker za revnejša, ruralna gospodinjstva podatki zaradi irelevantnosti niso bili zbrani.

kot 140.000 kitajskih jenov prihodka (cca 17.500 EUR). Danes več kot polovica urbanih gospodinjstev živi z več kot 140.000 jeni (17.500 EUR) razpoložljivega prihodka, kar je dovolj, da si privošči redno obedovanje v lokalih, (prestižnejšo) kozmetiko, potovanja in ostale luksuzne dobrine. Revnejša ostajajo gospodinjstva ruralne Kitajske, saj so gonilna sila kitajske potrošnje urbana središča. Tudi znotraj slednjih pa je opaziti evolucijo in vse bolj različno potrošniško družbo. Ta se vse bolj deli na segment kupcev v mestih nižjih kategorij,[6] ki še vedno nepremišljeno trosijo v zanosu in znamenju nedavne gospodarske ekspanzije in na prebivalce bolj razvitih mest (Peking, Guangzhou, Šanghaj), ki so ta zanos že prešli in se razvili v bolj zrele potrošnike. Slednji se vračajo k bolj premišljenemu porabljanju svojega denarja in ga vlagajo v dolgoročnejše naložbe (Ho, Poh, Zhou & Zipser, 2019).

Ugotovitve zgornjega odstavka grafično prikazuje slika 5.

Slika 5: Struktura letnega razpoložljivega prihodka na kitajsko gospodinjstvo v EUR, prikazano v odstotkih celotne populacije



Vir: *Ho, Poh, Zhou in Zipser (2019).*

3.5 Analiza tehnološkega okolja

Kitajska se je razvila v vodilno svetovno velesilo na področju uporabe in monetizacije umetne inteligence (v nadaljevanju UI) in eno od vodilnih v visokotehnološki industriji na splošno. Že zaradi velikosti prebivalstva in mobilne tehnologije kot neločljivega dela

[6] Na Kitajskem so mesta razdeljena v štiri kategorije po gospodarski pomembnosti. Osnova za izračun je BDP vsakega posameznega mesta.

vsakdana ima veliko prednost, ko gre za kakovostne podatke, ki so ključni za razvoj UI. Svoje prispevajo tudi ogromno vlaganje v razvoj tehnologije s strani države in primerna podjetniška kultura, ki verjame v načelo, da zmagovalec "pobere vse" (Lee, 2019, str. 10).

3.5.1 Kitajska od svetovne tovarne do svetovne inovatorke

Kitajska si je v letu 2015 postavila vizijo postati globalni vodja v znanosti in tehnologiji. Ta vizija je v skladu z namerami države, da se premakne od zanjo značilne delovno intenzivne industrijske proizvodnje k bolj naprednim oblikam gospodarstva. Danes Kitajska namenja veliko sredstev v razvoj podjetništva, vzpodbujanje tehnološkega napredka, izobraževanje in vzpodbujanje inovacij v proizvodnih in storitvenih sektorjih. V letu 2017 je tako država za raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&D) namenila skoraj 496 milijard dolarjev[7] (UNESCO Institute for Statistics, 2019), kar jo po skupni porabi sredstev za raziskave in razvoj postavlja na drugo mesto v svetu, za ZDA. Resno namero Kitajske k doseganju tega cilja kaže tudi odstotek BDP-ja, ki ga namenja za to, saj se z 2,13 % BDP-ja, namenjenega za R&D uvršča na 13. mesto v svetu (UNESCO Institute for Statistics, 2019).

Pri navedenem odstotku BDP-ja, namenjenega za raziskave in razvoj, velja poudariti velikost Kitajske in njenega BDP-ja v primerjavi z ostalimi državami, ki prednjačijo pred njo v tej klasifikaciji, saj so razen ZDA vse vsaj desetkrat manjše od nje v več pogledih (Izrael, Švedska, Danska, Islandija, Avstrija). V prilogah se nahaja grafični prikaz (priloga 3), ki nazorneje kaže položaj Kitajske in ostalih držav v svetu glede sredstev, namenjenih raziskavam in razvoju.

Uspešna visokotehnološka kitajska podjetja so si današnje položaje izborila z delovanjem v najbolj krutem in konkurenčnem poslovnem okolju na svetu, kjer je ključnega pomena hitrost, posnemanje konkurentov sprejemljivo, slednji pa so neizprosni tekmeci, ki so pripravljeni storiti vse za pridobitev tržnega deleža. Kitajsko poslovno okolje v visokotehnoloških panogah se močno razlikuje od Silicijeve doline, kjer je posnemanje sramotno, mnoga podjetja pa uspešno delujejo na podlagi enega samega izdelka ali segmenta le-teh oziroma ene ali nekaj zaporednih srečnih potez. Na relativno slabo reguliranem trgu s pogostimi nepoštenimi potezami tekmecev se je razvilo nekaj močno vprašljivih podjetij, hkrati pa se je razvilo veliko število bistrih, izurjenih, delovnih in neizprosnih poslovnežev ter znanstvenikov (Lee, 2019, str. 37–38).

[7] Kazalnik GERD (Gross domestic expenditure on R&D) se za potrebe globalne primerljivosti med državami meri v dolarjih in je obtežen s pariteto kupne moči neke države. Dejansko je Kitajska za raziskave in razvoj v letu 2017 namenila cca. 256 milijard dolarjev (UNESCO Institute for Statistics, 2019).

3.5.2 Cenzura medijev in interneta

Kitajska šteje več kot 800 milijonov internetnih uporabnikov (Bloomberg, 2018). Njihov način uporabe interneta in obiskanih strani pa se močno razlikuje od nam znanega, saj so Kitajci deležni temeljite cenzure vsebin – dostopa do spletnih mest, kot so Facebook, Google, Youtube in celo New York Times, enostavno ni. Cenzurirani so kočljivi zgodovinski dogodki, kot je na primer študentski protest v Tiananmenu, ki je potekal leta 1989, nekaj časa je bil cenzuriran celo priljubljeni risani junak Winnie the Pooh. Za učinkovito cenzuro ogromnih količin podatkov, ki se pretakajo v tako veliki državi s toliko uporabniki, skrbi sistem, imenovan Veliki kitajski požarni zid (angl. The Great Firewall of China), ki je skupni projekt vlade, tehnoloških in telekomunikacijskih podjetij. Vpliv tega projekta sega preko meja Kitajske, saj ga zaradi njegove učinkovitosti za zgled jemlje več tujih držav z avtoritarno ureditvijo (Bloomberg, 2018).

Čeprav cenzura ni neobičajna za enopartijske ureditve držav, se je ta z razvojem in globalizacijo Kitajske v nasprotju s pričakovanji in še posebej pod vodstvom Xi Jinpinga, le še okrepila. Vredno je omeniti, da se je v bližnji preteklosti najbolj okrepila pred velikim kongresom komunistične partije leta 2017. Takrat so se oblasti odločile blokirati dostop do Facebooka in WhatsAppa in posodobile ter okrepile nadzor nad virtualnimi zasebnimi omrežji[8], ki so za povprečnega uporabnika interneta bila najlažji in skoraj edini način, kako se relativno preprosto prebiti mimo cenzure in do svetovnega spleta. Tuja podjetja, ki želijo poslovati na Kitajskem, so na področju telekomunikacij in spleta prisiljena sprejeti poslovne prakse, ki bi jih kjerkoli drugje po svetu videli kot nezaslišane oziroma kot poseg v zasebnost posameznikov. Takšen primer je podjetje Apple, od katerega so državne oblasti zahtevale, da v svoje izdelke zabavne elektronike, ki jih posameznik lahko zaščiti z geslom, vgradi kodo, ki bi omogočala zaobiti te varnostne ukrepe in tako omogočila vladi nadziranje posameznikov. Sicer pa se oblasti ne omejujejo na cenzuriranje javnih medijev, saj preganjajo in zapirajo tudi kršitelje, ki s svojim izjavami prestopijo mejo dovoljenega v zasebnih pogovorih na spleto na platformah, kot so Weibo ali WeChat (kitajski verziji Twitterja) ali Tencent (Bloomberg, 2018).

Ko je internet leta 1994 začel delovati na Kitajskem, je bila svoboda govora relativno velika. Tako stanje je trajalo do leta 2000, ko so se začeli oblikovati zametki projekta današnjega Velikega kitajskega požarnega zidu, takrat imenovanega Zlati ščit (angl. The Golden Shield Project). Danes ima država zaposlenih vsaj 50.000 ljudi, ki skrbijo za nemoteno cenzuriranje medijskih vsebin. Znotraj te deluje celo oddelek, ki naj bi na tamkajšnjih socialnih omrežjih generiral okoli 500 milijonov državotvornih komentarjev. Učinkovitost sistema in viri, namenjeni za to, postavljajo Kitajsko na sam svetovni vrh po količini spletne cenzure na svetu. Med prilogami je slika, ki to prikazuje (Bloomberg, 2018).

[8] V praksi se pogosteje uporablja angleški izraz Virtual Private Network oziroma kratica VPN

Podjetnik, ki želi poslovati na Kitajskem, mora zgoraj navedena dejstva skrbno vzeti v obzir, saj obstaja velika možnost, da del njegovega produkta, storitve ali marketinške kampanje ne bi ustrezal standardom kitajske cenzure. V kolikor obstaja najmanjši sum, da bi s svojim nastopom na kitajskem tržišču na katerikoli način ustvarjal propagando ali žalil kitajske vrednote in družbeno ureditev, je najboljša izbira posvetovanje s PR strokovnjakom za kitajsko tržišče. Kljub vsem navedenim omejitvam lahko podjetnik še vedno računa na vso potrebno podporo sodobnih komunikacijskih orodij, saj je dostop do interneta omogočen v vseh gospodarsko pomembnih regijah, potrebno pa je vzeti v zakup, da so pri komuniciranju s kitajskimi poslovnimi partnerji zaradi omejitev potrebne določene prilagoditve in v večini primerov uporaba drugačnih platform za medosebno komuniciranje, kot smo jih vajeni v zahodnem svetu.

3.6 Analiza pravnega okolja

Poznavanje pravnega okolja podjetja, oziroma pravnega okolja svoje bodoče investicije je za podjetnika, ki želi poslovati s Kitajsko ključnega pomena, saj se le to močno razlikuje od pravnega okolja zahodnih kultur. Kratek povzetek trenutnega stanja kitajskega pravnega okolja nakazuje, da mora podjetnik kljub vladavini prava še vedno skrbno nadzirati poslovni proces in se pripraviti na daljše časovne okvire ter zapletenejšo oziroma podvajajočo se birokracijo.

Pravni sistem še vedno temelji na načelih konfucijanizma, osredotočenih na družbeni red in moralo, vendar je skozi leta bil posodobljen po načelih nemškega in sovjetskega pravnega sistema. Danes je temelj kitajskega prava konstitucija, napisana leta 1982. Kot zanimivost avtor članka navaja, da je slednja namenoma napisana veliko bolj ohlapno, kot smo tega vajeni v zahodnem svetu in pušča veliko prostora interpretaciji. Zakoniki, ki so podrejeni konstituciji, so urejeni v podoben sistem, kot ga poznamo v Sloveniji. Konstitucijo tako dopolnjujejo zakoniki administrativnega prava, civilnega prava, delovnega prava in kazenski zakonik. Gospodarsko področje v največji meri urejata dva ločena zakonika, in sicer o pravu družb ter pogodbeno pravo. Dopolnjujejo jih še zakoni o zaščiti potrošnikov, varstvu konkurence, uvoznem in izvoznem pravu, zakon o tujih naložbah kapitala, itd. (Santander, 2020).

Kitajska je tudi članica Svetovne organizacije za intelektualno lastnino, ki skrbi za zaščito intelektualne lastnine in podpisnica Pariške konvencije in sporazuma o trgovinskih vidikih pravic intelektualne lastnine (angl. The Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights), kar jo, vsaj v teoriji zaščite intelektualne lastnine, postavlja ob bok vsem vodilnim državam v svetu. Temu namenu služita tudi nacionalni urad za intelektualno lastnino (angl. State Intellectual Property Office) in urad za varstvo registriranih blagovnih znamk (angl. Intellectual property experts group). Patent je na Kitajskem veljaven dvajset let in ga kasneje ni možno obnoviti, blagovno znamko, model

ali obliko pa se lahko registrira za naslednjih deset let, z možnostjo obnovitve zaščite (Santander, 2020).

V teoriji je kitajsko gospodarstvo s pravnega vidika dobro regulirano, vendar se mora podjetnik zavedati, da je Kitajska s pravnega vidika še vedno v procesu razvoja in adaptacije na status velesile, ki ga je pridobila v zadnjih desetletjih. Ponos na slednje in nezaupljivost do tujcev kot posledica dogodkov iz preteklosti še vedno postavljajo Kitajsko nad in pred karkoli je tujega, kar se odraža tudi pri pisanju pogodb in sodnih obravnavah. Pogodbe so sicer legitimne tako v angleškem kot v kitajskem jeziku, vendar bo v primeru podvajanja kot primarni vir v obzir vzeta pogodba v kitajskem jeziku, kar je za tujega podjetnika definitivno slabost. Sodne obravnave potekajo v kitajskem jeziku, zato je tujcu v primeru pravnih težav potrebno najti tolmača. V primeru civilnih in kriminalnih obtožb posamezniku sodi Srednje ljudsko sodišče, prekrške politične in gospodarske narave pa ureja Vrhovni ljudski prokurat. Po vzoru nemškega pravnega sistema sodbe visoke pomembnosti obravnava Vrhovno ljudsko sodišče, pod jurisdikcijo, med katerega ne spadata Hong Kong in Macao (Santander, 2020).

3.7 Analiza ekološkega okolja

Sodobna Kitajska se sooča z resnimi okoljskimi problemi vode, zraka in tal, ki so se od začetka gospodarskega razcveta države samo poglabljali in se kljub vladnim poskusom reševanja niso zaznavno omilili. Koncentracija škodljivih delcev PM 2.5 v velemestih, kot so Peking, Tianjin in Šanghaj občasno dosega štiridesetkratnik za zdravje še priporočene koncentracije teh delcev v zraku. Študije Svetovne banke, Kitajske akademije in Svetovne zdravstvene organizacije ugotavljajo, da le zaradi onesnaženosti zraka vsako leto predčasno umre med 350.000 in 500.000 prebivalcev. Vedno pogosteje se poraja vprašanje, kakšna je cena tolikšne gospodarske rasti Kitajske za zdravje državljanov (Wang, Huili & Fan, 2014).

Po treh desetletjih intenzivne gospodarske rasti se Kitajska na področju okolja sooča z naslednjo situacijo; leta 2010 je postala druga država v svetu po velikosti BDP, leta 2009 pa je postala država z največjo porabo energetskih virov na svetu. V letu 2012 je Kitajska skupno porabila za 2,43 milijarde ton surove nafte,[9] njena povprečna poraba energije (v ekvivalentih kilograma surovega olja) pa je 40 % nad svetovnim povprečjem. Glavni energetski vir Kitajske je še vedno premog, ki je hkrati najbolj nečist široko uporabljen energetski vir in predstavlja kar 67 % vseh porabljenih energetskih virov Kitajske. Prikazano na drugi način to pomeni, da je Kitajska v letu 2012 porabila za 1,63 milijarde

[9] Ekvivalent kilograma surovega olja *(Kilogram of oil equivalent)* je standardizirana merska enota za merjenje porabe energije. Po konvenciji je enaka približku energije, ki se v povprečju pridobi na kilogram surovega olja. Energijska vrednost tega je 41.868 KJ/kg. Energijske vrednosti drugih energijskih virov se pretvori v to mersko enoto na podlagi vnaprej določenih vrednosti v KJ za posamezni vir.

ton surove nafte premoga (izračun, glej sprotno opombo), kar predstavlja 50 % svetovne porabe premoga. Število registriranih avtomobilov v državi je iz 16,09 milijonov leta 2000 poskočilo na 93,56 milijonov registriranih avtomobilov leta 2011. Proizvodnja surovega jekla in cementa, kemična in petrokemična industrija in podobne industrije, ki so sicer visoko dobičkonosne, vendar proizvajajo resno onesnaževanje, so v porastu. Kitajska je postala največji onesnaževalec na svetu (Chen, Wang, Ma & Zhang, 2013).

Okoljske težave, s katerimi se spopada Kitajska, namigujejo na slabo ali nezadostno zakonsko omejevanje onesnaževanja, kar ne drži oziroma drži le delno. Od prvih sprejetih ukrepov leta 1979 je Kitajska namreč sprejela že 9 zakonikov, 800 priporočenih standardov in 660 ukrepov na nivoju lokalnih oblasti, ki urejajo področje ekologije in onesnaževanja, marsikateri ukrepi so strožji od ameriških in evropskih. Žal so rezultati omenjenih ukrepov neučinkoviti, saj se poslabševanje okoljske situacije nikoli ni zares ustavilo, ampak se konstantno poslabšuje. Avtorji kot štiri razloge za to navajajo nezadostne sankcije pravnega sistema, vpliv interesnih skupin na odločevalce, pretirano veljavo dobičkonosnosti in kapitalizma ter antropocentričen pogled Kitajcev na svet (Wang, Huili & Fan, 2014).

4 PREGLED ZA KITAJSKO KULTURO ZNAČILNIH KONCEPTOV

Večina mednarodnih poslovnežev pozna vsaj stereotipe poslovanja s Kitajci. Toda za sklepanje dolgoročnih in uspešnih poslov niso dovolj listek z osnovnimi gestami in pravili v žepu, konzervativna poslovna obleka in kup poslovnih vizitk, ki jih podajamo z obema rokama. Omenjene stvari lahko začnejo proces dogovarjanja, ne bodo ga pa zaključile, vsaj ne na način, ki bi ga obe stranki šteli kot uspešnega. Za uspešno interakcijo s kitajskimi poslovnimi partnerji je potrebno upoštevati več posebnosti in elementov njihove kulture. Nenazadnje smo mi tisti, ki prihajamo v iskanju dobičkov na njihovo ozemlje, poleg tega pa je glavni razlog za propadanje poslovnih navez med zahodnimi narodi in Kitajci prav nepoznavanje njihovega veliko širšega kulturnega konteksta in vrednot (Graham & Lam, 2003).

Kitajska kultura in poslovne prakse se močno razlikujejo od vseh ostalih. Pomembno jih je vzeti v zakup, saj je to edina pot do uspeha na tem trgu. Zelo cenjene in pomembne osebnostne lastnosti so predstavitev in zapomnitev osebe, senioriteta, naslavljanje posameznikov, predvsem uradnih in pomembnih oseb, potrpežljivost, skromnost in vljudnost. Lahko bi povzeli, da so osebni odnosi ključni pri sklepanju poslov, vsaj veliko bolj izrazito kot smo tega vajeni v zahodnem svetu (Polajžer & Turk, 2013, str. 56–57).

Izziv medsebojnega razumevanja je velik, kakor so tudi razlike med obema kulturama. Prepogosto zahodni pogajalci vidijo kitajske kot neefektivne, indirektne in celo nepoštene, v nasprotju pa kitajski pogajalci vidijo zahodne kot agresivne, neosebne in razdražljive.

Vse zgoraj navedene razlike so razumljive, razložljive in posledica globoko zasidranih družbenih vrednot (Graham & Lam, 2003).

Članek, ki obravnava pogajanje s Kitajci, v praksi pred začetkom samega članka tudi pojasnjuje sledeče: za primer zahodnjaškega pogajalca oziroma poslovneža so z namenom lažje predstave bralca izbrali Američana, zato v nadaljnjem besedilu tega poglavja zahodnjaškega potrošnika naslavljam kot Američana, avtorja pa članku priznavata tudi določeno stopnjo posploševanja osebnostnih lastnosti obeh strani z namenom nazornega prikaza kulturnih razlik in zmanjševanja le-teh.

4.1 Vpliv preteklosti na sodobno kulturo

Skozi kitajsko zgodovino do sedanjosti vodijo štiri močne rdeče niti. Prva od teh je ruralnost družbe. V nasprotju z večino zahodnjaških narodov je kitajski veliko bolj ruralen, saj veliko Kitajcev še vedno živi v kmečkem okolju, kjer se ukvarjajo predvsem s pridelavo riža in pšenice. Takšen poklic in okolje zaznamujejo močne družinske in tradicionalne vezi ter vrednote, ki se jih tudi mnogi, ki so to okolje zapustili in se preselili v urbana središča, še vedno zavedajo in jih čutijo. Druga rdeča nit sta moralnost in poslušnost, ki izvirata predvsem iz zapisov Konfucija, kateri so bili in so še referenčna točka kitajske vzgoje že dve tisočletji. Konfucij je trdil, da je dobro organizirana družba s privzgojenimi moralnimi načeli pot do prosperitete, miru in politične stabilnosti. Z njegovimi zapisi je mogoče pojasniti tudi večje spoštovanje hierarhične ureditve kot v zahodnih družbah, saj je ta opredelil pet osnovnih medosebnih odnosov: vladar in vladani, mož in žena, starši in otroci, starejši in mlajši bratje ter prijateljski odnos. Vidimo, da so (za takratne razmere) vsi razen zadnjega odnosa jasno hierarhično opredeljeni. Konfucij je spoštovanje teh hierarhij navedel kot protistrup za nasilje in državljanske vojne (Graham & Lam, 2003).

Pomembno načelo tako konfucianizma kot taoizma je tudi pot (kit. tao). Oba velika kitajska filozofa sta dajala več pomena iskanju prave poti kot iskanju resnice oziroma cilja. Tretja rdeča nit je njihova piktografska pisava, ki po besedah Michaela Harrisa Bonda, profesorja psihologije na Univerzi v Hong Kongu, že v otroštvu povzroča povsem drugačne miselne procese. Ugotovil je, da kitajski proces razmišljanja poteka veliko bolj holistično in Kitajci lažje vidijo celotno sliko, medtem ko so ameriški otroci, udeleženi v raziskavi, bili veliko bolj sposobni zaznavati detajle. Četrta rdeča nit je kitajska previdnost pred tujci; njihova zgodovina je prinesla osvajalce in vojne iz vseh smeri, tako kot tudi državljanske vojne in menjave imperialistov. Vse to je v Kitajcih vzbudilo kombinacijo previdnosti in cinizma v odnosu do vlade in vsega, kar je nepoznano. Lahko bi posplošili, da so Kitajci zaupljivi samo do svojih družinskih članov in svojega bančnega računa Graham & Lam, 2003).

4.2 Elementi in lastnosti kitajskega pogajalskega sloga

Tako kot ne moremo trditi, da obstaja edinstven pogajalski slog za katerokoli od evropskih ali ameriških držav, tega ne moremo trditi niti za Kitajsko. Poslovni svet in procesi znotraj njega so danes močno standardizirani na globalni ravni. Česar ni uspelo harmonizirati z multilateralnimi sporazumi in zakoni, je danes implicitno urejeno z dobrimi poslovnimi praksami. Nepoznavanje običajev in pričakovanj soudeležencev v pogajanju ob današnji razpoložljivosti informacij ni več opravičilo. Kljub zgoraj navedenemu, je kitajski pogajalski slog, tako kot njihova kultura, posledica mnogih dejavnikov iz preteklosti in vloge, ki jo ima danes Kitajska v svetu, kar ga naredi edinstvenega. To poglavje se nanaša na lastnosti, ki pogajanja s kitajskimi poslovnimi partnerji naredijo svojevrstna.

Kitajskega pogajalskega sloga prav tako ne moremo pojmovati kot homogenega. Zaradi socio-ekonomskih razlik in geografske velikosti Kitajske se ta razlikuje še glede na vrsto faktorjev. Tako so ogromne razlike opazne v mentaliteti pogajalcev (npr. Kitajec iz Hong Konga bo po miselnosti relativno veliko bližje zahodnjakom kot Kitajec, ki živi na celinskem delu države. Ravno tako se velike razlike tvorijo med ruralnim in urbanim okoljem, med podjetji v javni oziroma zasebni lasti, izkušnjah podjetja in njegovo usmerjenostjo k izvozu (Jung & Krebs, 2019, str. 184).

4.2.1 Guanxi

Kot pravi doc.dr. Matevž Rašković v intervjuju (Kadunec, 2014, str. 23–24): "Poslovanje na Kitajskem ne more potekati brez tako imenovanega guanxija, ki ima vlogo nekakšne družbene valute in temelji na mreži medosebnih odnosov, poznanstev, uslug ter pričakovanih protiuslug. Vpliv stare Konfucijeve šole se kaže v močnem spoštovanju hierarhije ter konceptu 'obraza', zaradi česar Kitajci nikoli ne rečejo ne, četudi to mislijo."

Guanxi se nanaša na koncept medosebnega povezovanja z namenom dobrih medosebnih odnosov in koristi v prihodnosti. Razvit guanxi je zapletena mreža prijateljstev in kontaktov, ki jim Kitajci pripisujejo velik pomen. Vključuje tako eksplicitne kot implicitne obveze, obljube, zagotovila in medosebno razumevanje in je vodilna neopredmetena institucija, ki narekuje potek dolgoročnih družbenih in poslovnih odnosov (Luo, 2007, str. 2). Z drugimi besedami je guanxi pojmovan kot potencialna rešitev za večino problemov, povezanih z vstopom in delovanjem na Kitajskem. V angleščini ali slovenščini ni direktnega prevoda, zato je bolje besedo navajati v izvirniku. Nanaša se lahko na tri stvari: obstoj povezave med dvema osebama, ki pripadata isti skupini ali imata skupno poznanstvo, dejanske pogoste interakcije med osebami ali kontakt z neznano osebo preko posrednika (Fan, 2002). Kot pravi Pye (v Fan, 2002) je guanxi prijateljstvo z namenom kontinuirane izmenjave koristi in uslug.

V praksi je guanxi precej več kot njegova definicija ali prevod. Medtem ko podjetja na zahodu dajejo več prednosti korporacijskemu znanju in informacijam, Kitajci svoje adute iščejo v posameznikovem družbenem kapitalu. V kitajski kulturi, v nasprotju s številnimi zahodnimi kulturami, ni sramotno priznati, da je posel bil sklenjen preko vez in poznanstev. Čeprav je pomen guanxija s pojavom globalizacije in vdorom zahodne kulture na zahod zbledel, še vedno ostaja pomemben faktor v poslovnem svetu in še vedno v večini primerov obvelja, da "zmaga" oseba z najboljšim guanxijem (Graham & Lam, 2003).

Guanxi temelji tudi na recipročnosti, ki pa ni enaka kapitalističnemu konceptu recipročnosti, kjer se protiusluga vrne takoj. Kitajci si bodo ponavadi uslugo zapomnili in jo vrnili, čeprav ne takoj. Tu vidimo preplet treh že omenjenih lastnosti kitajske kulture: potrpljenja in večjih časovnih okvirov, potrebnih za kmetovanje, guanxija in potrebe po grajenju dolgoročnih odnosov.

Tsang (v Fan, 2002) navaja, da izvor in samo tipologijo guanxija lahko opredelimo na podlagi njegovega izvora, ki ga grobo razdelimo v tri skupine: odnose na podlagi sorodstva, "spontano" ustvarjene odnose (sosedje, prijatelji, sošolci, sodelavci, poslovni partnerji) in pridobljene odnose, ki smo jih (namensko) pridobili preko posrednikov ali prijateljev oziroma pripadnikov svojega lastnega guanxija.

4.2.2 Obraz

Locket (1988) navaja koncept obraza (kit. mianzija) kot guanxiju enakovredno pomemben element kitajske kulture. Definiran je kot priznavanje posameznikovega družbenega statusa oziroma ugleda s strani okolice (Buckley, Clegg & Tan, 2010, str. 167). Je enako nepogrešljiv kot guanxi, saj za Kitajce ni dovolj, da ohranjajo dobre medosebne odnose, pač pa je ključno obdržati tudi svoje dostojanstvo in prestiž. Je sredstvo oziroma lastnost, ki pomaga hitreje in bolje zgraditi svoj guanxi ali socialno mrežo (Sherrif, Lorna & Stephen, 1999).

Mianzi je temelj posameznikovega ugleda in socialnega statusa. Je približek tega, kar na zahodu definiramo kot ponos ali dostojanstvo. Zanj se pogosto uporablja tudi angleški izraz za obraz – face. Zahodne kulture dostojanstvo jemljejo kot absolutno – ali ga posameznik ima ali nima. Kitajci za razliko mianzi zaznavajo kvantitativno; posameznik ga ima lahko več, manj, lahko ga izgubi ali pridobi. Če je posameznikov mianzi bodisi nalašč bodisi ponesreči ponižan ali uničen, to skoraj zagotovo pomeni preklic poslovnega stika ali vsaj pogodbe. (Graham & Lam, 2003)

4.2.3 Shehui dengji

Shehui dengji je v kitajskem jeziku definicija družbene ureditve, statusa in hierarhije. Zahodnjaki pogosto ne razumejo formalnosti Kitajcev. Predlog za tikanje po nekaj stavkih pogovora ne bo deloval dobro v državi, ki je še vedno prežeta s konfucijanskimi vrednotami poslušnosti, hierarhije in senioritete. Formalnost kitajskih poslovnih odnosov pogosto gre dlje od razumevanja tega koncepta marsikaterega zahodnjaka. Ena izmed posledic takšnega načina razmišljanja je navada, da sta v pogajanja vključena predstavnika podjetij na (vsaj približno) enaki hierarhični poziciji v podjetju. Medtem ko je za poslovne odnose na zahodu značilno, da vsako podjetje določi svoje/ga predstavnika/e zgolj glede na primernost za določeno nalogo in ne na njegovo pozicijo v podjetju, je izbor na Kitajskem drugačen. Na neki točki pogajanj bodo kitajski poslovneži, v kolikor bo teža situacije zadostna, zahtevali nekoga na vodilnem mestu podjetja, da se sreča z nekom, prav tako vodilnim iz njihovega. Tovrstni poslovneži visokega kova bodo le redko pripravljeni izvesti pogovore ali pogajanja z nekom, ki v nasprotnem podjetju ni rangiran enako visoko (Graham & Lam, 2003).

"Njihova poslovna organizacija je zelo hierarhična. Natančno je definirano, kdo ima kakšne pristojnosti, kakšne odločitve lahko sprejme. Če nadrejenih na sestanku ni, se s pogajanji ne pride daleč, celoten projekt pa se utegne precej zavleči. Mi se pri naših pogajanjih vedno trudimo, da zadeve dorečemo na sestankih, zato skupino hierarhično prilagodimo. Če je potrebno, se sestankov udeležim tudi jaz ter s tem sogovornike prisilim, da so tudi na njihovi strani prisotni tisti, ki lahko v danem trenutku sprejmejo konkretne odločitve, povezane z našimi projekti", pravi v intervjuju za revijo Podjetnik Urška Kupec, direktorica Gorenja v Aziji (Kadunec, 2014, str. 23–24).

4.2.4 Renji hexie

Kitajski izraz Renji hexie bi najbolje prevedli kot medosebno harmonijo. Medtem ko sta spoštovanje in odgovornost ključna faktorja za vzdrževanje hierarhičnih razmerij, sta prijateljstvo in pozitivna čustva faktorja, ki vzdržujeta prijateljska razmerja medsebojno enakih. Medtem ko v zahodnih kulturah za uvod v formalen pogovor porabimo nekaj minut za neformalna vprašanja in spoznavanje sogovornika, ta proces na Kitajskem lahko traja dneve, tedne ali celo mesece, odvisno od teže posla, ki se sklepa, vključuje pa lahko bogate poslovne večerje in obiske dogodkov ter domov. Neformalno kitajski poslovni partnerji tudi pričakujejo, da se pred sklepom pomembnega posla njihov zahodnjaški partner z njimi vsaj enkrat napije. Povzamemo lahko, da sta zaupanje in medosebna harmonija Kitajcem bolj pomembna kot kos papirja (pogodba). Do nedavnega namreč kitajske pravice o intelektualni lastnini in kitajsko pogodbeno pravo praktično niso niti obstajali, zato postane logično, da se Kitajci bolj zanašajo na dobro vero v partnerja kot na zelo natančno spisano pogodbo (Graham & Lam, 2003)

4.2.5 Posrednik

Brez posrednika (kit. Zhongjian ren) se za zahodnjake možnosti na Kitajskem močno zmanjšajo. Avtorja poudarjata, da razlog za to zopet izvira iz kulturnih razlik. Trdita, da v zahodnih kulturah nekomu zaupamo, dokler ne najdemo razloga, zakaj naj mu ne bi več. V kitajski kulturi je po njunem mnenju ravno obratno – zaupanje vase si je potrebno zaslužiti ali uporabiti posrednikovo – brez zaupanja se bodo pogajanja o poslu sploh težko začela. Posrednik ni nujno nekdo, ki se s tem profesionalno ukvarja. Lahko je tudi znanec ali nekdo, ki se ukvarja s podobnim poslom in potencialnega poslovnega partnerja že pozna preko drugih kanalov – spet je viden guanxi. Avtorja pravita, da je iskanje pravega in pravilno družbeno povezanega posrednika ključnega pomena in se kot tako lahko deli na več korakov in več nivojev posrednikov, povzroči pa lahko tudi precejšnje dodatne stroške v časovni in denarni obliki (Graham & Lam, 2003).

Dober posrednik je pomemben tudi po tem, ko smo že stopili v kontakt z želenim poslovnim partnerjem. Lastnost dobrega posrednika je, da razume posebnosti obeh strank in njihovih kultur ter pravilno usmerja tok pogovora med njimi. Najboljši posrednik za nekoga, ki izvira iz zahodne kulture je nekdo, ki je že prišel v stik z njo, vendar je njegova domovina Kitajska, saj bo le ta znal prebrati vse verbalne in neverbalne znake in posebnosti kitajskega jezika in kulture, katerih je, kot pri vseh visokokontekstnih kulturah, veliko (Graham & Lam, 2003).

Poslovanje s pomočjo lokalnih partnerjev je zato nujno zaradi jezika in uporabe guanxija lokalnega partnerja. Slednji bo lažje prebral kitajske poslovne partnerje, za katere je pogosto značilno, da ne podajo jasnega odgovora in se izogibajo jasni zavrnitvi sogovornika. Prav tako je dvoumno sklepanje pogodb. Kitajci namreč mnogokrat pogodbe ne vidijo kot zavezujočega pravnega akta, pač pa kot vstopnico za sklepanje dolgoročnih poslovnih odnosov. Čeprav ima tudi taka predstava o pogodbi pozitivne namere, lahko pride med zahodnjaki in Kitajci v takem primeru do velikih nestrinjanj.

4.2.6 Celostno razmišljanje

Celostno razmišljanje (kit. Zhengti guannian, angl. holistic thinking) je za Kitajce veliko značilnejše kot za pripadnike zahodnih držav, ki se problemov lotevajo po segmentih, z delitvijo dela ali sekvenčno. Medtem ko bo manager iz zahoda skušal kompleksen problem ali pogajanje razčleniti na več delov, bo kitajski manager, ki razmišlja na celostni način, govoril o celotnem problemu naenkrat in preskakoval med temami, ki so za nas na videz nezdružljive. Zanj je tudi značilno, da bo hotel dolge in podrobne opise ozadja, konteksta in namena stvari, o kateri se dogovarja, kar je lahko za zahodnjaški način razmišljanja zelo frustrirajoče (Graham & Lam, 2003).

4.2.7 Chiku nailao

Kitajci so znani po visoki stopnji delovne etike, vendar sta v kontekstu le te še izrazitejši njihova vztrajnost in neomajnost pri sprejetih odločitvah, kar v kitajskem jeziku definiramo z besedno zvezo *Chiku nailao*. Če zahodne kulture dajejo veliko pomena talentu, kitajska kultura več pomena daje trdemu delu in vztrajnosti, oziroma, kot že prej zapisano, poti, ki je do nekega cilja pripeljala. Avtorja menita, da je takšna mentaliteta delno tudi posledica težke preteklosti in sistema vladanja, ki je takšno miselnost, predvsem na področju fizičnega dela, idealiziral. Pojav *chiku nailao* je ob sklepanju poslov opazen predvsem na dva načina; Kitajci se bodo v primerjavi z zahodnjaki temeljiteje pripravili na pogajanja in pričakovali, da bodo ta trajala znatno dlje. (Graham & Lam, 2003)

Graham in Lam (2003) navajata tri načine, kako lahko zahodnjaški poslovnež pokaže, da je ravno tako natančen, vztrajen in neomajen. Najprej mu predlagata, naj veliko sprašuje, četudi so vprašanja ponavljajoča se ali neumna. Zahteva naj ponovne ali dodatne obrazložitve o vsemu, saj naj Kitajcev tak način zvedavosti ne bi motil. Nato predlagata, naj si vzame čas, tudi ko ima on besedo, čeprav z na videz nepotrebnimi informacijami bogato podkrepi ozadje in zgodbo svojega obiska, lastnosti svojega podjetja, itd. Nazadnje predlagata še veliko mero potrpežljivosti; kot že prej zapisano, so pogajanja s Kitajci lahko dolgotrajna in utrujajoča.

4.2.8 Varčnost

Nestabilna in negotova kitajska preteklost je Kitajce naučila varčnosti (kit. Jiejian). Po podatkih raziskav Euromonitor International (v Graham & Lam, 2003) Kitajci relativno na svoj dohodek privarčujejo štirikrat več od Američanov. Varčnost se pri sklepanju poslov kaže v osredotočenosti na varčevanje resursov in daljših pogajanjih z namenom znižanja cene oziroma pridobitve ugodnejših pogojev, kar dosežejo preko barantanja. Pazljivost je potrebna tudi pri cenah, ki jih Kitajci postavijo oziroma ponudijo. Te so po navadi že prilagojene zgoraj opisanemu barantanju in so že postavljene tako, da bodo skozi (dolgo) pogajanje znižane, česar nismo vajeni v kulturi poslovanja na zahodu. Nepoznavanje tovrstnega "barantanja" lahko vodi v izražanje nezadovoljstva, začudenja in cinizma s strani zahodnjaških poslovnežev (Graham & Lam, 2003).

Graham in Lam (2003) bralcu ponujata nekaj koristnih nasvetov za uspešnejše sklepanje poslov na Kitajskem – kljub temu navajata, da bo poslovanje s Kitajci ostalo eden od kompleksnejših konceptov in izzivov za menedžerje v prihodnjih desetletjih. Ne glede na kompleksnost poslovanja s Kitajci, so zahodnjaški poslovneži na Kitajskem, na splošno gledano, do zdaj želi zavidljive uspehe. Na drugi strani se kitajski poslovneži skušajo čim bolj prilagajati zahodnjaškim trendom tako v poslovnem kot v zasebnem življenju in opazna je asimilacija in prilagajanje obeh gospodarstev. Avtorja svetujeta, da je že pred ali na začetku sklepanja poslov na Kitajskem nujno poznati v tem poglavju opisane koncepte s

poudarkom na pletenju svoje socialne mreže *guanxi*. Trdita, da prihodnost poslovanja s Kitajsko obeta dobro, vendar je potrebno veliko potrpljenja, saj "instantne" medosebne vezi ne delujejo v okolju s tako dolgo tradicijo.

5 EMPIRIČNA ANALIZA

5.1 Opis in cilji raziskave

To poglavje opisuje način in cilje pridobivanja primarnih podatkov. Izvedel sem fenomenološko kvalitativno raziskavo in iz ciljne populacije, ki obsega vsa podjetja, ki poslujejo na kitajskem trgu ali s kitajskimi poslovnimi partnerji v kovinski oziroma avtomobilski industriji po principu večstopenjskega vzorčenja oblikoval štiri skupine, ločene po velikosti vključenih enot oziroma podjetij. Tako sem k sodelovanju v raziskavi povabil po eno podjetje za vsako od naštetih skupin in sicer velika, srednja in mikro podjetja. Za vzorec skupine malih podjetij sem izbral dve podjetji. Primarni podatki so bili pridobljeni na podlagi vprašalnika, ki je vseboval šest anketnih vprašanj zaprtega in polodprtega tipa in dvanajst vprašanj odprtega tipa (strukturiran intervju), oblikovanih na podlagi ugotovitev sekundarnih podatkov navedenih v teoretičnem delu te magistrske naloge. Oblikoval sem tudi kratek povzetek vsebine naloge, ki je vprašanim služil kot razlaga konteksta mojega dela. Slednjega sem vključno z vprašanji predhodno poslal anketiranim podjetjem in jim s tem omogočil predhodno pripravo na izpolnjevanje vprašalnika. Vprašalnik se nahaja med prilogami.

Namen raziskave je pridobiti izkušnje o kulturnih razlikah in poslovanju s Kitajsko od podjetij, ki so zaradi svoje pravnoorganizacijske oblike in obsega poslovanja različna, vendar z delovanjem v isti panogi hkrati primerljiva med sabo. Vprašanja se osredotočajo predvsem na izkušnje sodelujočih podjetij s poslovanjem na Kitajskem in na osebnostne lastnosti njihovih poslovnih partnerjev.

Cilj raziskave je prikazati odražanje konceptov in osebnostih lastnosti Kitajcev, ki so bili opisani v teoretičnem delu magistrske naloge in potrditi, poudariti ali ovreči pomen posameznih konceptov za uspešno poslovanje in ustvarjanje poslovnih odnosov na Kitajskem.

5.2 Omejitve raziskave

Zaradi obdobja, v katerem je potekala raziskava, zaznamovanega predvsem z ukrepi za zajezitev virusne bolezni Covid-19, ki močno omejuje potovanja in osebni stik z ljudmi, je izvedba raziskave bila najbolj otežena prav z izvedbo intervjujev, saj se mnogi sodelujoči niso želeli osebno srečati in sem zato moral poseči po sodelovanju na daljavo. Tako sem

osebno izvedel le dva intervjuja, ostali sodelujoči pa so pristali na pisne odgovore na vprašanja.

Pomembna omejitev raziskave je tudi subjektivnost samega področja raziskave, saj so kulturološki koncepti in osebne izkušnje le stežka numerično merljivi in jim lahko pripišemo le relativno večji oziroma manjši pomen ali vpliv. Poleg tega je vsako izmed sodelujočih podjetij delegiralo predstavnika, ki je odgovarjal na moja vprašanja, kar prav tako predstavlja določeno prisotnost subjektivnosti. Pozitiven vpliv na verodostojnost rezultatov ima dejstvo, da so vsi predstavniki podjetij delili svojo prvoosebno izkušnjo poslovanja s Kitajci.

Pozornost je potrebno nameniti tudi posploševanju in projiciranju rezultatov na celotno populacijo podjetij, ki poslujejo s Kitajsko, saj je v raziskavo zaobjet le majhen vzorec le-teh. Pozitiven vpliv na zmanjšanje subjektivnosti in neupravičenega posploševanja je ta, da so v vzorec vključena podjetja iz treh različnih držav, in sicer iz Slovenije, Italije in Nemčije. Kljub relativno majhnemu vzorcu vprašanih, so odgovori posameznikov med seboj podobni in prikazujejo podobna stališča.

5.3 Predstavitev sodelujočih podjetij

V raziskavi je sodelovalo pet podjetij, od katerih sta dve odklonili javno objavo njihovih podatkov, zato jih bom poimenoval podjetji A in B. V raziskavi so sodelovala še naslednja podjetja:

5.3.1 HA Italia Società per azioni (v nadaljevanju HA Italia S.p.A.)

Hüttenes-Albertus je družinsko podjetje z več kot stoletno tradicijo. Šteje okoli 1800 zaposlenih in je prisotno v 35 državah. Podjetje je razvijalec in distributer polizdelkov, surovin in proizvodnih sredstev v livarski industriji, specializirano na področju livarske kemije – znanosti, ki se uporablja predvsem za oblikovanje zahtevnejših in specifičnih modelov ulitkov (HA-Group, 2020). Na vprašanja mi je odgovarjal gospod Matteo Rossetto, Global Key account Manager Brembo in Key Account Manager v italijanski podružnici podjetja.

5.3.2 Zürn GmbH & Co. KG

Mednarodno podjetje Zürn Group s sedežem v Münchnu (Nemčija) in proizvodnimi enotami v Rainu (Nemčija), Niederschönenfeldu (Nemčija) in Novi Gorici (Slovenija) je podjetje z več kot petdesetletno tradicijo v livarski industriji. Ukvarja se s proizvodnjo in

trgovanjem ulitkov, ulivanjem in sestavljanjem livarskih polizdelkov in razvojem kompleksnih, po naročilu izdelanih ulitkov (Zürn GmbH & Co. KG, 2020). Na vprašanja mi je odgovarjal gospod Antonio Böckmann, generalni direktor.

5.3.3 MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.

Družba Mahle Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd. (v nadaljevanju Mahle Letrika Suzhou) s fizičnim sedežem na Kitajskem je hčerinska družba podjetja Mahle GmbH (Nemčija). Mahle je veliko multinacionalno podjetje, ki deluje v avtomobilski industriji. Razvija, proizvaja in trži avtomobilske komponente pogonskega agregata, filtriranja in hlajenja tako za motorje z notranjim izgorevanjem kot za elektromotorje. Kot skupek več podružnic je prisotno v Severni in Južni Ameriki, Evropi, Afriki in Aziji. Celoten koncern ima več kot 77.000 zaposlenih, 160 proizvodnih lokacij in 16 razvojnih centrov. V letošnjem letu beleži 100-letnico obstoja (Mahle GmbH, 2020). Pogovor sem opravil z gospodom Matjažem Brezigarjem, generalnim direktorjem.

5.4 Interpretacija rezultatov vprašanj zaprtega tipa

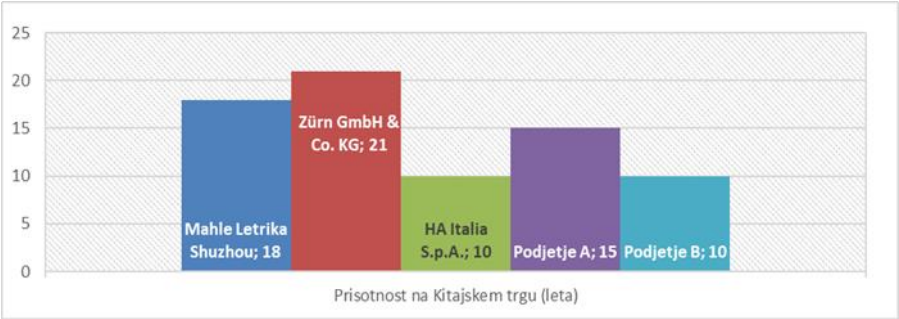
V tabeli 9 je za anketirana podjetja prikazan en ali več načinov na katere poslujejo s kitajskim trgom, sledi ji slika 6, ki grafično prikazuje, koliko let so anketirana podjetja prisotna na kitajskem trgu. Tabeli 9 in sliki 6 sledi obrazložitev prikazanih podatkov.

Tabela 10: Oblike mednarodnega poslovanja za anketirana podjetja

	Mahle Letrika Suzhou	Zürn GmbH & Co. KG	HA Italia S.p.A.	Podjetje A	Podjetje B
Klasičen uvoz/izvoz	✔	✔		✔	✔
Neposredna investicija	✔				
Strateško partnerstvo	✔		✔		

Vir: lastno delo.

Slika 6: Grafični prikaz prisotnosti anketiranih podjetij na kitajskem trgu v letih



Vir: lastno delo.

Iz zgornjih podatkov je razvidno, da so vsa podjetja udeležena v raziskavi prisotna na Kitajskem že vsaj desetletje. Najdlje je na Kitajskem prisotno podjetje Zürn GmbH & Co. KG, katerega predstavnik in moj sogovornik v raziskavi je prvi tamkajšnji posel sklenil že leta 1999. Prevladuje poslovanje s klasičnim uvozom in izvozom surovin, ki se ga poslužujejo štirje od petih vprašanih. Od navedenih odgovorov vsak izmed njih zastopa eno od oblik vstopa na tuje trge; izvozno, pogodbeno in investicijsko.

Pri izvoznih (oziroma uvoznih) oblikah vstopa na tuje trge so viri podjetja eksternalizirani. Izvoz oziroma uvoz je tudi začetna oblika internacionalizacije podjetja in zanj predstavlja najnižje tveganje ter visoko fleksibilnost, od navedenih oblik vstopa pa omogoča najnižjo stopnjo nadzora nad poslovnim procesom (Hrastelj & Zalaznik, 2003, str. 138). Po navedenem so se ravnala vsa anketirana podjetja, z izjemo HA Italia S.p.A, in pri tej obliki mednarodnega poslovanja vsa, razen podjetja Mahle Letrika Suzhou, tudi ostala, saj so v primerjavi s tem podjetjem po velikosti in finančnih zmožnostih neprimerljivo manjša. Tudi slednje je na Kitajskem trgu začelo poslovati z uvozno/izvozno obliko poslovanja.

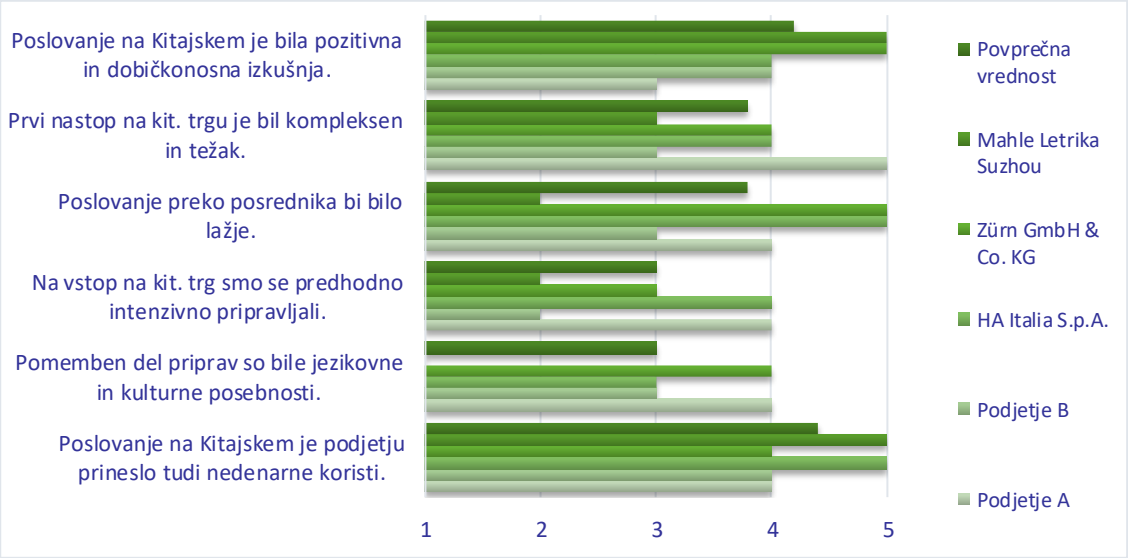
Naslednja stopnja vstopa na tuje trge je pogodbena oblika, kjer sta tveganje in nadzor deljena med strateške partnerje (Hrastelj & Zalaznik, 2003, str. 138). Za to obliko vstopa na kitajski trg se je odločilo podjetje HA Italia S.p.A - za to podjetje so sicer bolj značilne neposredne investicije na tuje trge, vendar so se zaradi višjega tveganja in večje oddaljenosti kitajskega trga odločile za manj tvegano strateško partnerstvo. Podjetje Mahle Letrika določene izdelke prav tako proizvaja preko strateških partnerstev.

V primeru investicijskih, naložbenih oziroma hierarhičnih oblik vstopa na tuje trge podjetje vse vire internalizira, kar pomeni visoko stopnjo nadzora nad poslovanjem, vendar tudi visoko stopnjo finančnega tveganja v primeru neuspehov (Hrastelj & Zalaznik, 2003, str. 138). Podjetje Mahle Letrika je zaradi obsežnih finančnih sposobnosti in velikega obsega proizvodnje izmed anketiranih šlo najdlje in postavilo lastne proizvodne kapacitete na Kitajskem.

Kljub majhnemu vzorcu anketiranih bi lahko zaključili, da se običajno podjetja na začetku odločajo za manj kompleksne in manj tvegane načine vstopa na tuje trge, primer podjetja Mahle Letrika Suzhou pa prikazuje primer postopnega spoznavanja s tujim trgom in s tem povezanega, vedno kompleksnejšega načina vključevanja na tuj trg.

Slika 7 prikazuje odgovore predstavnikov anketiranih podjetij na vprašanja zaprtega tipa. Anketirani so na vprašanja odgovarjali s stopnjo strinjanja s celimi števili od 1 do 5, kjer je 5 pomenilo popolno strinjanje s trditvijo, 1 pa popolno nestrinjanje. Sliki 7 sledita razlaga in komentar odgovorov.

Slika 7: Rezultati odgovorov na vprašanja zaprtega tipa



Vir: lastno delo.

Anketirani so na vprašanje, ali je poslovanje na Kitajskem zanje bilo pozitivna izkušnja, z izjemo enega nevtralnega odgovora, odgovorili pritrdilno. Opaziti je pozitivno korelacijo med trajanjem prisotnosti in zadovoljstvom podjetja nad njihovim poslovanjem na kitajskem trgu. Podjetji, ki sta na Kitajskem trgu prisotni največ časa, sta se namreč absolutno strinjali s to trditvijo.

Anketirani niso zanikali, da je bil prvi nastop na kitajskem trgu kompleksen in težak. Na lestvici od 1 do 5 je bilo povprečje odgovora 3,75. Izstopa odgovor podjetja A, ki je glede na odgovore imel najmanj pozitivno in dobičkonosno izkušnjo, hkrati pa se popolnoma strinja s trditvijo, da je bil njihov prvi nastop na trgu kompleksen in težak.

S trditvijo, da bi poslovanje preko posrednika, ki je dober poznavalec kitajskega tržišča poslovanje bilo lažje, se anketirani strinjajo v mešanem obsegu. Medtem ko se podjetji HA Italia S.p.A. in Zürn GmbH & Co. KG s trditvijo popolnoma strinjata in tudi kasneje v

intervjuju trdita, da je poslovanje brez posrednika skoraj nemogoče, se v podjetju Mahle Letrika Suzhou s to trditvijo zgolj delno strinjajo, saj njihov predstavnik navaja, da vpliv posrednika močno slabi skladno z globalizacijo Kitajske.

Različne stopnje strinjanja je opaziti tudi pri četrtem in petem vprašanju, ki se nanašata na predhodno pripravljanje na izvedbo prvega posla. Na ti vprašanji nihče od anketiranih ni odgovoril z absolutnim strinjanjem, povprečna vrednost strinjanja je enaka za obe vprašanji in najnižja izmed vseh šestih vprašanj. Zavzema srednjo vrednost, kar nakazuje na to, da za poslovanje na Kitajskem niso potrebne izrazite priprave na kulturnem področju, vendar je posel kljub temu potrebno skrbno načrtovati. Podrobnejši odgovori na to vprašanje so bili podani skozi intervju.

Na vprašanje, ali je poslovanje na Kitajskem prineslo anketiranim tudi nedenarne koristi, so vsi odgovorili s strinjanjem, ima tudi največjo povprečno vrednost odgovora, ki znaša 4,4/5. Kot razlogi za to so bili navedeni osebnostna rast, prenos novih znanj in razvijanje večjezične kulture v podjetjih.

5.5 Odgovori na vprašanja odprtega tipa (strukturiran intervju)

Dvanajst vprašanj odprtega tipa, na katera so anketirani predstavniki podjetij odgovarjali v obliki strukturiranega intervjuja, sem razdelil na dva sklopa. Prvi sklop se nanaša na izkušnjo in opis poslovanja na Kitajskem, drugi pa na kulturološke koncepte in posebnosti, značilne za kitajsko kulturo, ki so opisani v poglavju "Elementi in lastnosti kitajskega pogajalskega sloga."
Vsakemu vprašanju, ki sem ga sodelujočim v raziskavi postavil v obliki strukturiranega intervjuja, sledi povzetek odgovorov vseh anketiranih, transkripcije posameznih intervjujev pa sem vključil v priloge. Takšno zasnovo poglavja sem izbral zaradi lažje preglednosti in primerjave odgovorov anketiranih.

5.5.1 Vprašanja o poslovni izkušnji na Kitajskem

Na kratko povzemite vašo izkušnjo poslovanja s Kitajsko (vrsta posla, trajanje, uspešnost, posebnosti …).

Rdeča nit odgovorov na to vprašanje je predvsem iskanje nižjih proizvodnih oziroma nakupnih stroškov. Vsa podjetja (z izjemo HA Italia S.p.A., katerega predstavnik tega ni eksplicitno omenil) so svoje poslovanje na Kitajskem začela iz tega razloga. Trajanje in način poslovanja so za posamezno podjetje navedeni v prejšnjem poglavju, vsa intervjuvana podjetja pa od začetka poslovanja s Kitajsko uspešno nadaljujejo in razvijajo tamkajšnje posle.

Vzpostavljanje prvega poslovnega odnosa oziroma stika s kitajskim poslovnim partnerjem.

Podjetje B: iskanje kontaktov preko spletnih brskalnikov in družabnega omrežja LinkedIN. Vzpostavljanje stika z izbranimi kontakti, nato kontaktiranje Carinske uprave. V pomoč je bilo tudi Ministrstvo za gospodarstvo, ki razpolaga z veliko vnaprej pripravljenimi podatki o kitajskih dobaviteljih in dajatvah. Po izbiri in vzpostavitvi prvega stika s kitajskim poslovnim partnerjem je podjetje prvi posel sklenilo s pomočjo kratke predstavitve podjetja in skic, ki so orisovale želeni produkt.

Podjetje A: s svojim kitajskim poslovnim partnerjem so prvi stik vzpostavili na poslovni konferenci.

HA-Italia S.p.A.: podjetje je del skupine HA, ki že ima razvito mednarodno mrežo poslovnih partnerjev in izpopolnjeno bazo podatkov, zato so kontakte in informacije črpali iz krovne organizacije.

Zürn GmbH & Co. KG: moj sogovornik in direktor podjetja ima znanca kitajske narodnosti, ki je v tistem času deloval v Nemčiji. Ko je slednji spet odpotoval na Kitajsko, je pomagal pri posredovanju povpraševanj po materialu in vzpostavljanju prvih stikov – v tem primeru je lepo vidna koristnost posrednika *(zhongjian ren)*.

Mahle Letrika Suzhou: leta 2002 so v podjetju Iskra Avtoelektrika, ki takrat še ni bilo v lasti družbe Mahle, začeli razmišljati o bolj transakcijskem odnosu s Kitajsko in sklenili nekaj nakupnih poslov. Še istega leta so način poslovanja spremenili v strateško partnerstvo s kitajskim podjetjem Fawer v Changchunu. Sogovornik in direktor kitajske podružnice Mahle Letrika Suzhou navaja, da je njihova konkurenčna prednost v takratnem obdobju bila ta, da kot eni redkih niso o Kitajski razmišljali zgolj kot dobaviteljici ali celo prodajalki, pač pa so hitro vzpostavili vzajemni odnos. Odločitev se je izkazala kot pravilna, saj je iz začetne letne prodaje cca. 7 milijonov EUR ta narasla na današnjih več kot 100 milijonov EUR.

Je bilo vzpostavljanje poslovnega odnosa težavno? Če je vaš odgovor pritrdilen, prosim za navedbo razlogov.

Podjetje B: iskanje zaupanja, da je podjetje legitimno in bo izpolnilo obveznosti ob avansnem plačilu, nepredvideni stroški s poslovanjem v oddaljeni in neznani državi, časovna razlika upočasni komuniciranje.

Podjetje A: z vzpostavljanjem poslovnega odnosa niso imeli težav. Kot razlog navajajo, da je podjetje (v tem primeru njihov kitajski poslovni partner), ki se udeleži konference ali kongresa, že samo po sebi pripravljeno na vzpostavljanje novega poslovnega odnosa. Odgovor podjetja A poudarja pomen udeleževanja tovrstnih dogodkov, kar je med pogovorom potrdil tudi predstavnik podjetja Zürn GmbH & Co. KG.

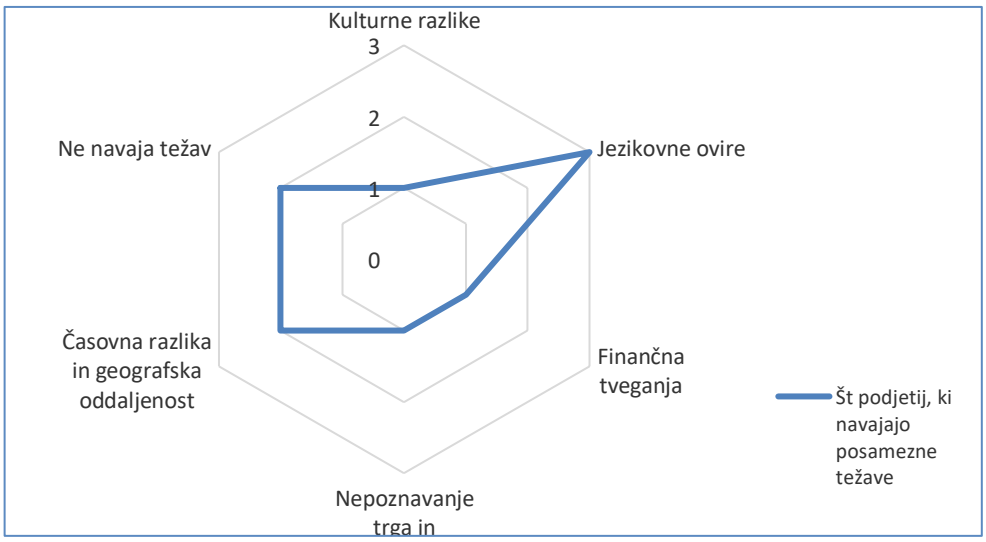
HA-Italia S.p.A.: kot najtežji del poslovanja s Kitajsko navajajo drugačnost kulture in mentalitete, ki je zelo daleč od zahodnjaškega, še posebej italijanskega.

Zürn GmbH & Co. KG: predstavnik podjetja navaja tako infrastrukturne kot jezikovne težave. Pravi, da je prometna infrastruktura v velikih mestih sicer bila že razvita, vendar tudi takrat že močno preobremenjena in kaotična. Poleg tega še danes, vsaj v nekaterih manjših mestih, nimajo prometne signalizacije v angleškem jeziku ali latinici. Pravi, da je na začetku težavo predstavljal tudi jezik, saj je angleščino govoril izredno majhen odstotek ljudi. Ta problem je od njegovih začetkov poslovanja na Kitajskem do danes močno upadel s prihodom mlajših generacij.

Mahle Letrika Suzhou: predstavnik podjetja je na to vprašanje odgovoril z zanikanjem. Navaja, da še posebej v začetku, med leti 2002 in 2006, niso imeli nikakršnih težav, saj so ponujali dober izdelek in dobro sodelovanje. Dalje navaja, da so njihovi odnosi še vedno dobri in brez težav, potrebno pa je biti bolj konkurenčen kot na začetku, predvsem cenovno.

Slika 8 prikazuje povzetek odgovorov na vprašanje o težavah pri vzpostavljanju prvega stika s kitajskim poslovnim partnerjem. Odgovore sem razvrstil v skupine glede na tipologijo navedenih težav in za vsako navedeno težavo, ki spada v posamezno skupino prištel po eno točko.

Slika 8: Tipologija težav posameznih podjetij pri poslovanju na kitajskem trgu



Vir: lastno delo.

Kako ste se poslovanja s Kitajsko lotili s kadrovskega vidika? Ste za to vzpostavili namensko delovno skupino, delegirali posameznika, poiskali zunanjo pomoč?

Podjetje B: ne navaja namenskih kadrovskih sprememb.

Podjetje A: ker gre za manjše podjetje z manj kot desetimi zaposlenimi, so za to nalogo delegirali posameznika, ki je poleg ostalih aktivnosti skrbel za kitajski trg.

HA-Italia S.p.A.: ne navaja namenskih kadrovskih sprememb.

Zürn GmbH & Co. KG: moj sogovornik in direktor podjetja navaja, da je predstavnik za Kitajsko on sam, v podporo pa mu je skupina štirih sodelavcev, ki skrbi za administracijo poslov.

Mahle Letrika Suzhou: na začetku je ekipo takratne Iskre Avtoelektrike sestavljalo sedem Slovencev (šest zaposlenih in direktor). S prevzemom podjetja Mahle in povečanjem poslov je število fizično prisotnih zaposlenih na kitajskem trgu ostalo isto, vendar ekipo sestavljajo člani različnih narodnosti. Poleg fizično prisotnih na Kitajskem ekipo podpira še cel oddelek v Sloveniji, ki je namensko postavljen za podporo poslovanju s Kitajsko.

Ste ob pripravljanju prvega posla s Kitajsko predvidevali soočenje z jezikovnimi razlikami? Če je odgovor pritrdilen, kako ste se pripravili nanje?

Podjetje B, Podjetje A in Mahle Letrika Suzhou: v podjetjih se niso pripravljali na soočenje z jezikovnimi ovirami in navajajo, da poslovanje poteka v angleščini.

HA-Italia S.p.A.: predstavnik podjetja navaja, da večina pozna osnovno angleščino, toda le nekateri dovolj, da bi se znali pravilno izražati. Kitajski poslovni partner, ki je študiral v Kanadi mu večkrat priskoči na pomoč pri prevajanju ključnih zadev.

Zürn GmbH & Co. KG: Jezikovne ovire ostajajo, vendar v izrazito manjšem obsegu kot pred dvajsetimi leti, ko je podjetje nastopilo na kitajskem trgu. Poslovanje poteka v angleščini.

Iz zgoraj navedenega, kjer nihče izmed vprašanih ne navaja posebnih priprav na soočenje z jezikovnimi ovirami, je razvidno, da je uspešno poslovanje na Kitajskem mogoče tudi v angleškem jeziku. Kljub temu so pri prejšnjem vprašanju – zaznanih ovirah pri sklepanju posla – največkrat bile navedene prav jezikovne ovire. Iz tega lahko sklepamo, da je posle na Kitajskem sicer mogoče sklepati v angleščini, vendar se lahko kar hitro znajdemo v situaciji, kjer se zaradi jezikovnih razlik ne bo nihče izmed poslovnih partnerjev znal pravilno izraziti, včasih tudi za posel ključnih dogovorov. Iz vzorca bi lahko tudi sklepali, da se le redka podjetja odločijo za učenje kitajskega jezika oziroma iskanje kitajsko govorečih zaposlenih.

Navedite eno ali več kulturnih razlik oziroma razlik v poslovnem bontonu, ki so vas najbolj presenetile.

Podjetje B: vztrajnost pri pridobivanju povratne informacije, ko enkrat oddajo svojo ponudbo.

Podjetje A: ne navaja razlik, ki bi ga posebej presenetile.

HA-Italia S.p.A.: rigidnost in oklepanje določenih ustaljenih praks. Delo je ključnega pomena v njihovem življenju, vendar je njihov tempo dela veliko manj intenziven in stresen kot bi pričakoval pred začetkom poslovanja v tej državi.

Zürn GmbH & Co. KG: močna želja po bogastvu. Brezsramno posnemanje izdelkov in storitev. Podpovprečna izobrazba lastnikov podjetij, ki so imeli dovolj sreče in znanja, da so zrasli skupaj s svojim podjetjem.

Mahle Letrika Suzhou: sogovornik navaja, da ni zaznal presenetljivih razlik.

5.5.2 Vprašanja o kulturoloških konceptih in posebnostih kitajske kulture

Podrobnejši opisi spodaj navedenih konceptov so navedeni v poglavju "Elementi in lastnosti kitajskega pogajalskega sloga." Na podlagi odgovorov na vprašanja predstavnikom intervjuvanih podjetij sem oblikoval tabelo 10, v kateri sem njihove odgovore kvantificiral. Če je bil odgovor pritrdilen, je konceptu v tabeli dodeljena ena točka, če so poleg tega poudarili, da je ta koncept še posebej pomemben, sta mu dodeljeni dve točki, če so obstoj koncepta oziroma njegovo pomembnost zanikali ali navedli, da pomen tega koncepta upada, mu je bila odvzeta ena točka. Če zaradi narave njihovega poslovanja s Kitajsko o konceptu niso imeli mnenja oziroma ga niso zaznali, sem konceptu odvzel eno točko. Mnenja intervjuvanih so podrobneje opisana v transkripcijah opravljenih intervjujev v prilogah, kvantificirani odgovori pa v tabeli 10.

Tabela 11: Kvantifikacija vpliva posameznih kulturoloških konceptov na poslovanje

	Podjetje A	Podjetje B	HA-Italia S.p.A.	Zürn GmbH & Co. KG	Mahle Letrika Suzhou	Zbirna vrstica
Guanxi	**0**	**-1**	**+1**	**+2**	**+1**	**3**
Mianzi	**0**	**+1**	**+2**	**+1**	**+2**	**6**
Shehui dengji	**+1**	**-1**	**+2**	**+1**	**+1**	**4**

se nadaljuje

Tabela 12: Kvantifikacija vpliva posameznih kulturoloških konceptov na poslovanje (nad.)

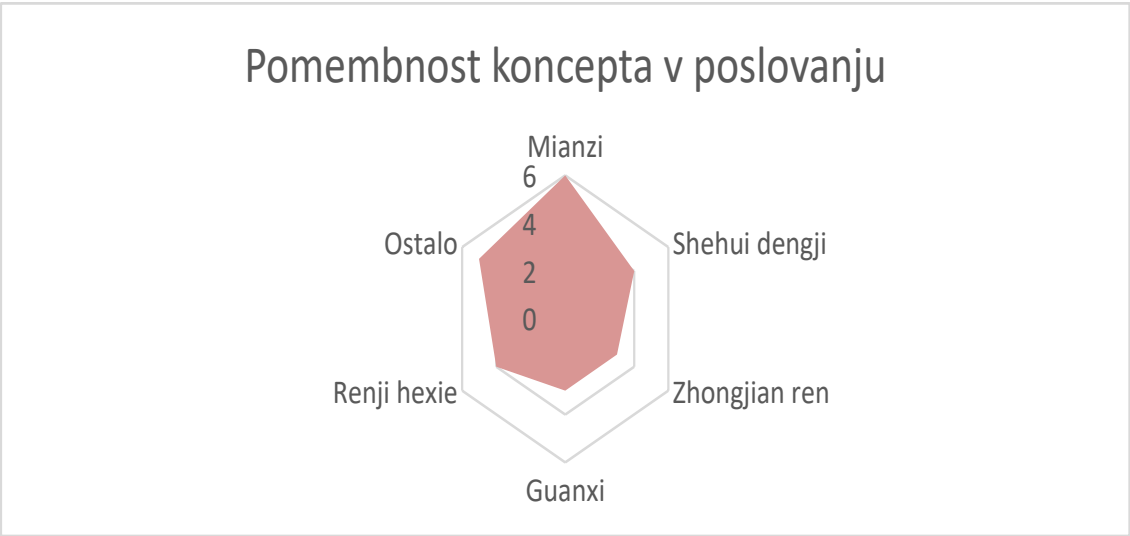
Renji hexie	**-1**	**0**	**-1**	**+2**	**+1**	**1**
Zhongjian ren	**+1**	**0**	**+1**	**+2**	**-1**	**3**
Ostale kulturne posebnosti[10]	**+1**	**+2**	**+1**	**+1**	**-1**	**5**

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 10 in slike 9 sodelujoči v raziskavi največ pomena pripisujejo konceptu *mianzi*. Izmed navedenih je edini koncept, katerega pomena ni zanikal nihče izmed sodelujočih, dva izmed njih pa sta mu pripisala velik pomen. V nasprotju z mojo začetno trditvijo *guanxi* ni več tako pomemben. To potrjujejo tako izjave predstavnikov podjetja Mahle Letrika Suzhou, ki navaja, da njegov pomen upada, podjetja B, ki navaja, da ga sploh ni zaznal in podjetja A, ki ga za poslovanje sploh ni potrebovalo ali zaznalo.

Slika 9 grafično prikazuje seštevek zaznanega vpliva konceptov iz tabele 10 na poslovanje.

Slika 9: Grafični prikaz vpliva kulturoloških konceptov na poslovanje



Vir: lastno delo.

Graf prikazuje tudi premik kitajske družbe in miselnosti od kolektivizma k individualizmu, ki je povezan z vse bolj prisotnimi zahodnimi vrednotami tudi na Kitajskem. Opazen je

[10] V sklopu imenovanem "Ostale kulturne posebnosti" sem spraševal po vztrajnosti, varčnosti in posrednosti oziroma implicitnem izražanju.

namreč manjši vpliv posrednika (*zhongjian ren*), *guanxija* in *renji hexie*, konceptov, ki bolj zaznamujejo kolektivizem, sodelovanje in spoznavanje poslovnega partnerja na osebni ravni. Bolj izrazita sta vpliv *Mianzija* in kategorije "ostalo," kjer sem spraševal predvsem po osebnostnih lastnostih kot so vztrajnost, varčnost in posrednost pri izražanju. Slednje so lastnosti, ki pripadajo posamezniku, v kontrastu z zgoraj naštetimi koncepti (*guanxi, zhongjian ren, renji hexie*), katerih posameznik ne more nadzorovati sam, ampak so rezultat delovanja neke družbe, kolektiva. Rezultate lepo pojasnijo opažanja predstavnika podjetja Mahle Letrika Suzhou, ki skozi intervju večkrat poudari premik miselnosti Kitajcev od starih, trdno zasidranih praks in tradicij k cilju, da je posel sklenjen.

5.5.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Kitajska kultura ostaja kompleksna, visokokontekstna in prežeta s preteklimi dogodki, kar še vedno močno vpliva na poslovanje s to državo.

Ugotovitve vsekakor kažejo na to, da je še vedno zelo drugačna od slovenske, evropske, zahodne, vendar več odgovorov vprašanih kaže na to, da se razlike manjšajo in Kitajci vse bolj prevzemajo miselnost, ki posnema zahodnjaško. Poleg tega nihče ne omenja vpliva preteklih dogodkov in vere.

Poznavanje kitajske kulture in bontona je ključno pri sklepanju poslov v tej državi.

Kljub nasprotnim domnevam na začetku sklepam, da to ne drži več. Vsekakor je potrebno poznavanje poslovnega bontona in večja mera spoštljivosti kot v zahodnih kulturah, nihče pa ne omenja poznavanja specifičnih običajev in načina obnašanja.

Podjetja se na vstop na kitajski trg predhodno pripravljajo tudi na področju sociokulturnega znanja.

Nihče od vprašanih na vprašanja glede omenjene teme ni odgovoril izrazito pritrdilno. Poleg tega so ob navajanju tipologije težav največkrat bile omenjene težave s tujim jezikom, kar še dodatno podkrepi dejstvo, da se podjetja na vstop na kitajski trg ne pretirano pripravljajo na sociokulturnem področju.

Guanxi je najpomembnejša posebnost poslovanja s Kitajci.

Raziskava je pokazala ravno nasprotno. Guanxi se je izmed kulturoloških konceptov izkazal za manj pomembnega in po moji kvantifikaciji odgovorov intervjuvanih pristal v najnižjih 33 % po vplivu. Za najpomembnejšega se je izkazal koncept *mianzi*.

Poslovanje preko posrednikov s kitajskimi koreninami je bistveno lažje.

Nihče od vprašanih ni zanikal lažjega poslovanja preko posrednika, dva izmed petih sta ga celo navedla kot ključen element oziroma začetnika njihovega poslovanja na Kitajskem. Iz tega razloga lahko pomen posrednika za poslovanje s Kitajsko potrdim.

SKLEP

Večina ugotovitev empiričnega dela je v nasprotju z mojimi raziskovalnimi vprašanji in splošnimi predsodki o razlikah med kitajskim in našim trgom. Kitajska se je na svoji poti v tržno ureditev države globalizirala in sprejela drugačnost in poslovne prakse zahodnih držav, ki še danes igrajo ključno vlogo pri gospodarski rasti in uspešnosti te države. Medtem ko so na ravni posameznika kulturne razlike še vedno opaznejše in se v osebnostnih lastnostih Kitajci še vedno razlikujejo od nas (holistično razmišljanje, varčnost, posrednost pri izražanju posameznikovih namer, itd.), so se kulturne razlike na ravni celotne družbe močno zmanjšale. Mnenja intervjuvanih sogovornikov povezuje rdeča nit, ki pri poslovanju nakazuje premik od tradicionalnosti in sledenju običajev k usmerjenosti na dobičkonosnost in učinkovitost sklenjenega posla, kar je v skladu s prehodom države na tržno gospodarstvo. Ta prehod je združen z učinkom globalizacije spodbudil oblikovanje konkurenčnega tržnega gospodarstva, ki je zmanjšal pomen tkanja trdnih vezi med poslovnimi partnerji in dolgotrajnimi procesi sklepanja prijateljstev, potrebnih za izvedbo posla.

V nasprotju s predpostavkami se podjetja s kulturnega vidika ne pretirano pripravljajo na vstop na kitajski trg in dajejo prednost tehnični pripravi na posel. Tuj jezik prav tako ne predstavlja ovire, saj vsem intervjuvanim angleščina zadošča, kljub sicer slabšemu nivoju angleščine s strani kitajskih poslovnih partnerjev.

Skladno s pričakovanji se je večina podjetij ob vstopu na kitajski trg ravnala po stopenjski teoriji internacionalizacije in postopoma skladno s spoznavanjem trga povečevala svojo prisotnost in tveganje na njem. Prav tako sta skladno s pričakovanji pozitivno korelirani velikost podjetja in kompleksnost njegove prisotnosti na kitajskem trgu. Po teoriji oziroma tipologiji internacionalizacije, kot jo definirata Johanson in Vahlne (2013), se po mojih ugotovitvah večina podjetij odloča za stopenjsko teorijo internacionalizacije, ki je tudi sicer najpogostejša in najbolj v skladu z organsko rastjo podjetja. Če upoštevamo izkušnje v raziskavi udeleženih podjetij, lahko trdimo, da način internacionalizacije v končni fazi ne vpliva na uspešnost poslovanja posameznega podjetja na Kitajskem, definitivno pa način internacionalizacije vpliva na to, koliko virov in časa bo podjetje porabilo za to in kakšno tveganje bo to zanj predstavljalo. Prevladujoč motiv podjetij za poslovanje na Kitajskem ostaja nižanje proizvodnih stroškov.

Davidson v Hrastelj & Zalaznik (2003) deli podjetja glede na pristop k internacionalizaciji na ofenzivna in reagibilna. Z izvedbo intervjujev se je pokazala pozitivna korelacija med ofenzivnostjo podjetij pri vstopu na trg in njihovim uspehom ter sledečo rastjo podjetij. Kot primer navajam podjetje Mahle Letrika Suzhou, ki je na trg nastopilo s svojim produktom, velikim vložkom in fizično prisotnostjo zaposlenih na Kitajskem. Skozi leta je okrepilo prisotnost na trgu in opredeljuje svojo izkušnjo poslovanja na Kitajskem kot zelo pozitivno. Nasprotno podjetje A s Kitajsko posluje le na podlagi trenutnega povpraševanja. Na Kitajskem gradi odnos baziran na enkratnih transakcijah, namen poslovanja pa je nižanje stroškov. To podjetje je izmed intervjuvanih imelo najmanj pozitivno izkušnjo poslovanja na Kitajskem. Ugotavljam, da mnoga podjetja Kitajsko še vedno jemljejo zgolj kot poceni proizvodno državo in prezirajo njen razvoj in tako gospodarsko kot intelektualno rast zadnjih desetletij. Podjetja, ki Kitajsko jemljejo kot državo, ki je v omenjenem dandanes enakovredna vsem ostalim svetovnim velesilam, so zato pri poslovanju v tej državi uspešnejša.

Kitajska je edinstvena država, ki je v preteklih desetletjih bila sposobna narediti velike spremembe na družbenem in gospodarskem področju in te spremembe s pridom izkoristiti za svojo rast in razvoj. Predsodki in dvomi o poslovanju v tej državi so vedno manj upravičeni, prav tako je način poslovanja v tej državi vedno manj kompleksen, bolj pragmatičen in s tem bolj dostopen tudi manjšim podjetjem, ki si ne morejo privoščiti večjih tveganj in investicij.

Vsekakor Kitajska ostaja odlična poslovna priložnost tako za vsakršen obseg in način poslovanja, ob predpostavki, da podjetje izbere glede na svoje znanje in sposobnosti primeren način vstopa na trg. Če povzamem ugotovitve tega magistrskega dela v enem stavku, kulturne in jezikovne razlike niso več ovira oziroma opravičilo za slabo sklenjen ali propadel posel. Kot je navedlo več intervjuvanih, je razlika med starejšimi in mlajšimi generacijami opazna, zato je moj nasvet manjšim in manj izkušenim podjetjem, ki si tudi iz stroškovnih razlogov ne morejo privoščiti posrednikov in tolmačev, iskanje mlajših poslovnih partnerjev, ki bolje obvladajo angleški jezik in so po miselnosti in načinu delovanja veliko bližje zahodu od njihovih predhodnikov.

Za podjetja, ki se na kitajski trg podajajo šele sedaj, je potrebna določena mera previdnosti, saj se bo ta trg v naslednjem desetletju zagotovo še močno spreminjal. Z višanjem kvalitete življenja Kitajcev se višajo tudi cene izdelkov in storitev, ki jih nudijo, kar manjša pomen enega od ključnih dejavnikov rasti kitajskega gospodarstva – tega, da so jo države zahodnega sveta zaradi nižjih proizvodnih stroškov izbrale za "tovarno sveta." Kitajsko čaka tudi pomembno nerešeno vprašanje ekologije in vzdržnosti, kar bo zagotovo povzročilo znatna preoblikovanja na trgu in odnosu z zunanjimi poslovnimi partnerji. Menim, da bomo v naslednjem desetletju na veliko področjih spremenili naše zaznavanje Kitajske iz podobe zapostavljene, poceni proizvajalke, v podobo enakovredne in zelo tekmovalne konkurentke.

LITERATURA IN VIRI

1. Albers-Miller, N. D. & Gelb, B. D. (1996). Business Advertising Appeals as a Mirror of Cultural Dimensions: A Study of Eleven Countries. *Journal of Advertising, 25*(4), 57–69.
2. Beugelsdijk, S., Kostova, T. & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *Journal of International Business Studies, 48*, 30–47.
3. Bloomberg. (2018). *The Great Firewall of China*. Pridobljeno 14. julija 2019 iz https://www.bloomberg.com/quicktake/great-firewall-of-china
4. Boermans, M. A. & Roelfsema, H. (2012). *A Resource-Based View of Internationalization in Emerging Economies.* London: MacMillan.
5. Buckley, P. J., Clegg, J. & Tan, H. (2010). *Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China — The Role of Guanxi and Mianzi.* Pridobljeno 14. julija 2019 iz https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230248328_8
6. Cassiolato, J. E. & Couto Soares, M. C. (2014). *Inequality and Development Challenges.* Pridobljeno 20. december 2020 iz https://www.idrc.ca/sites/default/files/openebooks/032-9/document_9780415710329.html#ch05fig1
7. Cavusgil, T. & Knight, G. (2009). *Born global firms: A new international enterprise.* New York, NY: Business Expert Press.
8. Central Intelligence Agency. (2020a). *The World Factbook.* Pridobljeno 16. avgust 2020 iz https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/211.html
9. Central Intelligence Agency. (2020b). *The World Factbook - GDP - Per Capita*. Pridobljeno 16. avgust 2020 iz https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html
10. Chen, M. & Zheng, Y. (2008). China's Regional Disparity and Its Policy Responses. *China & World Economy, 4*, 16–32.
11. Chen, Z., Wang, J.-N., Ma, G.-X. & Zhang, Y.-S. (2013). China tackles the health effects of air pollution. *The Lancet, 382*(9909), 1959–1960.
12. Chetty, S. & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalization of Small to Medium sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review, 9*, 77–93.
13. China Today. (2020). *China Population Data from the 6th Census (2011)*. Pridobljeno 12. avgusta 2020 iz http://chinatoday.com/data/china_population_6th_census.htm
14. Clearly Cultural. (2020). *Long Term Orientation*. Pridobljeno 20 avgusta 2020 iz https://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/long-term-orientation/
15. Davies, H. & Rašković, M. (2018). *Understanding a changing China: Key Issues for Business.* Abingdon: Routledge.

16. Doctoroff, T. (2013). *What Chinese want: culture, communism and China's modern consumer*. New York: Pallgrave Macmillan.
17. Dorfman, P. W. & Howell, J. P. (1988). Dimension of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in international comparative management*, *3*, 127–149.
18. Erez, M. & Earley, C. P. (1993). *Culture, self-identity and work.* Oxford: Oxford University Press.
19. European Union External Action. (2020). *EU - China relation factsheet.* Pridobljeno 20. avgusta 2020 iz https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/eu-china_factsheet_06_2020_0.pdf
20. Fan, Y. (2002). Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*, *11*, 543–561.
21. Faure, G. O. & Fang, T. (2008). Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes. *International Business Review*, *17*(2), 194–207.
22. Garlick, J. (2013). A critical analysis of EU-China relations: towards improved mutual understanding. *Contemporary European Studies*, *1*, 52–70.
23. Graham, J. L. & Lam, M. N. (2003). The Chinese Negotiation. *Harvard Business Review*, *81*(10), 82–91.
24. HA-Group. (2020). *Hüttenes-Albertus – a member of the international foundry family*. Pridobljeno 3. novembra 2020 iz https://www.ha-group.com/en/who-we-are/
25. Ho, J., Poh, F., Zhou, J. & Zipser, D. (2019). *China consumer report 2020: The many faces of the Chinese consumer*. Pridobljeno 3. marca 2020 iz https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/china-consumer-report-2020-the-many-faces-of-the-chinese-consumer
26. Hofstede Insights. (2020). *Country Comparison*. Pridobljeno 25. septembra 2020 iz https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china,slovenia,the-usa/
27. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (druga izd.). London: Sage.
28. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.* Pridobljeno 21. avgusta 2020 iz https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1014&context=orpc
29. Hollensen, S. (2001). *Global Marketing: A Market-Responsive Approach.* London: Prentice Hall.
30. Hrastelj, T. & Zalaznik, M. (2003). *Mednarodno trženje.* Ljubljana: Založba GV.
31. Index Mundi. (2019). *China GDP - per capita (PPP)*. Pridobljeno 21.julija 2019 iz https://www.indexmundi.com/china/gdp_per_capita_(ppp).html
32. Inglehart, R. & Baker, W. E. (2000). Modernization, Cultural Change and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, *65*(1), 19–51.
33. Izvozno okno. (2019). *Predstavitev gospodarstva Kitajske*. Pridobljeno 27. aprila 2019 iz https://www.izvoznookno.si/drzave/kitajska/predstavitev-drzave/
34. Jaklič, M. (1998). Internazionalization Strategies, Networking and Functional Discretion. *Competition and Change*, *3*(4), 359–385.

35. Jung, S. & Krebs, P. (2019). *The Essentials of Contract Negotiation.* Cham: Springer International Publishing.
36. Jurše, M. (2000). *Internet kot strateški izziv za management mednarodnega marketinga na pragu 21. stoletja.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Kadunec, V. (2014). *Guanxi je alfa in omega uspešnega poslovanja*. Pridobljeno 22. julija 2019 iz http://www.podjetnik.si/clanek/bolj-te-napijejo-in-osme%C5%A1ijo-bolje-je-za-posel-20140609
38. Kim, A., Luan, L. & Zipser, D. (2019). *The Chinese luxury consumer*. Pridobljeno 16. avgusta 2020 iz https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/the-chinese-luxury-consumer
39. Knight, G. A. & Liesch, P. W. (2015). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, *51*(1), 2–4.
40. Lee, K.-F. (2019). *Velesili umetne inteligence Kitajska, Silicijeva dolina in novi svetovni red* . Ljubljana: UMco.
41. Luo, Y. (2007). *Guanxi and business.* Singapore: World Scientific Publishing.
42. Mahle GmbH. (2020). *About Mahle*. Pridobljeno 3. novembra 2020 iz https://www.mahle.com/en/about-mahle/
43. Polajžer, B. & Turk, N. (2013). *Kako uspešno poslovati na Kitajskem.* Ljubljana: Spirit Slovenija.
44. Ruzzier, M. & Kesič, D. (2011). *Izzivi mednarodnega poslovanja.* Koper: Fakulteta za management Koper.
45. Santander. (2019). *China: Economic and political outline*. Pridobljeno 27. aprila 2019 iz https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/china/economic-political-outline
46. Santander. (2020). *China: Legal Environment*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz Santander Trade Markets: https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/china/legal-environment
47. Schwartz, S. H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. *Cross-cultural research and methodology series*, *18*, 85–119.
48. Sekaran, U. (1983). Methodological and Theoretical issues and advancements in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies*, *14*, 61–73.
49. Sherrif, T., Lorna, F. & Stephen, C. (1999). Managing direct selling activities in China - A cultural explanation. *Journal of Business Research*, *45*(3), 257–266.
50. Soares, A. M., Farhangmehr, M. & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, *60*(3), 277–284.
51. Sondergaard, M. (1994). Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications. *Organization studies*, *15*(3), 447–456.
52. UK Essays. (2018). *PESTEL Analysis of the Chinese Economy*. Pridobljeno 26. 7 2019 iz https://www.ukessays.com/essays/economics/the-chinese-economy-and-a-pestel-analysis-economics-essay.php?vref=1

53. UNESCO Institute for Statistics. (2019). *R&D Spending by Country*. Pridobljeno 26. julija 2019 iz http://data.uis.unesco.org/Index.aspx?DataSetCode=SCN_DS&lang=en
54. Vahlne, E.J. & Johanson, J. (2013). The Uppsala model of evolution of the multinational business enterprise - from internatization to coordination of networks. *International Marketing Review*, *30*(3), 189–210.
55. Van de Vijver, F. & Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research.* Thousand Oaks: Sage Publications.
56. Wagner, R. (2016). *The invention of culture.* Chicago: The University of Chicago Press.
57. Wang, Z., Huili, H. & Fan, M. (2014). *The Ecological Civilization Debate in China.* Pridobljeno 27. julija 2019 iz https://monthlyreview.org/2014/11/01/the-ecological-civilization-debate-in-china/
58. World Bank (2019). *GDP per capita (current, USD)*. Pridobljeno 3. julija 2019 iz https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CN
59. Zalaznik, M. (2009), *Mednarodno poslovanje.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Zipser, D., Yougang, C. & Fang, G. (2016). *Here comes the modern Chinese consumer.* Pridobljeno 22. avgusta 2019 iz https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/here-comes-the-modern-chinese-consumer
61. Zürn GmbH & Co. KG. (2020). *Company*. Pridobljeno 17. decembra 2020 iz https://www.zuern.com/en/company.html
62. Živko, T., Zver, M. & Bobek, V. (2005). *Kultura v kontekstu ekonomije: študije in raziskave.* Koper: Univerza na Primorskem.

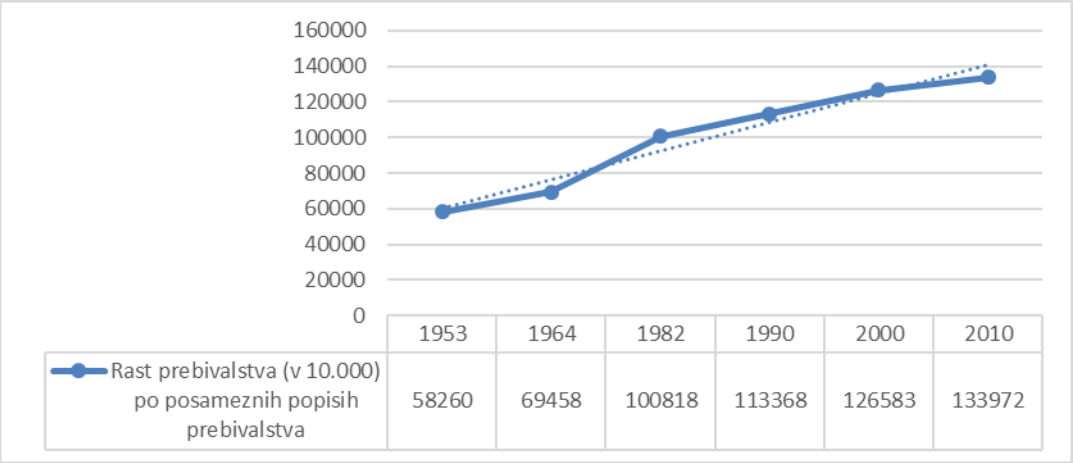
PRILOGE

Priloga 1: Primerjava ameriškega in kitajskega pogajalskega sloga

Američani	Kitajci
Osnovne kulturne vrednote in načini razmišljanja	
Individualizem	Kolektivizem
Egalitarnost	Hierarhičnost
Usmerjenost k informacijam	Usmerjenost k poznanstvom
Redukcionizem	Celostno (holistično) razmišljanje
Sekvenčno razmišljanje	Krožno razmišljanje
Iskanje resnice	Iskanje poti
Kultura argumentov	Kultura barantanja
Kako pristopajo k pogajanju	
Neformalna komunikacija znotraj procesa pogajanja	
Hitra srečanja	Dolg proces "dvorjenja
Neformalno	formalno
Cold calls	Pripeljejo posrednika
Izmenjava informacij	
Polna avtoriteta pogajalca	Omejena avtoriteta pogajalca
Direktno	Indirektno
Najprej ponudbe	Najprej pojasnila
Načini prepričevanja	
Agresivno	Vprašujoče
Kratkoročno	Dolgoročno
Pogoji strinjanja	
Skleniti dobro pogodbo	Skleniti dolgoročen odnos

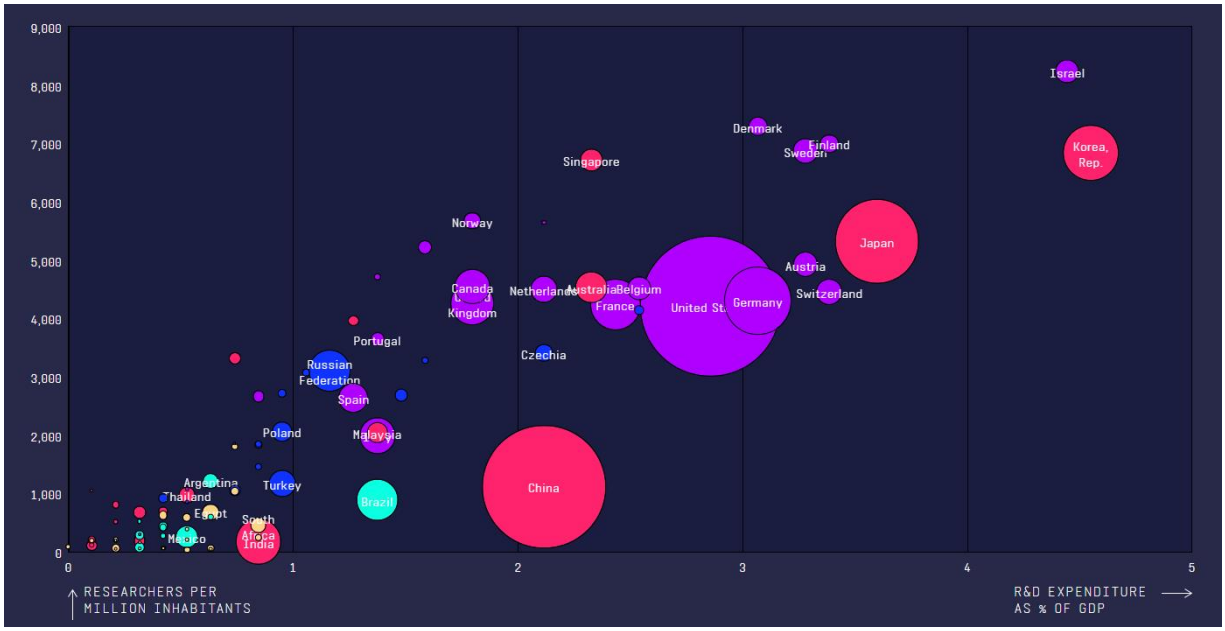
Vir: Graham & Lam (2003).

Priloga 2: Rast prebivalstva Kitajske po posameznih cenzusih



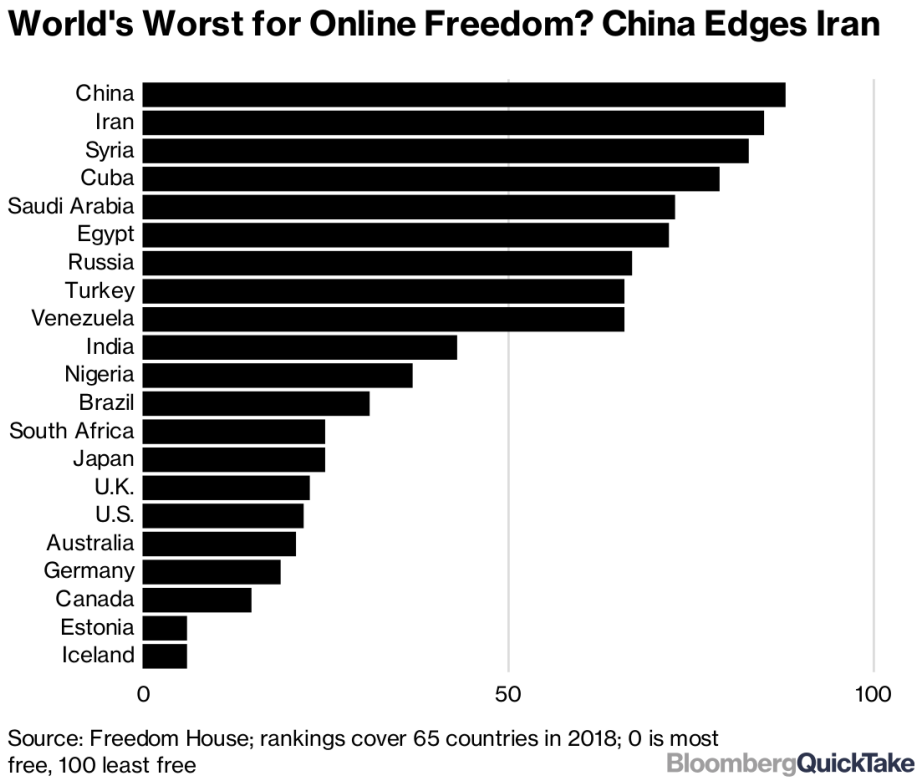
Vir: China Today (2020).

Priloga 3: Poraba sredstev za raziskave in razvoj po državah



Vir: UNESCO Institute for Statistics (2019).

Priloga 4: Svoboda na spletu po posameznih državah (višja vrednost indeksa = manj svobode na spletu)



Vir: Bloomberg (2018).

Priloga 5: Vpliv Hofstedejevih kulturnih dimenzij na mednarodno trženje in vedenje potrošnikov

	Individualism	Uncertainty avoidance	Power distance	Masculinity	Long-term orientation
Innovativeness	X	X	X	X	X
Service performance	X		X	X	
Advertising appeals	X	X	X		
Information exchange behavior		X	X		
Sex role portrays				X	

Vir: Soares, Farhangmehr in Shoham (2007).

Priloga 6: Vzorec izjave o strinjanju z javno objavo podatkov sodelujočih podjetij, anketni vprašalnik in povzetek teoretičnega dela kot priprava na intervju

THE INFLUENCE OF CHINA'S CULTURE ON INTERNATIONAL BUSINESS

A MASTER THESIS RESEARCH ABOUT THE CHARACTERISTICS OF THE CHINESE CULTURE AND ITS INFLUENCE ON INTERNATIONAL BUSINESS

Dear Sir/Madame!

I am Aljaž Bizjak, a student of the Faculty of Economics at the University in Ljubljana, where I am writing a master thesis entitled The Influence Of China's Culture On International Business. I am researching for the specialties and unique characteristics of China's culture with the emphasis on the business etiquette, the establishment of the first business relation in China and unique personal traits of Chinese Businessmen. I chose Your enterprise as a respondent in this interview because of its positive and vast experience with doing business in China.

In order to prepare Yourself easily to the interview, I wrote down some questions which show my field of research more clearly. They are followed by 12 interview questions, which altogether should not take more than 20-30 minutes of Your time. The questions have mostly a socio-cultural nature and are not referring to the disclosure of any of Your business results or secrets. However, I kindly ask You for Your consent for an audio recording of the interview and the name and a short description of Your enterprise to be published.

The representatives of the company _____ *agree / do not agree (underline)* the public mentioning of our company's name and a brief description of the company's activity in Aljaž Bizjak's master thesis.

The representatives of the company _____ *agree / do not agree (underline)* the voice recording of the interview, which will later be transcripted in Aljaž Bizjak's master thesis.

_____

Signature of the company's representative

SURVEY QUESTIONS

I kindly ask You to write Your answer on the empty lines and respond to the questions scaled from 1 to 5 by circling the desired number, where 1 means that You completely disagree and 5 that You completely agree with my statement.

Our company *is / was (underline)* doing business in or with China. It is or was present in the Chinese market for ____ years. Our company was doing business in china via:

a) classic import / export
b) licensing
c) franchising
d) direct investment in the market
e) strategical alliance
d) other (specify) _____

Doing business in China was in general a very positive and profitable experience for our company

1 2 3 4 5

Concluding our first business in China was a complex and difficult experience

1 2 3 4 5

Doing business in China would be much easier if we had a broker or mediator, who is native or very close to the Chinese culture.

1 2 3 4 5

Our company was thoroughly preparing for the first business meeting in/with China

1 2 3 4 5

Studying cultural differences and specialties of the Chinese culture was a crucial part of the above-mentioned preparation

1 2 3 4 5

Doing business in China brought also non-monetary benefits to our company (in terms of knowledge, teamwork, organizational structure etc.)

1 2 3 4 5

INTERVIEW QUESTIONS

Below are listed the questions and topics I want to talk about in a face to face interview with the representative of Your company. The first 6 questions are referring to Your personal experience of doing business with/in China. The last 6 questions are connected to the theoretical part of my master thesis and are referring to some socio-cultural concepts specific for China. The last six questions' context will be explained by me priorly to posing these questions.

- *A short resume of your business experience in China (type of business, success rate, duration…)*
- *How did you establish the first business connection in China?*
- *Which is/was the hardest part of doing business in China?*
- *A brief description of the human resources side of doing business with China*
- *How did you perceive linguistic and cultural differences?*
- *How did you perceive the Chinese business etiquette and behavior?*

The last 6 questions are referring to socio-cultural concepts called *Guanxi, Mianzi, Shehui Dengji, Renji Hexie* and *Zhongjian ren.* I will explain the concepts one by one prior to posing the questions about them.

I kindly thank You in advance for your participation and help and send You my best regards in hope of meeting You soon

Aljaž Bizjak

QUESTIONS ABOUT SOCIO-CULTURAL CONCEPTS

Guanxi is a concept of interpersonal connecting with the scope of building good relationships and future benefits. It's based on reciprocity, connections, acquaintances and promises which help to build a strong bond or even a relationship between two business partners. In contrast with the western world, Chinese are not ashamed to admit, that a certain business was made based on friendship or an acquaintance. Did you know before about this concept? Did you perceive this concept when doing business with China?

Mianzi is the foundation of someone's reputation and social status or, in other words, the public opinion about him. This concept is partially known also in the western world and we use the English expression *Face* for it. The westerners take the *face* concept as absolute; whether one has it, or he has not and is not appreciated and trusted by others. Chinese instead take this concept quantitatively; one can have more or less face, it can be gained or lost. It is very important, that we do not put the Chinese business partners into awkward or even humiliating situations as this could lead to the loss of a business deal even more quickly than in the western world. Do you agree with this statement? Have you experienced it?

Shehui Dengji is the Chinese expression for hierarchy and social status. The Chinese society in fact puts a lot more emphasis on seniority and hierarchy than the western one. Did you notice that? Was there more emphasis on seniority or hierarchy?

Renji hexie is the Chinese term for interpersonal harmony. With this concept I want to put in light that doing business with Chinese people requires a longer period of getting to know each other, socializing and creating trust than in the western societies. This includes a greater number of business dinners and visits, spending more time together outside the job and basically making friendships before concluding a certain business. Have you noticed that?

Zhongjian ren is the Chinese term for a broker or commercial agent. In theory it is known, that doing business with China is much easier through someone that is Chinese or know China well. He also lends at stake his *guanxi* and *mianzi*. Do you agree with this statement? If you have ever done business with China through a commercial agent, please describe your experience.

Other personal traits specific for the Chinese people are perseverance, thrift and implicit expressing of their intentions. With the later I am referring to a more implicit way of telling what they really want, embellishing the reality, hiding the ''ugly truth'' etc. They are also known for carefully and meticulously planning every step of a negotiating process in advance. Do you agree that these personal traits are more specific for the Chinese than for the western business counterparts? Have you noticed any of this characteristics?

Priloga 7: Intervjuji s predstavniki podjetij

Odgovori posameznih predstavnikov podjetij so zaradi lažje primerjave združeni pod posamezna vprašanja. Odgovori so dobesedni navedki predstavnikov. Odgovori predstavnika podjetja HA-Italia S.p.A. so prevedeni iz angleškega jezika, odgovori predstavnika podjetja Zürn GmbH & Co. KG pa so prevedeni iz italijanskega jezika.

Na kratko povzemite vašo izkušnjo poslovanja s Kitajsko (vrsta posla, trajanje, uspešnost, posebnosti …).

Podjetje A: "Gre za pretežno kupoprodajo. Posel ni na bazi mesečnih pogodb, ampak na bazi konkretnega trenutnega povpraševanja."

Podjetje B: "Zaradi visokih cen na evropskem trgu smo se odločili preveriti cene enakih produktov na Kitajskem. Tam smo dokaj hitro našli kontakt preko *LinkedIna* in drugih iskalnikov in vzpostavili povezave z nekaj podjetji. Nato smo kontaktirali carino, kjer smo ugotovili, da moramo poleg carine plačati tudi *antidumping* procent, ki pa se je razlikoval po podjetjih. Nato so nam na ministrstvu za gospodarstvo dali seznam podjetij za material in njihove *antidumping* kvote. Posel se je odvil dokaj preprosto in se je že v prvem letu večkrat ponovil."

HA-Italia S.p.A.: "Za HA-Italija delam že 16 let, na mojo trenutno pozicijo pa sem nastopil leta 2018. Kot del skupine HA smo ob pripojitvi prejšnjega podjetja k skupini HA že dobili vzpostavljen mednarodni poslovni model. Naše krovno podjetje s sedežem v Düsseldorfu ima 1800 zaposlenih in je prisotno v več kot 30 državah."

Zürn GmbH & Co. KG: "Najprej smo izvajali čisto kupoprodajne posle, kasneje pa se je poslovanje razširilo preko mreže sodelujočih mednarodnih podjetij in posrednikov."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "Leta 2002 smo se podali na prvo poslovno potovanje na Kitajsko in se še istega leta odločili za *joint venture*. Leta 2004 smo ustanovili tudi *joint venture* v Changchunu, kjer smo poleg avtomobilskih začeli proizvajati tudi kamionske komponente. Lastno tovarno na Kitajskem smo zgradili leta 2012, leta 2015 pa smo ustanovili še eno skupno podjetje blizu Shanghaja. Posel bi definiral kot uspešen, saj smo kot takratna Iskra Avtoelektrika na začetku imeli med 7 in 8 milijonov letnega prometa, zdaj, pod imenom Mahle, pa se številke gibljejo okoli 100 milijonov letnega prometa."

Kako ste vzpostavili stik s kitajskim poslovnim partnerjem?

Podjetje A: "Stike z našim trenutnim poslovnim partnerjem smo vzpostavili na namenski konferenci."

Podjetje B: "Kot že rečeno, smo kontakte našli na spletu in listi ministrstva za gospodarstvo. Naše podjetje je nato tem partnerjem posredovalo kratko predstavitev podjetja v *Powerpointu* in skice, ki so opisovale naše potrebe po produktu. S poslovnim partnerjem smo nato komunicirali preko e-pošte in občasnih videokonferenc."

HA-Italia S.p.A.: "Ob nastopu na to pozicijo sem začel spoznavati in kontaktirati naše sodelavce in partnerje s poudarkom na našem ključnem kupcu, ki ima tudi podružnico v Italiji."

Zürn GmbH & Co. KG: "Leta 1999 sem s potovanjem do potencialnega poslovnega partnerja pričel mojo izkušnjo na Kitajskem. Ta je obsegala nabavo materiala. Imel sem znanca na Kitajskem, ki je nekaj časa delal v Nemčiji in on je kot posrednik začel pošiljati naša povpraševanja na prave naslove in nas povezovati s partnerji."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "Osredotočili smo se na kitajski trg in poiskali dobavitelje ter kupce za naše produkte. Ob tem naj omenim, da se mi zdi, da je bil ključ do našega uspeha ta, da smo mi iskali tudi odjemalce naših produktov in nismo gledali na Kitajsko samo kot na poceni tovarno."

Je bilo vzpostavljanje poslovnega odnosa težavno? Če je vaš odgovor pritrdilen, prosim za navedbo in razlago.

Podjetje A: "Ne. S poslovnim partnerjem sva hitro in brez težav vzpostavila stik. Najbrž zaradi tega, ker so podjetja, ki sodelujejo na tovrstnih konferencah, namenjenih tkanju poslovnih vezi, že vnaprej pripravljena na sodelovanje."

Podjetje B: "Predvsem je bilo težko zaupati, da gre za legitimno podjetje in izvesti avansno plačilo. Hkrati pa smo se bali, da bi lahko prvič, ker še nismo bili v takšnem poslu, nastali kakšni nepredvideni stroški, o katerih nas nihče ni obvestil. Večjih ovir pa v samem procesu dogovarjanja ni bilo. Mogoče je časovna razlika naredila svoje, saj je izmenjevanje *e-mailov* šlo izrazito počasneje. Ko je odnos enkrat bil vzpostavljen ni bilo nikakršnih težav. Naš poslovni partner je komunikativen, odprt za predloge in na razpolago za pomoč, ko je ta potrebna. Veliko pomoči nam je nudil tudi slovenski konzulat na Kitajskem."

HA-Italia S.p.A.: "Kultura in način razmišljanja se mi zdita precej oddaljena od tega, česar smo vajeni tukaj."

Zürn GmbH & Co. KG: "Težavo je na začetku predstavljala prometna infrastruktura. Ta je sicer že takrat (pred 20 leti) bila v velikih mestih urejena, vendar so se velika mesta že takrat srečevala s prometnimi zamaški, na podeželju in v manjših mestih pa cest tako rekoč ni bilo. Težavo je predstavljalo tudi to, da napisi in prometna signalizacija razen v velikih mestih pred 20 leti skoraj niso bili prisotni. Danes to lahko rečemo samo za manj

pomembne napise in področja, ki nimajo veliko opravka s turisti in poslovneži iz tujih držav. Težavo je predstavljalo tudi slabo znanje angleščine mojih kitajskih poslovnih partnerjev, ki se je do danes močno izboljšalo."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "V samem začetku, med leti 2002 in 2006, ni bilo težko. Imeli smo dober produkt. Prednost smo imeli tudi, ker smo izhajali iz komunistične preteklosti in so nas s tem Kitajci dojemali kot vseeno malo bolj podobne njim v primerjavi z ostalimi zahodnimi državami. Danes se vse vrti okoli posla, ne gleda se več toliko na to – če si dober in poceni, nimaš težav z iskanjem stikov."

Kako ste se poslovanja s Kitajsko lotili s kadrovskega vidika? Ste za to vzpostavili namensko delovno skupino, delegirali posameznika, poiskali zunanjo pomoč?

Podjetje A: "Delegirali smo posameznika, ki sam v celoti skrbi za sodelovanje s kitajskim trgom."

Podjetje B: "Že tako smo navajeni delovati internacionalno, zato na kadrovskem področju ni bilo posebnih sprememb. Določili smo skupino, kjer sem jaz bil odgovoren za izpeljavo posla."

HA-Italia S.p.A.: "Brez posebnih sprememb. Pri izbiri kadra smo dali poudarek na lastnosti kot sta potrpežljivost in diplomatičnost."

Zürn GmbH & Co. KG: "Jaz sem edini predstavnik podjetja, ki potuje na Kitajsko in tam sklepa posle, imam pa še 4 zaposlene, ki mi pomagajo pri vodenju posla s Kitajsko."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "V samem začetku se je s poslom ukvarjalo 7 Slovencev – jaz kot direktor in 6 zaposlenih. S prihodom družbe Mahle je prišlo do sprememb; s Kitajsko se ukvarja isto število ljudi, vendar je ekipa bolj globalna in jo sestavlja čedalje manj Slovencev. V Sloveniji imamo tudi podporni kader, ki skrbi za administracijo posla, nekaj zaposlenih v družbi Mahle v tujini pa svetuje in nudi strokovno podporo predvsem pri bolj strateških odločitvah. Poudarjam, da je dobro, da je vedno nekaj oseb, ki so 100 % fizično prisotne na kitajskem trgu."

Ste ob pripravljanju prvega posla s Kitajsko predvidevali soočenje z jezikovnimi in kulturnimi razlikami? Če je odgovor pritrdilen, kako ste se pripravili nanje?

Podjetje A: "Ne. Vsi govorijo zadosten nivo angleščine, na kulturne razlike pa se nismo pripravljali."

Podjetje B: "Večjih kulturnih razlik nisem opazil, jezikovno pa smo se sporazumevali v angleščini, brez posebnih težav."

HA-Italia S.p.A.: "Večina naših poslovnih partnerjev govori angleško do določene mere, vendar le nekateri izmed njih govorijo tako dobro, da se lahko popolnoma vse dogovorimo v angleščini. K sreči imam kitajskega kolega, ki je študiral v Kanadi in po potrebi pomaga s prevodi."

Zürn GmbH & Co. KG: "Jezikovne razlike sem že omenil, so vedno manj pomembne. Sam sem predhodno skušal iz literature zvedeti čim več o Kitajcih in njihovi kulturi, poleg tega sem se naučil nekaj osnovnih izrazov v Kitajščini. Seveda sem se poučil tudi o konceptih, kot sta *guanxi* in *mianzi*, ki jih omenjate."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "Nismo se posebej pripravljali. Celoten menedžerski kader zna in uporablja angleški jezik."

Navedite eno ali več kulturnih razlik oziroma razlik v poslovnem bontonu, ki so vas najbolj presenetile.

Podjetje A: "Nismo še doživeli ničesar zaznavno različnega od poslovanja s tukajšnjimi podjetji."

Podjetje B: "Mogoče bi omenil to, da so Kitajci zelo vztrajni, ko enkrat oddajo ponudbo. Močno vztrajajo, da dobijo povratno informacijo in še dolgo po sklenjenem poslu pošiljajo obvestila o novostih."

HA-Italia S.p.A.: "Bolj so rigidni in se trdno oklepajo določenih protokolov. Zanje ni lahko odprto razmišljati o alternativnih možnostih tisti, ki si si jo sami zamislili. Delo je zanje ključnega pomena, pri tem pa me je presenetila počasnost in umirjenost, lahkotnost pri delu, ki je kontrast tej trditvi."

Zürn GmbH & Co. KG: "V veliko aspektih je Kitajska zelo podobna zahodnim državam. Lahko bi skoraj rekel, da je najbolj kapitalistična država na svetu. Premorejo neverjetno tekmovalnost in kupno moč. Kljub raznim predsodkom zahodnjakov je to relativno zelo svobodna država, vse dokler ne kršiš tega kar je zapovedala vlada ali Konfucij. Lahko bi rekel da so kljub posrednosti precej etični in poslušni. Navedene posebnosti danes veliko redkeje opazim. Lahko še poudarim, da imajo pripadniki generacije x in mlajši izredno močno vero v zasebno lastnino in kapital."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "Kulturnih razlik, ki bi znatno vplivale na poslovanje nismo zaznali. Opaziti je malenkosti, vendar bolj kot osebnostne lastnosti posameznikov, ne toliko kot posledic kulture."

Guanxi je koncept medosebnega povezovanja z namenom gradnje dobrih medosebnih odnosov in koristi. Temelji na recipročnosti, vezah in poznanstvih ter obljubah, ki pomagajo zgraditi močno vez in celo prijateljstvo s poslovnim partnerjem. V nasprotju z zahodnim svetom Kitajcev ni sram priznati, da je posel bil sklenjen preko vez in poznanstev. Vam je koncept Guanxija bil poznan? Ste ga zaznali kasneje, ob sklepanju poslov? Če je odgovor pritrdilen, prosim opišite vaše izkušnjo tega koncepta.

Podjetje A: "Nismo ga zaznali."

Podjetje B: "Posebnosti povezanih z opisanim nismo zaznali."

HA-Italia S.p.A.: "*Guanxi* sem zaznal šele po pričetku sklepanja poslov."

Zürn GmbH & Co. KG: "Začutil sem pomen *guanxija*, čeprav se mi zdi, da ta na Kitajskem izgublja na pomenu in nasprotno pridobiva pomen v zahodnih državah. Še vedno pa ne morem trditi da je na Kitajskem *guanxi* nepomemben."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "Zagotovo je *guanxi* bolj izrazit kot pri nas, vendar se to spreminja. Včasih je bil *guanxi* baza osebnega stika, danes pa, še posebej s spletnim poslovanje, izgublja vpliv. Ne rabiš več imeti toliko *guanxija*, da skleneš posel."

Mianzi je temelj posameznikovega ugleda in socialnega statusa. Je približek tega, kar na zahodu definiramo kot ponos ali dostojanstvo. Zanj se pogosto uporablja tudi angleški izraz za obraz – face. Zahodne kulture dostojanstvo jemljejo kot absolutno – ali ga posameznik ima ali ga nima. Kitajci za razliko mianzi zaznavajo kvantitativno; posameznik ga ima lahko več, manj, lahko ga izgubi ali pridobi. Zelo je pomembno, da kitajskega poslovnega partnerja ne spravimo v neroden položaj ali kako drugače ogrozimo njegov ugled in javno podobo, saj je s tem tveganje za izgubo posla še večje kot v zahodnem svetu. Se s to trditvijo strinjate? Se je predstavnik vašega podjetja že znašel v podobni situaciji? Če je odgovor pritrdilen, prosim opišite izkušnjo.

Podjetje A: "Na srečo se še nismo znašli v takšni tvegani situaciji."

Podjetje B: "Absolutno se strinjam. *Mianzi* je po mojem mnenju opazen ne samo na Kitajskem, ampak v podobnih oblikah tudi na drugih trgih. K sreči se v situaciji, kjer bi bil ogrožen, nismo še znašli."

HA-Italia S.p.A.: "Definitivno. Pomemben je tudi drugod, ne samo na Kitajskem, vendar so na Kitajskem glede tega zelo občutljivi."

Zürn GmbH & Co. KG: "Mianzi je zelo pomemben. Del kitajske kulture je t.i. *keep smiling*, lastnost, zaradi katere Kitajci včasih tudi izredno slabe novice povejo na sproščen

in pozitiven način. Zaradi tega je resnične namere poslovnih partnerjev zelo težko prebrati. Naučil sem se, da je v takšnih primerih potrebno preusmerjati pozornost na telesno govorico. Na noben način ne smemo izpodbijati ali se zoperstavljati tej kulturi *keep smiling*, kar sam enačim z uničevanjem *mianzija*. Po drugi strani pa je tovrstno obnašanje včasih tudi potrebno grobo prekiniti in postaviti svoje meje, drugače sklepanje posla lahko postane brezkončno trajajoče opravilo."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "*Mianzi*? Absolutno. Čeprav so tudi Kitajci vedno bolj pripravljeni priznati lastno napako, če se jim zdi, da bodo tako sklenili posel. Z leti so se tudi navadili boljše artikulirati problem. Probleme namreč oni vidijo drugače kot mi in jih drugače procesirajo. Do zapletov pride, če kitajski partner dobi občutek, da izgublja bitko, oziroma, da je poražen in se takrat tako rekoč zapre vase. Pri nas je to bolj enostavno, Kitajec bo težje priznal napako."

Shehui dengji je kitajski izraz za družbeni status in hierarhičnost. Kitajska družba je namreč veliko bolj senioritetno in hierarhično organizirana kot smo tega vajeni v zahodnem svetu. Ste v stiku s kitajskimi poslovnimi partnerji to opazili? Je prevladovala hierarhičnost ali senioriteta?

Podjetje A: "Prevladovala je hierarhičnost. Ob prvem osebnem stiku na konferenci je bilo takoj jasno videti, kdo je pomočnik in kdo odločevalec."

Podjetje B: "Nismo se še srečali ne z izrazito hierarhičnostjo, ne s senioriteto. Kvečjemu bi rekel, da je podobno kot pri nas."

HA-Italia S.p.A.: "Strinjam se s hierarhijo. Ta je zelo izrazita. V naši kitajski podružnici takoj zaznaš hierarhijo organizacije že po tem, kako se nekdo giblje, govori, obnaša na srečanju.

Zürn GmbH & Co. KG: "Hierarhična struktura je bolj rigidna zaradi njihove veliko starejše kulture. Večje kot je podjetje, bolj je poudarjena senioriteta, v nekaterih velikih podjetjih do te mere, da sam nisem bil sposoben razločiti dejanske hierarhične strukture. Mala in srednja podjetja pa so običajno veliko podobnejša našim, zahodnim."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "Danes se v Sloveniji uvajajo mrežne ali vodoravne organizacijske strukture. Tega Kitajci še ne dojemajo, še vedno je pri njih na prvem mestu hierarhija. Senioriteta močno izgublja pomen, vedno bolj pa spoštujejo osebnostne lastnosti in sposobnosti posameznika. Vodstvene lastnosti so

danes bolj pomembne od senioritete, ne glede na starost posameznika. Starostniki so v nam poznanem smislu še vedno bolj spoštovani kot pri nas."

Renji hexie je kitajski izraz za medosebno harmonijo. S tem konceptom želim poudariti, da naj bi sklepanje posla s Kitajci spremljalo tudi veliko več medsebojnega spoznavanja, socializiranja in ustvarjanja zaupanja. To vključuje tudi večje število obiskov, poslovnih večerij in neformalnih druženj pred samo sklenitvijo posla. Ste to razliko zaznali oziroma se s trditvijo strinjate? Če je odgovor pritrdilen, prosim opišite vašo izkušnjo.

Podjetje A: "Ne. Zaradi načina našega poslovanja smo že v zgodnji fazi prešli na bolj transakcijski odnos."

Podjetje B: "Nismo še imeli priložnosti, da bi se z našimi poslovnimi partnerji osebno srečali, bi pa takšna srečanja zagotovo privedla k boljši poslovni povezavi."

HA-Italia S.p.A.: "Žal nisem imel nikoli dovolj časa, da bi se ubadal s tem aspektom poslovanja."

Zürn GmbH & Co. KG: "Zelo je pomembno, da ne odklonimo povabila na večerjo. Tam je pomembno, da poskusimo tisto hrano, za katero gostitelji izrazijo željo, naj jo poskusimo. Sicer je poslovanje s Kitajci včasih res dolgotrajno, nekajkrat se je že zgodilo, da sem moral za isti posel na Kitajsko odpotovati večkrat, čeprav bi ga, na primer pri nas, lahko sklenil z enim samim obiskom. Ko enkrat pridobimo zaupanje kitajskega poslovnega partnerja, je ta naklonjen k oblikovanju zelo tesnega partnerstva, celo prijateljstva."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "Zagotovo obstaja, je pa močno povezan z *guanxijem*. Močnejši kot je *guanxi*, manj je potreben *renji hexie*. Potrebno je ugoditi njihovim zahtevam in željam. V Evropi skleneš posel preko e-pošte, v Ameriki je že potrebno partnerja vsaj obiskati, na Kitajskem pa je pomen teh obiskov še močnejši. Sama narava kitajskega poslovanja je glede medosebnih odnosov bolj podobna ameriškemu slogu poslovanja kot našemu, kljub ostalim razlikam v kulturah."

Zhongjian ren je kitajski izraz za posrednika. V teoriji je znano, da je poslovanje preko kitajskega posrednika lažje in hitrejše, saj le ta tujemu podjetju ‘’posodi’’ svoja guanxi in mianzi. Se s to trditvijo strinjate? V kolikor ste poslovali preko posrednika, prosim opišite vašo izkušnjo.

Podjetje A: "Za izvajanje poslov nikoli nismo uporabljali posrednika, zato na to vprašanje ne morem odgovoriti."

Podjetje B: "Posrednika nismo potrebovali, saj poslujemo direktno z našimi partnerji. Na splošno pa seveda koristi vsakršno dodatno znanje."

HA-Italia S.p.A.: "Ponavadi imam raje, da posel izvedem sam, znotraj podjetja, vendar je to na Kitajskem pogosto nemogoče. Velikokrat je ovira neznanje jezika, zato v

kompleksnejših poslih raje sodelujem s kolegom iz kitajske podružnice, ki bi mu lahko v takšnih okoliščinah rekli posrednik."

Zürn GmbH & Co. KG: "Seveda je posrednik še vedno pomemben, vendar z nastopom novih generacij ta močno izgublja pomen, vedno bolj se Kitajci usmerjajo k dobičkonosnosti in uspešnosti posla, ne glede na reference."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "Zadeve se obračajo. Pred 10 do 15 leti, ko na Kitajskem še ni bilo takšnega dostopa do interneta in znanja angleščine kot danes, je bilo to veliko bolj pomembno. Danes so Kitajci veliko bolj odprti in naklonjeni kupcem in dobaviteljem iz tujine, tako da posredniki izgubljajo pomen. Vseeno sta mreženje in posredništvo bolj izrazita pojava kot pri nas, vendar ne za dejansko sklepanje posla, bolj za vzpostavljanje stika (na primer priskrbeti sestanek). Posredniki predvsem posredujejo informacije koga kontaktirati in imajo pri samem sklepanju posla čedalje manjši pomen."

Za Kitajce so značilne še osebnostne lastnosti kot so vztrajnost, varčnost in posrednost. S slednjo se nanašam na bolj implicitno izražanje dejanskih namer, večjo nagnjenost k olepševanju in prikrivanju dejanskega stanja in vnaprej skrbno načrtovane pogajalske procese. Ste pri poslovanju s Kitajsko opazili katero od naštetih lastnosti? Se strinjate s trditvijo, da so te lastnosti bolj izrazite pri Kitajcih v primerjavi s poslovnimi partnerji zahodnega sveta?

Podjetje A: "Omenjenih lastnosti pri naših poslovnih partnerjih nismo opazili."

Podjetje B: "Kot že omenjeno, izrazita vztrajnost pri svojem stališču."

HA-Italia S.p.A.: "Popolnoma se strinjam s tem. Svetoval bi, da je potrebna izjemna prijaznost in zelo previdno rokovanje z občutljivim temami. Nikoli ne smete biti preveč direktni, neolikani ali odprti o sebi."

Zürn GmbH & Co. KG: "Omenil sem že *keep smiling kulturo*. Dodal bi še, da ravno iz razloga, da jih lažje preberem, z njimi najraje poslujem osebno. Kadar to stroškovno ali časovno ni smiselno ali mogoče želim imeti vsaj videokonferenco, da lahko lažje preberem njihovo telesno govorico. Pisno se zaradi njihovega, kot ste ga poimenovali, implicitnega izražanja, najraje ne dogovarjam o pomembnih stvareh. Lahko rečem, da so bolj vztrajni kot povprečni poslovni partnerji, ki jih imam tu, vendar zelo velikih razlik ni."

MAHLE Letrika (Suzhou) Automotive Electrics Co., Ltd.: "Ne strinjam se s to trditvijo. Omenil bi pa planiranje, ki je rak rana Kitajcev. Oni si predhodno zamislijo potek poslovnega sestanka in se počutijo nelagodno, če ta ne poteka natanko tako kot so si ga oni zamislili. Kljub temu je veliko odločitev sprejetih iz danes na jutri, vsaj kar se tiče manjših poslov."