

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**

**ZNAČILNOSTI KITAJSKEGA POGAJALSKEGA  
SLOGA**

**Ljubljana, marec 2005**

**ALEKSANDER KULJAJ**

## **IZJAVA**

Študent **Aleksander Kuljaj** izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **doc. dr. Maje Makovec Brenčič** in v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

*V Ljubljani,* \_\_\_\_\_

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

## **ZAHVALE**

Gospod Vinko Trček, velik sinolog, je do konca svojih dni po vsej svoji moči pomagal številnim študentkam in študentom pri njihovem ukvarjanju s Kitajsko, zato se mu v imenu vseh iz dna srca zahvaljujem v tem skromnem delu.

Na tem mestu se želim zahvaliti tudi prof. Prašnikarju, ki mi je pri pridobivanju podjetij k sodelovanju nesebično priskočil na pomoč. Brez te pomoči bi se namreč raziskava nedvomno raztegnila na dosti daljše obdobje.

Ravno tako se zahvaljujem vsem predstavnikom podjetij, ki so si vzeli dragocen čas za pogovor o tej nadvse zanimivi temi in pripomogli k nastanku pričujočega magistrskega dela.

# KAZALO VSEBINE

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. ORIS PROBLEMATIKE IN PODROČJE PROUČEVANJA .....	1
1.2. NAMEN RAZISKAVE .....	3
1.3. TEMELJNA HIPOTEZA DELA .....	3
1.4. METODE RAZISKOVANJA .....	3
1.5. ZASNOVA IN STRUKTURA DELA .....	4
<b>2. POSLOVNA POGAJANJA</b> .....	<b>4</b>
2.1. VRSTE POGAJANJ IN DEFINICIJA POSLOVNIH POGAJANJ .....	4
2.2. RAZISKOVANJE POGAJANJ .....	5
2.2.1. <i>Predpisujoča orientacija</i> .....	5
2.2.2. <i>Abstraktna orientacija</i> .....	6
2.2.3. <i>Etnografska orientacija</i> .....	6
2.2.4. <i>Eksperimentalna orientacija</i> .....	6
2.2.5. <i>Razpravljalna orientacija</i> .....	7
2.3. TEMELJNI POGAJALSKI ELEMENTI.....	7
2.3.1. <i>Celostno obravnavanje poslovnih pogajanj (Lewicki; Kavčič)</i> .....	8
2.3.2. <i>Strateški pogled na pogajanja (Unt; Gottlieb in Healy)</i> .....	12
2.3.3. <i>Alternativni pogled na pogajanja</i> .....	13
<b>3. POSEBNOSTI MEDKULTURNIH POSLOVNIH POGAJANJ</b> .....	<b>15</b>
3.1. UVOD IN OPREDELITVE .....	15
3.2. NAJPOMEMBNEJŠI AVTORJI MEDKULTURNIH RAZISKAV .....	17
3.2.1. <i>Hofstede in njegove kulturne dimenzije</i> .....	17
3.2.2. <i>Gestelandovi vzorci medkulturnega poslovnega vedenja</i> .....	19
3.2.3. <i>Hampden-Turner in Trompenaarsove zrcalne slike kultur</i> .....	20
3.2.4. <i>Usunier in mednarodno trženje</i> .....	22
3.2.5. <i>Weiss-Strippov model medkulturnih poslovnih pogajanj</i> .....	22
3.2.6. <i>Novejši pogledi na vpliv kulture na pogajalsko vedenje</i> .....	23
3.3. ETIKA KOT POMEMBEN ELEMENT MEDNARODNIH POSLOVNIH POGAJANJ.....	24
3.3.1. <i>Osnovna etična stališča</i> .....	24
3.3.2. <i>Glavni etični problemi v mednarodnih poslovnih pogajanjih</i> .....	25
3.4. NAJPOGOSTEJŠE OBLIKE MEDNARODNIH POSLOVNIH POGAJANJ.....	26
<b>4. KITAJSKA</b> .....	<b>27</b>
4.1. KRATEK ZGODOVINSKI PREGLED .....	27
4.2. POLITIČNA SITUACIJA V LJUDSKI REPUBLIKI KITAJSKI (LRK) .....	28
4.3. PRAVNI OKVIR .....	29
4.4. GOSPODARSTVO IN REFORME .....	31
4.4.1. <i>Razvoj in reforme</i> .....	31
4.4.2. <i>Regionalne razlike</i> .....	33
4.5. PROBLEMI IN PRIHODNOST KITAJSKE .....	33
4.6. KULTURA IN FILOZOFIJA .....	35
4.6.1. <i>Konfucianizem</i> .....	35
4.6.2. <i>Daoizem</i> .....	39

4.6.3.	<i>Budizem</i> .....	40
4.6.4.	<i>Umetnost vojne in »Stratagemi«</i> .....	40
<b>5.</b>	<b>POSEBNOSTI KITAJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA</b> .....	<b>41</b>
5.1.	MODEL KITAJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA .....	42
5.2.	KITAJSKI POGAJALSKI OKVIR.....	43
5.2.1.	»Guanxi« .....	43
5.2.2.	»Mianzi« .....	46
5.2.3.	<i>Protokol (faza spoznavanja in grajenja zaupanja)</i> .....	47
5.3.	KITAJSKI POGAJALSKI PROCES .....	54
5.3.1.	<i>Pogajalska zamisel (strategija) in filozofija nasprotne strani</i> .....	55
5.3.2.	<i>Izbor pogajalcev</i> .....	57
5.3.3.	<i>Vloga hotenj posameznikov</i> .....	59
5.3.4.	<i>Pomen tipa predmetov razprave</i> .....	60
5.3.5.	<i>Komunikacija in kompleksnost jezika</i> .....	61
5.3.6.	<i>Prepričevalni argumenti in taktike</i> .....	65
5.3.7.	<i>Upoštevanje časa</i> .....	70
5.3.8.	<i>Podlaga za zaupanje</i> .....	71
5.3.9.	<i>Nagnjenost k sprejemanju tveganj</i> .....	72
5.3.10.	<i>Notranji sistem sprejemanja odločitev</i> .....	72
5.3.11.	<i>Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma</i> .....	74
5.3.12.	<i>Popogodbena faza</i> .....	74
5.4.	KULTUROLOŠKI SKEPTICIZEM.....	75
<b>6.</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA KITAJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA</b> ..	<b>77</b>
6.1.	METODOLOGIJA RAZISKAVE .....	78
6.2.	PRIPRAVA IN IZVEDBA RAZISKAVE .....	79
6.3.	REZULTATI IN ANALIZA ODGOVOROV .....	80
6.3.1.	<i>Profil podjetij in intervjuvancev</i> .....	80
6.3.2.	<i>Okvir pogajanj na Kitajskem</i> .....	81
6.3.3.	<i>Slovensko – kitajski pogajalski proces</i> .....	86
6.3.4.	<i>Slovenska podjetja na kitajskem trgu</i> .....	103
<b>7.</b>	<b>SKLEPNE UGOTOVITVE</b> .....	<b>109</b>
7.1.	UPORABNOST TEORETIČNEGA IN RAZISKOVALNEGA PRISPEVKA ZA PODJETJA.....	109
7.2.	OMEJITVE IN SMERNICE ZA POGLOBITEV IN RAZŠIRITEV RAZISKAV .....	113
7.2.1.	<i>Omejitve raziskave</i> .....	113
7.2.2.	<i>Smernice za poglobitev in razširitev raziskav</i> .....	114
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>116</b>
	<b>VIRI</b> .....	<b>123</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

<b>TABELA 1: Model izbire pogajalske strategije .....</b>	<b>8</b>
<b>TABELA 2: Primerjava razdruževalne in združevalne strategije po različnih dimenzijah ....</b>	<b>9</b>
<b>TABELA 3: Faze in podfaze tipičnega pogajalskega procesa in njegove temeljne značilnosti</b>	<b>11</b>
<b>TABELA 4: Metode načelnih pogajanj .....</b>	<b>14</b>
<b>TABELA 5: Kulturološke dimenzije na Kitajskem in v nekaterih izbranih državah po Hofstedu .....</b>	<b>19</b>
<b>TABELA 6: Weiss-Strippov okvir globalnih poslovnih pogajanj .....</b>	<b>23</b>
<b>TABELA 7: Povzetek profila sogovornikov .....</b>	<b>81</b>
<b>TABELA 8: Seznam taktik, uporabljenih v raziskavi .....</b>	<b>99</b>

# 1. UVOD

## 1.1. ORIS PROBLEMATIKE IN PODROČJE PROUČEVANJA

Danes je Kitajska s svojimi 10 milijoni kvadratnih kilometrov in 1,3 milijarde prebivalcev pravi azijski in svetovni velikan. Ta do nedavnega speči velikan, kot je Kitajsko poetično poimenoval že Napoleon, pa se je začel hitro prebujati in postaja velikan tudi v gospodarskem smislu. Po pariteti kupne moči je Kitajska zadnja leta drugo največje svetovno gospodarstvo, njen BDP je leta 2002 dosegel 5.700 milijard USD oziroma 4.400 USD per capita. Ob neupoštevanju kupne moči je leta 2002 BDP p.c. znašal zgolj 963 USD (The World Factbook, 2003), kar Kitajsko trenutno uvršča med revnejše države tega planeta. Kitajski fenomen, ki zadnji dve desetletji vse bolj privablja investicije z vseh koncev sveta in vzbuja pozornost svetovne javnosti, je izjemna rast gospodarstva v obdobju zadnjih petindvajsetih let. V tem času je gospodarska rast Kitajske v povprečju znašala nad 8% letno, in državo v četrto stoletja privedla do štirikratnega povečanja njenega bruto domačega proizvoda (The World Factbook, 2003). Poleg tega je Kitajska že tretje leto 143. članica Svetovne trgovinske organizacije, torej tistega mednarodnega telesa, katerega temeljni cilj je zagotavljanje svobodne in pravične trgovine med narodi (Export America, 2004). Proces, ki je Kitajsko pripeljal do tega članstva, je malo po smrti Mao Zedonga, dotedanjega kitajskega vodje, začel novi kitajski voditelj Deng Xiaoping leta 1978 z napovedjo številnih gospodarskih reform in odpiranja gospodarstva. Do tedaj je bila Kitajska zahodnemu poslovnemu svetu skoraj popolna neznanka, saj je v njej vladal trdi komunistični režim s planskim sistemom in idejo o samozadostnosti. Prebivalstvo te države z dolgo, kar štiridesetletno dokumentirano zgodovino in trdno zasidrano kulturo, je reforme sprejelo z odprtimi rokami. Spremembe na področju kmetijstva so prinesle takojšnje rezultate za socialno najbolj ogroženo kmečko prebivalstvo, ki je v tistem času predstavljalo skoraj tri četrtine prebivalstva, ustanovitev posebnih ekonomskih con na jugovzhodu Kitajske pa je v državo pripeljala prve tuje investitorje (Demurger, 2000, str. 9).

Navkljub izjemnemu naraščanju neposrednih tujih investicij in trgovine z zunanjim svetom pa se marsikatero dogovarjanje med kitajskimi poslovneži in njihovimi potencialnimi partnerji konča neuspešno. Velikokrat je vzrok tovrstnih neuspehov nezadostno poznavanje značilnosti kitajske kulture, zgodovine in načinov poslovanja ter pogajanj (Leung in Chan, 2003, str. 1595). Medkulturna poslovna pogajanja so za pogajalce namreč mnogo večji in kompleksnejši izziv kot pa pogajanja na monokulturnem nivoju. V prvem primeru pogajalski strani ne delita istih vrednot, norm, načinov mišljenja, občutij in vedenja. Pogajalski proces je bolj zapleten, saj na vseh nivojih vključuje nezavedne sile medsebojno različnih kulturnih norm, ki otežujejo komunikacijo (Woo in Prud'homme, 1999, str. 315). Vrsta raziskovalcev (Hofstede, Trompenaars, Hall, Gesteland, Weiss, Stripp, Usunier etc.) se je v zadnjih treh desetletjih spoprijela z raziskovanjem kultur in njihovih medsebojnih razlik ter vplivov slednjih na poslovna pogajanja. Njihov namen je identificirati in pojasniti medkulturne razlike, kar vsem vpletenim v medkulturno sodelovanje omogoča bolj učinkovito in uspešno delovanje. Pomemben del tovrstnega sodelovanja predstavljajo poslovneži in pogajalci, ki skozi spoznavanje zgodovine in kulturnih posebnosti trgov, iz katerih prihajajo njihovi

partnerji, razvijajo znanje o značilnostih njihovega pogajalskega sloga, kar vpliva na izboljšanje pogajalske atmosfere, zmanjšuje število sicer vedno prisotnih zapletov in povečuje možnosti za dogovor.

Kitajski pogajalec je zaradi izredno različnih in močnih kulturnih ter zgodovinskih vplivov zapleten preplet maoističnega birokrata, konfucijanskega gentlemana in suntzujskega stratega (Fang, 1999, str. 17), kar pogajalce iz zahodnih kultur pogosto zmede in ima zato lahko zelo negativne posledice. Poleg tega so Kitajci v pogajalskih krogih znani kot eni izmed najbolj trdih in nepopustljivih pogajalcev, uživajo pa tudi visok ugled in spoštovanje (Herbig in Martin, 1998, str. 41; Shi in Wright, 2001, str. 365). Dobro razumevanje kitajskega načina poslovanja in pogajanja ter kulture in zgodovine v njunem ozadju je zato bistvenega pomena za ploden začetek poslovnih pogovorov na Kitajskem (Woo in Prud'homme, 1999, str. 313).

Porast mednarodnega sodelovanja in poslovnih pogajanj ter nepoznavanje posebnosti rastočega kitajskega trga dajeta zato temi pričujočega dela, tj. proučevanju značilnosti kitajskega pogajalskega sloga, velik pomen in aktualnost tako v svetovnem kot tudi slovenskem poslovnem prostoru. V literaturi ima proučevanje značilnosti kitajskega pogajalskega sloga zelo močan ameriški pečat. Tudi iz tega razloga je spoznavanje in objavljanje pogledov z vidika slovenskega poslovnega prostora dobrodošlo, še posebej zato, ker je malo verjetno, da bi različni narodi delili isto percepcijo kitajskega pogajalskega sloga (Usunier, 1993, str. 435-6), ki ga je zaradi tega potrebno proučevati tudi skozi percepcijo slovenskih pogajalcev.

Slovenska podjetja se, podobno kot podjetja po svetu, silam globalizacije ne morejo upreti. To jasno potrjujejo nedavna zaprtja in selitve nekaterih podjetij ali njihovih delov v vzhodne dežele z znatno nižjo ceno delovne sile. Naša podjetja bodo in so tudi že primorana (poleg razvoja novih izdelkov) iskati nove, zahtevnejše trge za svoje proizvode. Kitajska ostaja za Slovenijo še velika, do sedaj na žalost slabo izrabljena priložnost, ki pa je večplastna. Po eni strani ponuja razvijajoči se kitajski trg z 1,3 milijarde prebivalcev neizmerne poslovne priložnosti, po drugi strani pa je ta država kot celota še izredno nerazvita, cena njene delovne sile pa temu primerno nizka. Številna slovenska podjetja bi morala resno preučiti obe poti, če želijo preživeti in zmagovati v globalni konkurenčni tekmi. Podjetja iz globalnih panog, ki pa se množijo, so že s strateškega vidika prisiljena v internacionalizacijo svoje dejavnosti (Kotler, 1998, str. 410). Delovanje na kitajskem trgu pa poleg vseh priložnosti za slovenska podjetja s seboj prinaša tudi številne ovire, ki jih je potrebno premagati. Tudi za slovenska podjetja, ki želijo poslovati na kitajskem trgu, je ena izmed večjih ovir posebnost kitajske kulture, poslovnih običajev in njihovega pogajalskega sloga. Poznavanje teh elementov sicer samo po sebi podjetjem še ne zagotavlja uspeha, vsekakor pa občutno povečuje možnosti le-tega. Slovenska podjetja so na Kitajskem v investicijskem smislu zaenkrat izredno redka. To je najbrž eden izmed pomembnejših razlogov, da v Sloveniji o Kitajski in še posebej o pogajalskem slogu njenih poslovnežev ni bilo veliko napisanega. To magistrsko delo ima zato namen doprinesiti k boljšemu razumevanju in poznavanju kulturoloških in zgodovinskih ozadij ter pogajalskih značilnosti kitajskih poslovnežev in na ta način slovenskemu poslovnemu svetu pomagati na njegovi poti do uspeha na kitajskem trgu.



## 1.2. NAMEN RAZISKAVE

Namen tega magistrskega dela je prikazati pomembnost in značilnosti pogajanj v multi-kulturalnem mednarodnem poslovnem okolju, še posebej pa predstaviti in opisati posebnosti ter ozadja, ki so navzoča pri pogajanjih s kitajskimi poslovneži ter člani administracije. V empiričnem razdelku tega dela želim prikazati izkušnje nekaterih slovenskih proizvodnih podjetij oz. menedžerjev, ki so s kitajskim trgovom že poslovno povezani in njihovo poznavanje prej omenjenih posebnosti. Kitajski gospodarski razcvet v zadnjih petindvajsetih letih je neizpodbitno dejstvo. Kitajska je svoje gospodarstvo odprla za tuja vlaganja, vseeno pa se v svoji biti povsem razlikuje od nam bližnjih kultur. Prav zato je osrednji namen mojega magistrskega dela prikazati značilnosti kitajskega pogajalskega sloga in slovenskim podjetjem, ki se šele odločajo za začetek poslovanja na kitajskem trgu oz. bodo to odločitev sprejela v prihodnosti, pripomoči k boljšemu razumevanju poslovnih procesov na Kitajskem.

## 1.3. TEMELJNA HIPOTEZA DELA

Ob navedeni problematiki v magistrskem delu postavljam za poslovanje podjetij na kitajskem trgu naslednjo temeljno hipotezo:

**H: Za dvig uspešnosti in učinkovitosti poslovanja s kitajskim trgovom je potrebno seznanjenje in dobro poznavanje značilnosti kitajskega pogajalskega sloga in njegovih zgodovinskih ter kulturoloških ozadij, prepletenih s sodobnimi razmerami mednarodnega poslovanja.**

Navedeno velja tudi za slovenske poslovneže, ki želijo poslovati ali že poslujejo na tem trgu. Glede na povečano zanimanje slovenskega gospodarstva za kitajski trg in večanje obsega vstopov nanj lahko pričakujemo, da se bodo slovenska podjetja v prihodnje bolj osredotočila na kitajski trg. Na tej osnovi zato razvijem naslednjo podhipotezo:

**H1: Za večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja slovenskih podjetij na kitajskem trgu je potrebno spoznati posebnosti le-tega, še posebej kulturološka in zgodovinska ozadja, in na tej osnovi zgrajene značilnosti kitajskega pogajalskega sloga.**

## 1.4. METODE RAZISKOVANJA

Magistrsko delo temelji na analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Teoretični del obsega pregled, predstavitev in sintezo predvsem tuje ter obstoječe domače literature s področij poslovnih pogajanj, Kitajske, njene zgodovine in kulture, mednarodnih poslovnih pogajanj in kitajskega pogajalskega sloga. Na podlagi vseh ugotovitev predstavljam v teoretičnem delu celosten model poslovnih pogajanj s kitajskimi pogajalci. Sicer obsežnemu teoretičnemu delu sledi še empirični del, v katerem na podlagi kvalitativne analize predstavljam izkušnje in poglede slovenskih poslovnežev na problematiko, obravnavano v teoretičnem delu. Z metodo delno strukturiranih globinskih intervjujev sem anketiral tiste slovenske poslovneže, ki že imajo izkušnje

v poslovanju s kitajskimi podjetji. Na osnovi teoretičnega in empiričnega dela sem oblikoval priporočila tistim poslovnem, ki se pripravljajo na začetek poslovanja na kitajskem trgu, pa tudi tistim, ki bodo to odločitev sprejeli v prihodnosti.

## **1.5. ZASNOVA IN STRUKTURA DELA**

Vsebinski del naloge je sestavljen iz uvoda, teoretičnega in empiričnega dela ter sklepa. V uvodu predstavim področje, na katerega se magistrsko delo osredotoča z opredelitvijo problema, in opisujem namen, metodologijo in cilje raziskave. Teoretični del obsega štiri poglavja. Prvo med njimi predstavlja osnovne značilnosti poslovnih pogajanj in vrste njihovih proučevanj. V nadaljevanju poglavja podrobneje prikažem nekatere poglede na pogajanja in njihove ključne elemente. Drugo teoretično poglavje predstavlja posebnosti medkulturnih poslovnih pogajanj skozi prizmo pomembnejših in zanimivejših teoretičnih pogledov na medkulturne razlike in podobnosti, znotraj katerih z različnih vidikov umestim kitajsko kulturo. Le-to v tretjem poglavju zaradi njenega pomembnega vpliva na pogajalski slog podrobneje razčlenim. Obenem prikažem Kitajsko tudi z zgodovinskega, političnega, gospodarskega in pravnega področja. V tem poglavju tudi opozorim na najbolj pereče probleme, s katerimi se Kitajska že ukvarja in se bo ukvarjala tudi v prihodnosti. V četrtem poglavju skladno z modelom medkulturnih pogajanj podrobno prikažem značilnosti kitajskega pogajalskega procesa, ki je zelo samosvoj in zato vreden vse pozornosti, ki se mu namenja v zadnjih dveh desetletjih.

V empiričnem delu najprej opišem metodologijo raziskave. Sledita priprava in izvedba globinskih intervjujev ter prikaz glavnih vsebinskih ugotovitev in njihove interpretacije. Na koncu podam oceno uporabnosti raziskave za slovenske menedžerje in opozorim na njene omejitve. Obenem prikažem tudi možnosti za poglobljanje in širitev raziskovanja na tem področju. V sklepnem delu naloge povzamem še najpomembnejše ugotovitve magistrskega dela, pri čemer sem se osredotočil na doprinos dela k poslovni teoriji in predvsem praksi.

## **2. POSLOVNA POGAJANJA**

### **2.1. VRSTE POGAJANJ IN DEFINICIJA POSLOVNIH POGAJANJ**

Pogajanja so prisotna povsod. Vsakdo izmed nas se pogaja praktično vsak dan. Le komu ni znan prizor z materjo in otrokom, ki zagleda v trgovini pri blagajni sladkarije? Tudi to je pogajanje. Otroku namreč dobro ve, kaj je njegova BATNA<sup>1</sup> (Fisher, Ury in Patton, 1998, str. 117). Tudi njegovi starši to dobro vedo, tako kot vsi kupci in prodajalci v bližini. Iz tega razloga vsi potihoma želijo, da starši željam ugodijo čimprej. Podobno je dogajanje pri poslovnih pogajanjih, ki so osnovni pojem te naloge.

---

<sup>1</sup> BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement) - najboljša alternativa dogovoru, ki bi ga dosegli s pogajanjem.

Pojem "pogajanje" (angleško – negotiation) ima korenine v latinskem jeziku (**neg** – ne in **otium** – prosti čas, skupaj čas, ki ni prosti – torej **posel**, **poslovanje**). Beseda pogajanja torej prihaja iz trgovanja oziroma barantanja z blagom. Po Bellu se je ta beseda v zgodnji moderni dobi (pozno 16. stoletje) začela uporabljati v politični sferi v smislu pogovorov med princi in vladarji, njena današnja konotacija pa obsega izredno širok spekter zelo različnih situacij, od kolektivnih pogajanj na delovnem mestu pa vse do visoke diplomacije (Firth, 1995, str. 42-43). Na splošno lahko danes pogajanja definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1996, str. 10). V tej nalogi bodo vseskozi v ospredju predvsem poslovna pogajanja v njihovi mednarodni dimenziji, prav posebej pa bom izpostavil Kitajsko in posebnosti njenih pogajalcev, vendar o tem kasneje. V nadaljevanju predstavljam zanimivo področje raziskovanja poslovnih pogajanj.

## **2.2. RAZISKOVANJE POGAJANJ**

Največ teorij o pogajanjih se je razvilo na področjih ekonomije, teorije iger, političnih ved, antropologije ter socialne psihologije. Čeprav se poslovna pogajanja v tem delu neprestano pojavljajo, je njegov temeljni namen drugje, namreč v prikazu temeljnih značilnosti kitajskega pogajalskega sloga. S tem dejstvom v mislih v svojem delu zgolj predstavljam načine, s katerimi se je mogoče lotiti proučevanja pogajanj, in obenem skušam pokazati na izjemno obsežnost raziskovanja te problematike, ki je še posebej v zadnjih treh desetletjih pritegnila posebno pozornost raziskovalcev in akademikov (Firth, 1995, str. 10-26).

### **2.2.1. Predpisujoča orientacija**

Tovrstna orientacija skuša bralce knjig in člankov s to tematiko razsvetliti s prikazom "kako se pogajati". Ponavadi se avtorji, predvsem nekdanji ali še aktivni pogajalci, s to usmeritvijo omejujejo na popularno prikazovanje pravih in nepravilnih pristopov ter prijemov, njihove publikacije pa ciljajo v prvi vrsti na aktivne pogajalce, poslovneže in prodajalce ter vse tiste, ki to v kratkem želijo postati (glej npr. Fisher in Ury 1981, Mastenbroek 1989, Griffin in Daggart 1989, Sunshine 1990, Salacuse 1991). Eden izmed ciljev tega dela je olajšati poslovanje tistim slovenskim menedžerjem, ki poslujejo s Kitajsko oz. to nameravajo. V skladu s tem bom na koncu tega poglavja predstavil glavne elemente, potrebne za uspešnejše poslovno pogajanje, ki bodo ponovno osvetljeni v poglavju o posebnostih kitajskih pogajalcev. Omenjeni pristop je edini izmed petih, ki ni usmerjen k akademskemu in raziskovalnemu občinstvu in je s te strani deležen tudi precejšnjih kritik. Kljub temu je potrebno navesti, da predpisujoča literatura vpliva na vsakodnevna pogajanja in njihove nosilce in da s tem pripomore k uspešnejšim pogajanjem, ki so nato predmet "resnejših" raziskav, opisanih v nadaljevanju.

### **2.2.2. Abstraktna orientacija**

V popolnem nasprotju s predpisujočo orientacijo je abstraktno usmerjeno raziskovanje rigorozno teoretično. Vplivnejši deli s tega področja sta že skorajda klasična Zeuthenova "teorija barantanja" (1930) in Morgensternova "teorija iger" (1944). Zaradi vrste restrikcij in eliminiranih spremenljivk povezava med temi deduktivnimi modeli ter stvarnimi, vsakodnevnimi pogajanja ni ravno močna, vsekakor pa so ti pogledi koristni v konceptualnem in logičnem smislu.

### **2.2.3. Etnografska orientacija**

Temeljna predpostavka tovrstnih raziskovanj je, da je možno pri vseh pogajanjih iskati neke podobnosti in skupne točke, torej vzorec, ki se nahaja v ozadju vsakih pogajanj, ne glede na to, v kakšnem kontekstu se odvijajo. Raziskovalci se ukvarjajo z vprašanjem, na kakšen način se pogajanja odvijajo v zaporednih fazah in kakšne so značilnosti teh faz. Ugotavljanje faz omogoča konstruiranje bolj ali manj kompleksnih modelov. Tako poznamo trifazni model Douglasove (1957), petstopenjski Marshov model (1975), kompleksnejši osemfazni Gulliverjev model (1979) in še bi lahko naštevali. Drugi raziskovalci podobno domnevajo, da se pogajanja odvijajo v seriji t.i. zaporedij medsebojnega vplivanja. Z malce generalizacije naj bi začetni ponudbi sledile tri možne reakcije - strinjanje s predlogom, nestrinjanje oz. zoperstavljanje predlogu ali pa iskanje vmesne poti, kompromisa. Zelo razširjen je tudi pogled na pogajanje kot na gibanje od nereda k redu. Z drugimi besedami, celoten proces pogajanj naj bi predstavljal nekakšno postopno ustvarjanje reda, neko inkrementalno konvergenco, ko se začetna nestrinjanja vseskozi zmanjšujejo, dokler razlike ne izginejo. Raziskovalna metoda etnografske orientacije se naslanja predvsem na opazovanje samih pogajanj ter na post-pogajalske intervjuje.

### **2.2.4. Eksperimentalna orientacija**

Četrta raziskovalna orientacija je eksperimentalna. Dela te vrste označujejo simulirana pogajanja, torej neke vrste "laboratorijsko" testiranje udeležencev, ki pa so vse pre pogosto univerzitetni študentje. Raziskovalci ponavadi ugotavljajo različne vzročne povezave med kontekstualnimi (neodvisnimi) spremenljivkami in pogajalsko aktivnostjo. Primeri neodvisnih spremenljivk so, denimo, pogajalčevo razpoloženje, količina razpoložljivih podatkov, vnaprej določene taktike itd. V tovrstnih raziskavah so najbolj domači socialni psihologi, saj jih zanima ozadje individualnega vedenja, denimo, tekmovalnost, sodelovanje, funkcioniranje manjših skupin in podobno. Čeprav laboratorijsko okolje raziskovalcem daje kontrolo nad vrsto spremenljivk, ima takšen pristop tudi vrsto pomanjkljivosti. Zanimljivo število eksperimentov vsebuje temeljne elemente dejanskih pogajanj: principe, pragmatiko, osebnosti ter preteklost. To je razlog, da so eksperimenti dokaj oddaljeni od same realnosti, kar v osnovi zmanjšuje pomen samega eksperimenta. Nekateri raziskovalci so probleme poskušali zmanjšati z angažiranjem "pravih" pogajalcev, a do občutnejšega napredka vseeno ni prišlo.

### 2.2.5. Razpravljalna orientacija

V zadnjih dveh desetletjih je bilo veliko raziskav s področja pogajanj usmerjenih na procese razprav ali diskusij v pogajanjih. Cilj takšnega pristopa je razčleniti in opisati osnove medsebojnega vplivanja pogajalcev. Raziskovalci te orientacije se lotevajo raziskovanja na dva načina – s kodnimi shemami ter analizo transkriptov (audio, video). Prvi način uporabljajo predvsem socialni psihologi ter komunikologi, drugega pa konverzacijski analitiki. Pri načinu **kodnih shem** gre za prepoznavanje ter kategoriziranje namer in dejanj udeležencev v pogajanjih. Raziskovalci predpostavljajo, da je pogajalska razprava (diskurz) razgradljiva na različne faze, enote, poteze in dejanja. Ob tem se poraja več problemov. Pri tej metodi se predpostavlja, da raziskovalci natančno poznajo ozadje dane izjave, torej natančen namen pogajalca, ki jo je izrekel. Drugi problem je predpostavka, da ima izjava zgolj eno funkcijo in ni večrazsežnostna. Tretjič, težko je uporabljati obstoječe kodne modele brez intenzivnega poznavanja vsakega izmed njihovih elementov, ki jih imajo ponavadi zgolj avtorji teh modelov itd. Metoda kodnih shem se osredotoča bolj na individualne namene, **analitike transkriptov** pa zanimajo bolj medsebojni vplivi, ki so osnova za pogajalsko razpravo. Z analizo transkriptov se analitiki izognejo a priori sodbam o namerah in vlogah udeležencev in so bolj usmerjeni v opazovanje, na kak način udeleženci medsebojno dajejo teže izrečenim izjavam in besedam. To je razlog, da tej orientaciji mnogi očitajo nepomembnost oz. nezmožnost generalizacije. Šele prihodnost bo pokazala relativno pomembnost vsake izmed opisanih raziskovalnih orientacij.

### 2.3. TEMELJNI POGAJALSKI ELEMENTI

Pogajanja so izredno zapleten in obsežen družbeni pojav. Celovit prikaz vseh elementov, ki jih sestavljajo, je zaradi omejitev na tem mestu nemogoč. Mogoče se je zgolj dotakniti in okvirno prikazati ključne elemente pogajanj ter soočiti poglede nekaterih avtorjev in raziskovalcev s tega področja. Podobno kot pri raziskovanju je tudi pri obravnavanju oz. predstavljanju te teme možnih več pristopov. Številni avtorji predstavljajo pogajanja s pomočjo izbire temeljne pogajalske strategije, od katere je odvisna celotna narava pogajalskega procesa. Drugi avtorji prikazujejo pogajanja skozi pogajalski proces in faze, ki ga sestavljajo. Splošno priznано je namreč, da so pogajanja ponavadi sestavljena iz več faz. Čeprav število faz v posameznih predlogih izredno variira, pa je videti, da so pogledi vsebinsko dokaj enotni. Nekaj manj pa je avtorjev, ki so se obravnave te teme lotili zares celovito in ki jo prikazujejo v vsej njeni kompleksnosti in obširnosti. Na ta način obravnavajo različne pogajalske strategije, pogajalski proces, komuniciranje ter ostale elemente poslovnih pogajanj. V nadaljevanju soočam poglede nekaterih pomembnejših avtorjev in raziskovalcev, ki so se ukvarjali s poslovnimi pogajanjmi.

### 2.3.1. Celostno obravnavanje poslovnih pogajanj (Lewicki; Kavčič)

Eno izmed najboljše sintez na tem področju je opravil Lewicki,<sup>2</sup> ki je skupaj s sodelavci (v nadaljevanju samo Lewicki) sestavil izredno obširno in poglobljeno knjigo o pogajanjih, v kateri so predstavljeni vsi pogajalski elementi, ki jih je mogoče razčlenjevati in obravnavati še podrobneje (denimo poglavje o mednarodnih pogajanjih). Ob opisu različnih pristopov k raziskovanju Lewicki ugotavlja, da obstaja veliko avtorjev, ki o pogajanjih pišejo na podlagi izkušenj in ne na podlagi raziskovanja ter se močno opirajo na eno izmed dveh poglobljenih pogajalskih strategij (združevalna in razdruževalna).<sup>3</sup> Ob tem poudarja, da po njegovem mnenju ni metode, ki bi bila primerna za vse situacije, in da je zato potrebno poznati vse in se odločati glede na naravo pogajalske situacije, kar ga razločuje od številnih avtorjev, ki določeno metodo (ponavadi neko izvedenko združevalne metode) vzamejo za svojo in jo obravnavajo kot sveto. V skladu s tem mnenjem podaja avtor naslednji model izbire pogajalske strategije.

**Tabela 1: Model izbire pogajalske strategije**

		Pomembnost rezultata	
		DA	NE
Pomembnost odnosa	DA	Sodelovanje	Prilagajanje
	NE	Tekmovanje	Izogibanje

Vir: Lewicki et al., 1994, str. 115.

Po tem modelu si mora pogajalec odgovoriti zgolj na dve vprašanji, in sicer:

- 1) Kako pomemben je zame vsebinski rezultat pogajanj?
- 2) Kako pomembno je zame sedanje in prihodnje razmerje z drugo stranjo?

Močan interes za doseganje zgolj vsebinskega pogajalskega rezultata brez posebnega pomena dobrega sedanjega in prihodnjega odnosa z nasprotno stranjo vodi pogajalca bolj v smer tekmovalne oz. **razdruževalne strategije**. Kadar je ob rezultatu pomemben tudi dober odnos med partnerjema, je najbolj smiselna sodelovalna oziroma **združevalna strategija**. V primerih, ko prednjači predvsem vzpostavitev ali ohranitev dobrih odnosov, je najustreznejša **strategija prilagajanja**. V situaciji nepomembnosti obeh elementov pa je najbolj na mestu **izogibanje** pogajanjem, kar pa seveda po definiciji ne spada v okvir pogajanj. Strategija prilagajanja je v svojem bistvu "lose-win" strategija, kar pomeni, da v zasledovanju cilja dolgoročnega sodelovanja omogočimo boljši pogajalski rezultat nasprotni strani, saj načrtujemo, da se bo bilanca rezultatov čez čas izravnala. V naslednji tabeli se nahaja prikaz najpomembnejših razlik po ključnih dimenzijah dveh najpogostejših pogajalskih strategij – razdruževalne in združevalne strategije.

<sup>2</sup> Zgolj seznam pregledane literature obsega, denimo, 28 strani.

<sup>3</sup> Glej tabelo 2.

**Tabela 2: Primerjava razdruževalne in združevalne strategije po različnih dimenzijah**

<b>Dimenzija</b>	<b>Razdruževalna strategija</b>	<b>Združevalna strategija</b>
<b>Struktura rezultatov</b>	Ponavadi fiksen znesek za delitev	Ponavadi variabilen znesek
<b>Zasledovanje ciljev</b>	Zasledovanje lastnih ciljev na račun ciljev nasprotne strani	Zasledovanje skupnih ciljev
<b>Odnosi</b>	Osredotočenost na kratki rok; strani ne pričakujeta sodelovanja v prihodnosti	Dolgoročna osredotočenost; strani pričakujeta sodelovanje tudi v prihodnosti
<b>Primarna motivacija</b>	Maksimiziranje lastnih rezultatov	Maksimiziranje skupnih rezultatov
<b>Zaupanje in odprtost</b>	Skrivnostnost in distanca; visoko zaupanje v sebe in nizko v druge	Zaupanje in odprtost, aktivno poslušanje in skupno raziskovanje alternativ
<b>Poznavanje potreb</b>	Strani poznata lastne potrebe, ki jih skrivata; drugi strani ne zaupata resničnih potreb	Strani poznata in sporočata realne potrebe, obenem iščeta in se odzivata na potrebe nasprotne strani
<b>Predvidljivost</b>	Strani uporabljata nepredvidljivost in element presenečenja z namenom zмести drugo stran	Strani sta predvidljivi in fleksibilni, izogibata se presenečenjem
<b>Agresivnost</b>	Strani uporabljata grožnje in blefiranje, z namenom kontrolirati potek pogajanj	Strani si iskreno izmenjujeta informacije s spoštovanjem in razumevanjem nasprotne strani.
<b>Način iskanja rešitev</b>	Strani se opreta na svoje pozicije s pomočjo argumentacije in manipulacije nasprotne strani	Strani iščeta obojestransko sprejemljive rešitve s pomočjo logike, kreativnosti in konstruktivnosti
<b>Mere uspeha</b>	Uspeh se dosega z očrnitvijo nasprotne strani, povišane stopnje hostilnosti in znotraj skupinske lojalnosti	Uspeh zahteva opuščanje očrnitve in ocenjevanje idej glede na njihovo vrednost
<b>Primer škodljivega ekstrema</b>	Škodljiv ekstrem je dosežen, ko ena stran predpostavlja popolno igro z ničto vsoto in ko postane zmaga sama sebi cilj	Škodljiv ekstrem je dosežen, ko ena stran celoten lastni interes podredi skupnemu dobremu
<b>Poglavitni pristop</b>	Jaz zmagam, ti izgubiš	Kaj je najboljši način za izpolnitev potreb obeh strani

Vir: Lewicki et al., 1994, str. 118-20.

Poleg določenih prednosti imata obe opisani strategiji v primeru nepremišljene ali nefleksibilne uporabe tudi določene pomanjkljivosti. Razdruževalna strategija v tem primeru pogostokrat ustvari vzorce tekmovalnosti in občutek superiornosti, ki zamegljujejo presojo o doprinosu nasprotne strani in percepcijo o njenih potrebah in pozicijah. Na drugi strani slepa uporaba združevalne strategije večkrat privede do izkoriščanja prikaza dobre volje z nasprotne strani, lahko pa se pogajalec na ta način tudi oddalji od rezultatov, sprejemljivih s strani njegovega delodajalca. Poleg tega je potrebno imeti v mislih dejstvo, da sta predstavljeni strategiji v njihovi čisti obliki, ki pa ju le redkokdaj srečamo v praksi, kjer glede na potrebe posamezne strani in pogajalske dinamike pogostokrat pride do mešanja določenih elementov ene in druge.

Pri razdruževalni metodi avtor obravnava potrebne taktične naloge, ki jih morajo opraviti pogajalci. Poleg tega obravnava pogajalski proces v kontekstu razdruževalnega pristopa, obenem pa, podobno kot drugi avtorji, predstavi nekaj najpogostejših pogajalskih taktik in načinov, kako se jim zoperstaviti (številne pogajalske taktike so opisane v poglavju »Posebnosti kitajskega pogajalskega sloga«). Pogajalci lahko v tovrstnih situacijah taktiziranje nasprotne strani ignorirajo, se odzovejo na isti način, o njih razpravljajo ali pa že v samem začetku vzpostavijo čimbolj prijateljski odnos, ki takšno početje otežuje (Lewicki et al., 1994, str. 73-8). Možne odgovore na omenjene taktike obsežneje obravnavajo Fisher, Ury in Patton, ki jih omenjam malce kasneje.

V obravnavi združevalne pogajalske metode se Lewicki (1994, str. 81-105) najprej loti pogojev, ki omogočajo učinkovitost te metode. Ti pogoji so prosti tok informacij, razumevanje partnerjevih potreb in ciljev, poudarjanje skupnih točk in relativiziranje razlik ter iskanje rešitev, sprejemljivih za obe strani. Zatem obravnava korake združevalnega pogajalskega procesa in olajševalne faktorje za uspešna združevalna pogajanja.

Poleg podrobne obravnave obeh metod pa Lewicki v svojem delu prikazuje številne druge, ravno tako pomembne pogajalske elemente, kot, denimo, pogajalsko planiranje, »mrtve« točke v pogajanjih, proces komunikacije in prepričevanja, vprašanje pogajalske moči, individualnih razlik in etike ter značilnosti mednarodnih pogajanj, ki so zaradi teme tega dela še posebej zanimive. Navkljub njihovi izredni pomembnosti vseh teh elementov na tem mestu ni moč podrobneje obravnavati, vseeno pa naj omenim, da je obravnava mednarodnih pogajanj zgolj površinska in da za resnejše tovrstno zanimanje ne zadostuje. Podoben pristop kot Lewicki ima tudi Kavčič, eden izmed redkih slovenskih avtorjev, ki pogajanja ravno tako prikazuje večplastno, pri čemer pa se vseeno bolj osredotoči na posamezne faze pogajalskega procesa (Kavčič, 1996, str. 42-175).



**Tabela 3: Faze in podfaze tipičnega pogajalskega procesa in njegove temeljne značilnosti**

<b>1. FAZA: Priprave na pogajanja</b>	
<p>Večina praktikov in avtorjev gleda na fazo priprav kot na nepogrešljivo osnovo uspešnih pogajanj (Fells, 1996, str. 50). Ury (1998, str. 30) primerja priprave na pogajanja z odhodom na potovanje: "Najprej potrebujete dober zemljevid." Slaba pripravljenost ene ali obeh strani podaljšuje pogajanja v celoti, zmanjšuje verjetnost, da bomo dosegli predviden cilj in povečuje verjetnost zapletov. Pogajalci morajo določiti cilje, jih razvrstiti po pomembnosti ter določiti pogajalske »IZM« intervale.<sup>4</sup> Za doseganje ciljev je potrebno izbrati pogajalsko strategijo, pomembno je tudi zbiranje informacij o predmetih pogajanj in o nasprotni strani. Pred pogajanjem je potrebno še določiti pogajalce, termin, lokacijo ter pristojnost posameznih pogajalcev oz. pogajalske skupine. Več avtorjev (Ury, 1998, str. 39-40; Peterson in Lucas, 2001, str. 40-41) predlaga oziroma ugotavlja pomen vaje pogajanj. Bolje je delati napake med vajo kot pa med pravimi pogajanjem.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Načrtovanje pogajanj</li> <li>2. Izbira strategije</li> <li>3. Zbiranje informacij</li> <li>4. Določitev pogajalcev</li> <li>5. Začetek in trajanje pogajanj</li> <li>6. Določitev lokacije</li> <li>7. Pristojnosti pogajalcev</li> <li>8. Tajnost pogajanj</li> <li>9. Pogajalska vaja</li> </ol>
<b>2. FAZA: Začetek pogajanj</b>	
<p>Začetek pogajanj pomeni ustvarjanje prvega vtisa, ki ga je težko popraviti. Spoznavanje kaže vzpodbujati, saj poznavanje dodatnih podatkov o pogajalcih in odkritje skupnih interesov lahko pomembno prispevata k izgrajevanju zaupanja ter zmanjševanju začetnih pregrad. Stranki se morata sporazumeti, o čem se bosta pogajali. Začetne pozicije ponavadi pomenijo maksimalne zahteve posamezne strani. Te zahteve morajo strani podpreti z argumenti. Preveliki ekstremi začetnih pozicij lahko kažejo na neresnost določene pogajalske strani.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medsebojno spoznavanje strani</li> <li>2. Določitev dnevnega reda</li> <li>3. Predstavitve začetnih pozicij in pristojnosti</li> </ol>
<b>3. FAZA: Iskanje sporazuma</b>	
<p>Pomembna prvina v iskanju sporazuma je vzdušje v pogajanjih. Dokazovanje je celovita aktivnost postavljanja zahtev, razpravljanja o zahtevah, utemeljevanja zahtev z razlogi, presojanja teh razlogov in zavračanja kritik navedenih razlogov. Nakazovanja novih možnosti so skoraj vedno podana v obliki pogojnih stavkov, pri tem pa je ključen element <b>recipročnosti</b>, kar pomeni, da je ena stran pripravljena popuščati, če je to pripravljena storiti tudi druga stran. Pri predlogih se je potrebno izogibati dvoumnih izrazov, vseeno pa jih kaže oblikovati pogojno, saj temeljno pravilo pogajanj pravi, da "<b>nič dati, če za to nič ne dobimo</b>". Prepogoste prekinitve pogajanj niso priporočljive, občasne pa so včasih koristne. Za uspešno prepričevanje nasprotne strani je nujno razumevanje njihovih interesov in potreb, za to pa je ključno aktivno poslušanje. Popuščanje je najtežji del pogajanj, od tega je odvisna njihova uspešnost. Po teoriji "samouresničevalne napovedi" pričakovani rezultati vplivajo na to, koliko se trudimo za njihovo doseganje (Fells, 1996, str. 51)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vzpostavljanje primerne vzdušja in odnosov</li> <li>2. Dokazovanje</li> <li>3. Nakazovanje novih možnosti</li> <li>4. Predlaganje</li> <li>5. Prekinitve pogajanj</li> <li>6. Prepričevanje</li> <li>7. Popuščanje</li> </ol>
<b>4. FAZA: Sklenitev sporazuma in zaključevanje</b>	
<p>Pogajalec mora znati oceniti, kdaj je napočil čas za zaključek. Za zaključevanje je nujno, da sta se strani sporazumeli o pomembnejših temah in sta obe čimbolj zadovoljni. Dve najpogostejši tehniki zaključevanja sta "zadnja ponudba" in "povzetek za zaključevanje". Dober sporazum mora opredeliti, kaj je vsebina sporazuma, za koga vse velja, kdaj in pod katerimi pogoji začne veljati, kaj je določena stran dolžna narediti, opredeliti mora posledice v primeru nespoštovanja določil sporazuma ter imenovati organ za reševanje sporov. Pregled procesa in dosežkov je relevanten predvsem z analitičnega vidika.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pravi čas zaključevanja</li> <li>2. Tehnike zaključevanja</li> <li>3. Sporazum</li> <li>4. Pregled doseženega in podpis sporazuma</li> </ol>

Vir: Kavčič, 1996, str. 42 –175.

<sup>4</sup> Idealna, zaželena in minimalna točka za vsak predmet pogajanj.

### 2.3.2. Strateški pogled na pogajanja (Unt; Gottlieb in Healy)

Govorili smo že o avtorjih, ki možne pogajalske pristope obravnavajo zelo normativno in promovirajo zgolj enega izmed teh. V zadnjem času je moderna predvsem združevalna strategija, ki jo poleg drugih avtorjev obravnavajo tudi Gottlieb in Healy (1990) ter Unt (1995). Že naslovi njihovih del vodijo v omenjeno smer; delo prvih dveh se imenuje »Doseganje dogovorov: Pogajalski posel«, Unt pa je svoje delo naslovil kar »Pogajanja brez poraženca«. Naslovi obetajo kar nekakšno revolucijo na področju pogajanj, saj je iz njih sklepati, da se bodo odslej vsaka pogajanja zaključila z dogovorom, ki bo zmagovalen za obe strani.

**Gottlieb in Healy** (1990, str. 9-10) sta prepričana, da je pogajanja potrebno jemati kot razgovor oziroma iskanje rešitev, ne pa kot tekmovanje ali konfrontacijo. Cilj pogajanj naj bi zato bil doseganje dogovora in ne zmaga. Veliko večino dotedanjih znanih del s področja pogajanj uvrščata med dela, osnovana na razdruževalnem modelu, čeprav nekatera že vključujejo žargon, ki je bližje dobim-dobiš pristopu. Avtorja ugotavljata, da je področje pogajanj v tranziciji od klasičnega, tršega pristopa k bolj sodelovalnim pristopom za doseganje cilja – reševanja konfliktov. Po njunem učinkovit pogajalec ni razdruževalec, temveč ima razvit tako vsebinski kot tudi povezovalni pogled, njegov koncept pogajanj pa združuje tako lastno perspektivo kot tudi perspektivo nasprotne strani. Dober pogajalec svoj slog prilagaja razmeram v pogajanjih. Tako kot Lewicki (1994) in Unt (1995), katerega pogledi so opisani v nadaljevanju, tudi dotična avtorja ne odobravata koncepta kompromisa, saj menita, da je blizu zgubim-zgubiš pristopu, in se zavzemata za dobim-dobiš pristop, ki je osnovan na kreativnem iskanju unikatnih odgovorov na unikatne probleme, kadar je to le mogoče (Gottlieb in Healy, 1990, str. 20).

Avtorja se zavedata, da vsi pogajalci še zdaleč ne delijo njunega pogleda, temveč se marsikateri izmed njih še vedno poslužuje različnih taktik in trdih prijemov. V zvezi s tem obravnavata nekaj strateških prijemov, kot so: osredotočenje na lastne prednosti, izkazovanje potrpežljivosti in kontrole nad pogajanjem, raziskovanje različnih možnosti, ocenjevanje vrednosti koncesij, osebni pristop in grajenje prijateljskih odnosov. Poleg teh strateških prijemov avtorja predstavljata tudi nekaj taktik, ki jih pogosto razdruževalni pogajalci uporabljajo, in ki jih je prav zaradi tega potrebno razumeti (Gottlieb in Healy, 1990, str. 35-64).

Avtorja v svojem delu posvečata posebno pozornost vlogi pogajalskega stila, s čimer se zelo razlikujeta od ostalih avtorjev. Dimenzije pogajalskih stilov prikazujeta s pomočjo koordinatnega sistema, kjer ordinatna os predstavlja stopnjo kontrole med pogajanjem, abscisna pa stopnjo razumevanja oz. skrbi za grajenje prijateljskih odnosov. Na ta način izluščita štiri osnovne pogajalske stile: sodelavec (collaborator – visoka kontrola in razumevanje), ustrezljivec (accomodator – nizka kontrola in visoko razumevanje), izogibalec (avoider – nizka kontrola in razumevanje) in tekmovalc (competitor – visoka kontrola in nizko razumevanje) (Gottlieb, Healy, 1990, str. 69).

Vsak stil ima seveda prednosti in slabosti, zanimivo pa je, da avtorja predpostavljata, da je stil mogoče prilagajati danim razmeram in stilom nasprotne strani, in zato analizirata različne

kombinacije pogajalskih stilov dveh pogajalcev, obenem pa menita, da je najpomembneje poznati sebe in svoj stil, poleg tega pa je potrebno oceniti stil nasprotne strani.

Poleg osredotočenja na pogajalske stile dajeta avtorja velik pomen različnim objektom pogajanja, zato obravnavata posebej pogajanja za prenos lastništva, pogajanja za najem in prevzeme ter pogajanja pri prodaji. Pri vsaki situaciji zelo podrobno opisujeta pomembne elemente, ki so v takšnih pogajanjih prisotni, podrobnejša predstavitev teh elementov pa bi presegala namen tega dela. Gottlieb in Healy (1990, str. 159-75) se zavedata pomembnosti pogajanj v mednarodnem okolju in jim posvečata posebno poglavje, vseeno pa je eno poglavje zdaleč premalo za zadosten prikaz vseh pomembnejših značilnosti mednarodnih pogajanj. Tudi v tem primeru se avtorja zgolj dotakneta nekaterih posebnosti medkulturnih pogajanj, kot so vloga jezika, potreba po planiranju, različni vzorci komunikacije, viri moči ipd. in priznavata, da je za ustrezno obravnavanje medkulturnih pogajanj potrebno veliko več kot le nekaj splošnih napotkov, ki jih podajata.

**Unt** (1995, str. 11) poudarja pomen razumevanja nasprotne strani in iskanja ravnotežja med naivnostjo ter pohlepom. Ob tem bralcu sporoča, da njegovi napotki niso recept za uspešna pogajanja, saj so vsaka pogajanja nekaj posebnega in zato poznavanje konceptov in pogajalskih elementov zgolj omogoča bolj učinkovito prilagajanje vsakim pogajanjem. Zatekanje nekaterih pogajalcev k razdruževalnemu pristopu razlaga kot odraz pomanjkanja interesa ali celo neobvladanja drugih metod, in podobno kot Gottlieb in Healy (1990) promovira predvsem pristop kreativnega reševanja problemov, pri čemer pa se omejuje zgolj na predstavitev pogajanj s stališča kupca in prodajalca. To je sicer dokaj inovativen pristop, ki pa mu manjka večkrat omenjene celovitosti in ki analizo pogajanj občutno zožuje. Predstavitev pogajanj s stališč kupca in prodajalca je dokaj tehnična in se mestoma nanaša bolj na metode poslovanja kot na pogajanja v ožjem smislu. Napotki so v obeh delih razdeljeni na faze. S stališča kupca so pogajanja razdeljena v 3 faze, in sicer: pošiljanje povpraševalnega pisma, primerjava ponudb in priprava na pogajanja. S stališča prodajalca so pogajanja razdeljena v 4 faze: iskanje potenciala za prodajo, izbira strategije pred pripravo ponudbe, izdelava ponudbe in priprava na pogajanja. Avtor svoje delo zaokroži z nekaterimi nasveti za učinkovito pogajanje (Unt, 1995, str. 69-158).

### 2.3.3. Alternativni pogled na pogajanja

**Fisher, Ury in Patton** (1991, str. 16-29) trdijo, da poleg mehkega in trdega načina pogajanj (ki bi na poenostavljen način lahko predstavljala združevalni in razdruževalni pristop) obstaja tretji način, ki je mehak in trd hkrati, in ga imenujejo **metoda načelnih pogajanj**. To je metoda, ki je trda do problemov in mehka do ljudi. Avtorji so prepričani, da je uporabna v vseh pogajalskih situacijah. Temeljna načela te metode so opisana v tabeli 4.

**Tabela 4: Metode načelnih pogajanj**

<p><b>1. Ločitev ljudi od problema.</b></p> <p>Pogajanja potekajo med ljudmi, ki imajo različne lastnosti in vrednote. Odnosi med pogajalci odločilno vplivajo na izid pogajanj in zlahka postanejo obremenjeni s problemom, zato je potrebno odnos ločiti od same vsebine. Različne težave, ki izhajajo iz človeških lastnosti, lahko razvrstimo v kategorije zaznavanja, čustev ali komunikacije. Zaznave obeh strani so različne in jih je potrebno razumeti. Čustva pripeljejo pogajanja v slepo ulico, zato jih je potrebno nadzirati, problemi pa obstajajo tudi na ravni komunikacije. Avtorji v zvezi z ustreznim ravnanjem s temi kategorijami predlagajo vrsto tehnik.</p>
<p><b>2. Osredotočenje na interese, ne na stališča.</b></p> <p>Osnovni problem pogajanj so interesi in ne nasprotujoča si stališča. V ozadju stališč so tako skupni kot tudi nasprotujoči si interesi, spoznanje skupnih interesov pa olajša usklajevanje nasprotnih. Natančno je potrebno predstaviti lastne interese in ugotoviti interese nasprotne strani, ki pa jih je ponavadi več.</p>
<p><b>3. Oblikovanje možnosti obojestranskih koristi.</b></p> <p>Pogajalci ponavadi verjamejo, da bi bilo dobro, da prevlada njihovo stališče, premalo pa se zatekajo k ustvarjalnemu razmišljanju in iskanju alternativ, poleg tega imajo v mislih fiksen obseg pogajanj. Za generiranje ustvarjalnih rešitev je potrebno ločiti možne rešitve od obsojanja, širiti predlagane možnosti, iskati skupne prednosti in si izmišljati načine za poenostavitev odločitev.</p>
<p><b>4. Vztrajanje pri uporabi objektivnih meril.</b></p> <p>Skoraj nikoli se ni možno izogniti kruti stvarnosti nasprotujočih si interesov, zato avtorji za razreševanje tovrstnih situacij predlagajo uporabo objektivnih meril, ki so neodvisna od volje posamezne strani. Objektivna merila so lahko predhodni primeri, običajno delovanje, znanstvene ocene, tržna vrednost, moralni standardi ipd. Pri tem je zelo učinkovita predstavitev predlogov s pomočjo meril nasprotne strani. Objektivnost merila morata sprejemati obe strani.</p>

Vir: Fisher, Ury in Patton, 1991, str. 16-29.

Poleg opisane metode avtorji obravnavajo tudi situacije pogajanj z močnejšo stranjo, s stranjo, ki noče sodelovati ter s stranjo, ki uporablja razne pogajalske zvijače. V pogajanjih z **močnejšo stranjo** se dobri pogajalci ne spuščajo v boj, temveč se pogajajo o bistvu pogajanj s pomočjo poštenih meril. Oblikovanje lastne BATNE povečuje pogajalsko moč, obenem pa lahko ocenjevanje nasprotnikove BATNE zmanjša njegovo moč, saj je morda neupravičeno optimističen glede svoje pogajalske moči (Fisher, Ury in Patton, 1991, str. 5). V primeru, ko nasprotna stran **noče sodelovati** in na načelna pogajanja odgovarja z razdruževalnim pristopom, avtorji predstavljajo tri osnovne pristope. Prvi pristop je že omenjena metoda načelnih pogajanj, ki je nalezljiva in lahko sama po sebi pridobi nasprotno stran k sodelovanju. V nasprotnem primeru lahko pogajalci uporabijo t.i. pogajalski »jiu-jitsu«. Pri tem gre za poskus preusmerjanja napadov nasprotne strani v skupno korist, pa naj gre za brezkompromisno zagovarjanje lastnih stališč, napade na naše zamisli ali celo verbalne napade na same pogajalce. V primerih, ko tudi tak pristop ne obrodi sadov, je smiselno na pomoč poklicati tretjo stran, ki je neodvisna in skuša obe strani prepričati v dosego sporazuma. Ne

glede na uporabljeni pristop je ponavadi možno prepričati nasprotno stran v sodelovanje v načelnih pogajanjih, četudi na to ni pripravljena (Fisher, Ury in Patton, 1991, str. 83-9).

Številni pogajalci se ne morejo upreti skušnjavi in navdušeno uporabljajo najrazličnejše **pogajalske zvijače** in taktike. Avtorji ugotavljajo, da se večina pogajalcev na tovrstno početje nasprotne strani odzove na enega izmed dveh načinov. Prvi običajni odziv je, da potrpijo in upajo, da bo nasprotna stran s tem zadovoljna in ne bo zahtevala več, kar se redkokdaj uresniči. Drugi odziv je odgovor na podoben način, kar včasih pripelje do uklonitve ene strani, še pogosteje pa pride do prekinitve pogajanj. Avtorji navajajo najpogostejše taktike in ustrezne odgovore nanje, saj menijo, da so takšne taktike nesprejemljive in ustrezajo le eni izmed strani. Učinkovito zoperstavljenje je mogoče z uporabo načelnih pogajanj. Ta vključujejo prepoznavanje uporabljenih taktik in osredotočenje na pravila o pogajalskem postopku, pri čemer ostaja cilj učinkovito in prijateljsko doseči dober dogovor, ista pa ostaja tudi metoda – metoda načelnih pogajanj (Fisher, Ury in Patton, 1991, str. 112-8).

Avtorjem je izredno težko očitati nekonsistentnost, saj svoje ideje predstavljajo na zelo prepričljiv in iznajdljiv način. Tudi to je najbrž razlog, da je omenjeno delo eno izmed najpopularnejših pogajalskih del nasploh. Kljub temu ugotavljam, da je to delo izključno preskriptivnega značaja in se ne pogloblja v številne druge elemente pogajanj. Govori zgolj o alternativni pogajalski metodi, njeno podrobno aplikacijo v vsakodnevna pogajanja pa avtorji prepuščajo pogajalcem samim.

Kadar se na pogajalski proces gleda iz medkulturnega konteksta, postane le-ta znatno bolj zapleten. Naivno je podajati se v medkulturna pogajanja z mislijo, da so si vsi ljudje konec koncev med seboj podobni in da se vsi obnašajo nam podobno. Več kot dve tretjini pogajanj med ameriški in japonski poslovnimi pogajalci se končata z neuspehom (Gulbro, 1996, str. 18), številke pa so podobne tudi drugod po svetu. Poglejmo si zato nekatere posebnosti medkulturnih poslovnih pogajanj.

### **3. POSEBNOSTI MEDKULTURNIH POSLOVNIH POGAJANJ**

#### **3.1. UVOD IN OPREDELITVE**

Kultura, znotraj katere so bili udeleženci pogajanj socializirani in šolani, ima znaten vpliv na pogajalski proces. Posamezniki z istim kulturnim ozadjem delijo skupne vzorce mišljenja, čustvovanja in reagiranja. Pogajalsko vedenje je zato konsistentno znotraj kulture, vsaka kultura pa ima svojevrsten pogajalski stil; vsi ti stili se med seboj razlikujejo (bolj ali manj) glede na razdaljo med kulturami (Simintiras, 1998, str. 11). Pogajanja na mednarodni ravni zatorej poleg obvladovanja pogajalskih veščin zahtevajo tudi razumevanje kulturoloških razlik in ustrezno prilagoditev pogajalskega pristopa (Woo in Prud'homme, 1999, str. 315).

**Kultura** je zelo kompleksen pojem, o čemer priča dejstvo, da sta že Kroeber in Kluckhohn (1967) z namenom, da zbereta različne definicije kulture na enem mestu, prišla do kar 164 različnih opisov

kulture, ki sta jih nato razvrstila v sedem kategorij. Te kategorije se medsebojno ne izključujejo, temveč osvetlijo različne vidike tega kompleksnega pojma. Kultura torej (1) vsebuje številne komponente; (2) se nanaša na družbeno dediščino in tradicijo; (3) vključuje ideale in pričakovana vedenja; (4) temelji na prilagajanju okolju, učenju in vedenju; (5) ureja človekovo družbeno življenje in (6) se zrcali v idejah, simbolih in artefaktih. Sedmi vidik vključuje t.i. nepopolne definicije (Srnlka, 2004, str. 2). Hofstede definira kulturo malce enostavneje, in sicer kot kolektivno programiranje misli, ki razmejuje člane ene skupine ljudi od drugih. Kultura predstavlja pri človeškem kolektivu tisto, kar je osebnost pri posamezniku. Kulturo sestavlja več nivojev, izmed katerih je najgloblji nivo vrednot, ki mu sledijo rituali, junaki ter simboli. Zadnji trije nivoji so vidne manifestacije kulture, vrednote pa so nevidne, dokler se ne artikulirajo v obnašanju posameznih pripadnikov določene kulture. **Vrednote** označuje kot splošno tendenco k dajanju prednosti določenim naravam stvari pred drugimi. Kavčič (1996, str. 262) govori še o temeljnih predpostavkah, ki naj bi bile globlje od vrednot, saj so vzete kot pravilne, nekaj, o čemer ne kaže razpravljati. Podobno Hofstede (2001, str. 5-10) razlaga družbene **norme** kot vrednote, ki so skupne večini posameznikov znotraj posamezne kulture. Potemtakem lahko sklepamo, da so temeljne predpostavke vzete kot pravilne ravno zato, ker so skupne večini in so torej sopomenka normam.

O kulturi se ne govori mnogo, saj je večina njenih elementov za prebivalce znotraj nje samoumevnih. Jasno je, da ni zanimivo govoriti o nečem, kar je skupno vsem udeležencem. Vse to pomeni, da je poznavanje načinov, s katerimi kultura vpliva na njihovo vedenje, med ljudmi šibko. To je tudi razlog, da so ljudje v težavah, kadar morajo svojo kulturo predstaviti prebivalcem drugih dežel (Albaum, Strandskov in Duerr, 1994, str. 54). Kadar govorimo o medkulturnih primerjavah, so pomembni koncepti še predsodek, stereotip, etnocentrizem ter kulturni relativizem. **Predsodek** je sodba o posamezniku, narejena na podlagi njegove pripadnosti neki skupini. **Stereotip** je podoba neke družbene skupine ali socialne kategorije, ki se sprva razvije zgolj na podlagi izkušenj s posameznim pripadnikom te skupine; takšne izkušnje se kasneje posplošijo in podoba prične veljati za karakteristiko celotne skupine. **Etnocentrizem** je prepričanje ali ravnanje, kot da je posameznikova skupina center vsega, etnocentrični posameznik druge ljudi presoja z lastnimi merili in jih vrednoti z lastnimi standardi (Kavčič, 1996, str. 270-1). **Kulturni relativizem** je vedenje ali pogled, da nobena kultura ni absolutna oz. nadrejena drugi, marveč zgolj drugačna. Ob preveliki prisotnosti prvih treh ter ob pomanjkanju zadnjega koncepta so medkulturna pogajanja otežkočena, če že ne nemogoča. Neupoštevanje ali nepoznavanje kulturnih razlik ima lahko med pogajanjem vsaj naslednje posledice (Kavčič, 1996, str. 267-8):

- strah in nelagodje
- zmedenost in napačno usmerjenost
- napačno razumevanje in nesporazum
- frustracijo ter celo prekinitev pogajanj

## **3.2. NAJPOMEMBNEJŠI AVTORJI MEDKULTURNIH RAZISKAV**

Avtorjev medkulturnih raziskav je veliko, čeprav se je zanimanje za tovrstno raziskovanje okrepilo šele pred približno tremi desetletji. Na tem mestu moj namen ni predstavljati vseh pogledov, zaradi česar sem izpostavil predvsem najpomembnejše avtorje oz. tiste, ki so s svojim delom na zanimiv in tudi uporaben način prikazali problematiko kulturnih razlik. S tem bom lažje umestil kitajsko kulturo in pripravili postopek za razčlenitev sloga njenih pogajalcev.

### **3.2.1. Hofstede in njegove kulturne dimenzije**

Geert Hofstede je pionir medkulturnih raziskav in tudi eden izmed najbolj citiranih avtorjev v poslovnih vedah. V obdobju 1967-73 je opravil zaenkrat najboljše raziskavo na področju preučevanja kultur, ki je zajemala kar 116.000 oseb v 72 državah, zaposlenih v multinacionalnem podjetju IBM. Skušal je odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo na enak način. Na podlagi raziskave je oblikoval model štirih dimenzij vrednot, po katerih lahko mednarodni tržnik analizira prepoznavanje in interpretacijo sveta ljudi iz različnih nacionalnih kultur. Te dimenzije so: odmik moči (power distance), izogibanje negotovosti (uncertainty avoidance), individualizem/kolektivizem (individualism/collectivism) ter moškost/ženskost (masculinity/femininity).

#### **1. Odmik moči (power distance)**

Avtor ugotavlja, da v različnih deželah obstoje različne rešitve problema neenakosti med ljudmi. V družbah, ki dosegajo visoko stopnjo odmika moči, je moč koncentrirana znotraj manjše skupine ljudi, takšno stanje pa člani družbe z manj moči sprejemajo ali celo pričakujejo (Keegan in Schlegelmilch, 2001, str. 91). Obratno sta v družbi, ki dosega nizko stopnjo odmika moči, moč in odločanje med ljudmi širše razpršena. Velik odmik moči zato vodi k večji centralizaciji kontrole, pogajanja pa morajo ponavadi zaključiti najvišje avtoritete. V kulturah velikega odmika moči veljajo prodajalci zgolj malce več kot berači (Kalé, 1996, str. 30). Od njih se pričakuje velika mera spoštovanja in uslužnosti. Ravno tako v teh kulturah pogajalci vidijo nasprotno stran kot grožnjo in so zato manj nagnjeni k zaupanju. Iz tega razloga se podajo v pogajanja šele, ko je vzpostavljena zadostna mera zaupanja.

#### **2. Izogibanje negotovosti (uncertainty avoidance)**

Pri tej dimenziji gre za stopnjo tolerantnosti do negotovosti, ki v enaki situaciji vodi posameznike, da nekateri med njimi občutijo večjo potrebo po odpravljanju negotovosti kot drugi. Nekatere kulture močno izogibanje negotovosti kažejo z agresivnejšim, bolj čustvenim in manj tolerantnim vedenjem; karakterizira jih prepričanje v absolutno resnico. V drugih kulturah se njihovo šibko izogibanje negotovosti manifestira v bolj kontemplativnem in tolerantnem vedenju. Pogajalci iz kultur močnega izogibanja negotovosti cenijo visoko strukturirane, ritualistične postopke med pogajanjem.

#### **3. Individualizem/kolektivizem (individualism/collectivism)**

Tretja dimenzija prikazuje odnos med posameznikom in družbo. Prevladujoči odnos te dimenzije ima številne vplive na sistem vrednot v družbi (Makovec in Hrastelj, 2003, str. 56). V

kolektivističnih družbah so ljudje nagnjeni k skupinski mentaliteti, iščejo harmoničnost v skupini in so medsebojno ter od organizacij bolj odvisni. V zameno pa te organizacije prevzemajo večjo odgovornost za svoje člane (Kavčič, 1996, str. 265). V individualističnih kulturah je vsak član družbe v osnovi zavzet za lastni interes oz. interes njegove najožje družine. V pogajanjih vodi kolektivizem k večji potrebi po stabilnih poslovnih razmerjih. Pogajanja se odvijajo med ljudmi, ki se med seboj dobro poznajo, zato je vsaka kadrovska zamenjava med pogajalci tvegana. V teh kulturah je pomembna vloga posrednikov, saj le-ti znajo opozarjati na žgoče teme brez prevelikega zatekanja k direktnim soočenjem in konfliktom.

#### 4. Moškost/ženskost (masculinity/femininity)

Moškost/ženskost predstavlja stopnjo, po kateri bolj »moške« vrednote, kot so dosežki, uspeh, denar itd. prevladajo nad bolj »ženskimi« vrednotami, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejši, ohranjanje okolja in solidarnost. V bolj "ženskih" kulturah se družbeni vlogi moškega in ženske bolj prekrivata. Različnost rezultatov te dimenzije je zato pogosto povezana tudi z vrsto karier in stopnjo mobilnosti dela. Moškost se v pogajanjih kaže v ego-povečevalnem vedenju in v simpatiji do močnih in nepopustljivih pogajalcev. V »moških« kulturah konflikte pogostokrat rešujejo s prepričanjem in vztrajanjem, ne s kompromisi. Pogajanja med pogajalci iz moških kultur so težja kot tista, kjer je vsaj ena stran iz bolj ženstvene kulture (Hofstede in Usunier, 1996, str. 125-6).

Čeprav prve štiri dimenzije omogočajo bogate interpretacije, ne podajajo nikakršne kulturološke osnove za pojasnjevanje gospodarske rasti. Poleg tega je Hofsteda (2001) motilo dejstvo, da so pri razvoju anket sodelovali zgolj zahodni raziskovalci. V začetku osemdesetih je zato tem dimenzijam dodal še peto dimenzijo, imenovano **dolgoročna orientacija**. Do nje se je dokopal v sodelovanju z Michaelom Bondom, ki je v izdelavo raziskave kitajskih vrednot vključil kitajske kolege. S to raziskavo je Bond prišel do potrditve treh Hofstedovih dimenzij, izogibanja negotovosti pa ni bilo zaslediti. Namesto te dimenzije sta avtorja definirala zgoraj omenjeno dimenzijo, ki je sestavljena iz elementov Konfucijevega izročila. Na dolgoročni strani omenjene dimenzije je opaziti nagnjenost k prihodnosti v smislu varčevanja in vztrajnosti (Keegan in Schlegelmilch, 2001, str. 91). Kratkoročna stran predstavlja nagnjenost k sedanjosti in preteklosti. Obenem se ta dimenzija skozi točkovanje lepo prilega ekonomski rasti nekaterih vzhodnoazijskih držav v zadnjih petindvajsetih letih. Hofstede (2001, str. 365) je mnenja, da jo gre delno pojasnjevati z nagnjenostjo k varčevanju. Na podlagi empiričnega preučevanja je opredelil, katere od teh dimenzij in v kolikšni meri so prisotne v kulturi posameznega naroda.



**Tabela 5: Kulturološke dimenzije na Kitajskem in v nekaterih izbranih državah po Hofstedu**

	Odmik moči	Izogibanje negotovosti	Individualizem/ kolektivism	Moškost/ ženskost	Dolgoročna orientacija
<b>KITAJSKA</b>	<b>80</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>66</b>	<b>118</b>
ZDA	40	46	91	62	29
JAPONSKA	54	92	46	95	80
JUGOSLAVIJA	76	88	27	21	n.p.
SLOVENIJA	71	88	27	19	n.p.

Vir: Hofstede, 2001, str. 500-2.

V tabeli 5 je prikaz kulturoloških dimenzij po posameznih državah. Za nas najpomembnejša je Kitajska, poleg nje pa so za primerjavo razvrščene še nekatere izbrane države. Po dimenziji »Odmik moči« je Kitajska visoko, kar pomeni, da njeni prebivalci tolerirajo koncentracijo moči. V ZDA je slika povsem drugačna. Njeni prebivalci so bolj navajeni soodločanja, moč je porazdeljena širše. Pri izogibanju negotovosti je Kitajska, zanimivo, najnižje na lestvici, kar pomeni, da se prebivalci ob negotovosti ne počutijo nelagodno, vsekakor manj kot Japonci ali mi. Na lestvici individualizma se Kitajci odrežejo zelo "kolektivistično", saj so od navedenih narodov najnižje. Kitajska je dokaj "moška" družba, prekaša jo zgolj Japonska, medtem ko so bivši jugoslovanski narodi (še posebej Slovenci) zelo "žensko" usmerjeni, čeprav v praksi tega marsikdaj ni začititi. Kitajci so izmed vseh narodov (tudi tistih, ki na lestvici niso prikazani) najbolj dolgoročno usmerjeni. Zanimivo je dejstvo, da se Japonci in Kitajci navkljub morebitnim pričakovanjem med seboj močno razlikujejo, kar spodbija tezo o "azijskih" narodih, o katerih so pisali številni pisci v preteklosti.

Avtor sam navaja tudi številne **kritike** svojega raziskovalnega pristopa. Ti mu očitajo, da ankete niso primeren način merjenja kulturnih razlik. Odgovarja jim, naj se razlike ne bi ugotavljale zgolj s pomočjo anket. Druga kritika je, da narodi niso najboljše enote za proučevanje kultur. Hofstede se strinja in odgovarja, da so ponavadi edini dostopni za primerjavo in da je to bolje kot nič. Kritiko o nezmožnosti posploševanja ugotovljenih kulturnih razlik v hčerinskih družbah zgolj ene multinacionalke avtor zavrača in pravi, da drugačni tipi raziskav vodijo do zelo podobnih rezultatov. Podobno zavrača očitek, da so podatki že prestari ter da štiri ali pet dimenzij ni dovolj. Zagovarja se, da so korenine ugotovljenih dimenzij stare več stoletij in da ponovitve raziskav niso ugotovile zmanjšanja uporabnosti dobljenih podatkov. Obenem je povabil kandidate, ki bi uspeli smiselno zagovarjati več dimenzij, k čimprejšnjemu udejstvovanju.

### 3.2.2. Gestelandovi vzorci medkulturnega poslovnega vedenja

Richard R. Gesteland (2002, str. 15-17, 165-187) na zelo izviren način podaja in opisuje različne vzorce poslovnega vedenja in posamezne kulture nato razvršča glede na omenjene vzorce. Zanimivi sta njegovi "železni pravili mednarodnega poslovanja". Prvo pravilo pravi, da se **prodajalec prilagaja kupcu**. V primerih, ko sta ti dve vlogi nejasni (skupna vlaganja, združevanja podjetij ipd.), pa pride v poštev drugo pravilo – **obiskovalec naj bi poznal in upošteval lokalne navade in običaje**. Avtor razvršča kulture glede na štiri pare njihovih temeljnih značilnosti.

### **1. Osredotočenost na kupčijo vs. Osredotočenost na odnos**

Osredotočeni na kupčijo so v osnovi usmerjeni bolj v naloge, osredotočeni na odnos pa so usmerjeni bolj v ljudi. Tu gre predvsem za vprašanje stopnje, saj so medsebojni odnosi pomembni povsod po svetu. Osredotočeni na kupčijo morajo vedeti, da bodo brez razvijanja dobrih odnosov s poslovneži iz kultur, ki so osredotočene na odnos, težko sklenili dobro kupčijo. Prvim se zdijo pripadniki druge skupine počasi in nejasni, medtem ko osredotočeni na odnos o prvih menijo, da so ofenzivni, osorni in nespoštljivi.

### **2. Neformalnost vs. Formalnost**

Do težav pride tudi, ko neformalni poslovneži iz bolj egalitarnih kultur navežejo stike s svojimi formalnejšimi kolegi iz bolj hierarhičnih družb. Živahna neformalnost zlahka užali ljudi z višjim statusom iz hierarhičnih kultur, kot tudi pretirano poudarjanje statusa žali občutek za egalitarnost neformalnih ljudi.

### **3. Časovna rigidnost vs. Časovna fluidnost**

Določena skupina svetovnih kultur obožuje uro. Druga skupina se na čas ne ozira kaj preveč in je bolj usmerjena na ljudi in medsebojne odnose. Do konfliktov prihaja, ker nekateri časovno rigidni poslovneži gledajo na svoje časovno neobremenjene kolege kot na lene, nedisciplinirane in neotesane, medtem ko slednji pogosto doživljajo prve kot arogantne sužnje zapestne ure in postavljenih rokov.

### **4. Čustvena ekspresivnost vs. Čustvena zadržanost**

Čustveno bolj izrazni komunicirajo drugače kot njihovi bolj zadržani kolegi. To velja za verbalno, paraverbalno in tudi neverbalno komunikacijo. Nastala zmeda rezultira v komunikacijski vrzeli, ki pogosto leži v ozadju neuspešnih pogovorov in sodelovanja in je v delih mednarodnega poslovanja še dokaj neraziskana.

Kitajsko avtor uvršča v skupino B, ki je osredotočena na odnos, formalna, monokrona in čustveno zadržana. V tej skupini se poleg Kitajske nahajajo še Japonska, Koreja in Singapur.

#### **3.2.3. Hampden-Turner in Trompenaarsove zrcalne slike kultur**

Charles Hampden-Turner in Fons Trompenaars sta po skoraj dvajsetih letih »čez-kulturološkega« raziskovanja svoja kulturološka spoznanja predstavila v **sistemu urejenih zrcalnih slik** ključnih kulturoloških vrednot. Poenostavljeno rečeno, ta model prikazuje kulture kot koherenten in razumljiv sistem vrednot, ki si med posameznimi kulturami stojijo nasproti. Zaradi takšne ureditve se nam nekatere kulture oz. njihove vrednote zdijo negiranje nam vcepljenih vrednot, čeprav temeljijo zgolj na različnih začetnih odločitvah, sprejetih zaradi potrebnosti ustroja družbe (Hampden-Turner in Trompenaars, 2002, str. 1). Na primer, v različnih kulturah so iznašli pisavo, vendar pa so se nekje odločili, da bodo znake zapisovali z desne proti levi oz. od spodaj navzgor, drugje pa so se odločili za drugačno rešitev. Podobno je s smerjo vožnje avtomobila, z vrstnim redom imena in priimka, z vero v različna božanstva itd. Njuna temeljna ideja je, da je tisto, kar je za nas povsem običajno, za nekatere tujce nevidno. Kar oni vidijo povsem jasno, večina nas

spregleda. Ideal, še posebej za mednarodno poslovanje, je zato v **razmišljanju v obeh smereh**, ki je poznano tudi kot »čez-kulturna kompetentnost« (Humpden-Turner in Trompenaars, 2002, str. 3-4). Avtorja sta na ta način izluščila šest najpomembnejših vrednotnih dimenzij. Vsaka izmed njih je v svojem bistvu dilema, saj določena vrednota brez poznavanja njene zrcalne slike, njenega nasprotja, ne bi prišla posebej do izraza (Humpden-Turner in Trompenaars, 2002, str. 11).

### **1. Univerzalizem – Partikularizem**

Univerzalizem išče enakost ali vsaj podobnost in poizkuša vsem članov družbe predpisati neka skupna pravila in zakone. Partikularizem išče razlike, edinstvene oblike posebnosti, zaradi katerih različni fenomeni medsebojno niso primerljivi. Pojavlja se torej dilema, ali naj za neko situacijo najdemo najprimernejše pravilo, četudi ji ne ustreza povsem, ali pa posebne okoliščine postavljajo vprašanja o smiselnosti pravila.

### **2. Individualizem – Komunitarizem**

Individualizem slavi osebne svoboščine, človekove pravice in tekmovalnost, komunitarizem pa prisega na harmonične medsebojne odnose, družbeno odgovornost in sodelovanje. Individualnost lahko definiramo le tako, da priznamo neko skupino, iz katere je posameznik izvzet in postavljen v ospredje. Podobno je vsaka skupina sestavljena iz njenih posameznikov. Dilema je, kdo je pomembnejši – posameznik ali skupina?

### **3. Specifičnost – Razpršenost**

Kulture se med seboj razlikujejo tudi po tem, kako podrobno definirajo konstrukte, ki jih uporabljajo, in do kakšne mere dajejo prednost bolj abstraktnim celotam, sestavljenim v sisteme. Specifičnost pomeni atomizem, reduciranje in analitičnost ter objektivnost, medtem ko razpršenost, nasprotno, pomeni holizem in sinteznost.

### **4. Dosežen status – Pripisan status**

Družbi, kjer se časti doseženi status, je pomembno, kaj je posameznik dosegel, in je zato potrebno, da ima vsak posameznik podobne začetne možnosti. V družbah, kjer je status pripisan, pa je pomembnejše, kdo si, kakšen je tvoj potencial in, navsezadnje, koga poznaš.

### **5. Usmeritev navznoter – Usmeritev navzven**

Usmeritev navznoter je prepričanje v vrline znotraj vsakega posameznika, v njegovi duši, prepričanjih in principih. Usmeritev navzven daje prednost vrlini zunaj posameznikov, v ritmih in moči narave, kateri se prilagaja. Ena izmed dilem je, ali si naravo podrediti ali si z njo pomagati.

### **6. Sekvenčnost časa – Sinhronost časa**

Sekvenčni čas je dirka po točno določeni poti, sinhroni čas pa je bolj podoben vrtečemu se plesu. Prvi ima obliko puščice, drugi pa spirale.

Vsaka izmed naštetih vrednot ima svoje dobre in tudi nekatere slabe plati. Avtorja vse naštejete in nato skušata v obeh zrcalnih vrednotah najti medsebojno dopolnjujoče se prvine, ki omogočajo njuno sožitje in s tem dodano vrednost (Humpden-Turner in Trompenaars, 2002, str. 13-343). Bogastva njihovih idej ne vidim zgolj kot vodila k uspešnejšim pogajanjem in boljšemu poslovanju,

temveč kot širši doprinos k boljšemu medsebojnemu razumevanju narodov po svetu, ki še dandanes nima zadovoljivega nivoja.

### 3.2.4. Usunier in mednarodno trženje

Jean-Claude Usunier, avtor številnih del in člankov o trženju, trženje in trženjsko raziskovanje uspešno povezuje s kulturo in organizacijo. Drugače od številnih avtorjev, ki fenomenu kulture površno namenjajo zgolj kakšno poglavje, kjer se zadovoljijo s prikazom zgolj najosnovnejših kulturoloških elementov, Usunier postavlja koncept kulture v osrčje mednarodnega trženja. S kulturološko naravnanim pogledom obravnava vse pomembnejše trženjske probleme in pristope k njihovem reševanju. Konkretnije, spoznanje kulturoloških razlik aplicira na vprašanja komuniciranja, trženjskega raziskovanja, strategije in vsepovsod prisotne 4P-je trženjskega spleta, posebno pozornost pa namenja medkulturnim poslovnim pogajanjem, kjer izpostavlja predvsem vprašanja zaupanja, različnega odnosa do časa in podkupovanja (Usunier, 1993, str. 391-468). Zaradi pomembnosti in zanimivosti dotične teme jo proti koncu poglavja tudi podrobneje predstavljam. Usunier podobno kot avtorja Weiss in Stripp, podrobneje predstavljena v naslednjem razdelku, opisuje pogajalske sloge nekaterih vidnejših svetovnih narodov ali celo regij, ki pa so prikazani na skop in nepopoln način, kar priznava tudi avtor sam (Usunier, 1993, str. 435-43).

### 3.2.5. Weiss-Strippov model medkulturnih poslovnih pogajanj

Z namenom prikaza vpliva kulture v okviru mednarodnih pogajanj sta Moran in Stripp (1991, str. 89-93) v svojem delu predstavila dokaj sistematičen **okvir medkulturnih poslovnih pogajanj**, ki sta ga leta 1985 razvila Weiss in Stripp. Tudi drugi avtorji so se ukvarjali z modeli medkulturnih poslovnih pogajanj. Ghauri in Cavusgil sta v drugi polovici 80-ih let predstavila svoj okvir mednarodnih poslovnih pogajanj (Ghauri, 1996, str. 8), vseeno pa sem se odločil za Weiss-Strippov model, in sicer zaradi njegove neprimerno boljše predstavljenosti in uporabnosti v kitajskem kontekstu. Ob tem je potrebno omeniti, da uporabljeni model v tem delu ni najnovejši, saj obstaja že kar dve desetletji. Poleg tega model izhaja iz ameriškega načina pogajanja, kar je pri njegovi aplikaciji na druge, še posebej »vzhodne« kulture, potrebno upoštevati. Predstavljeni okvir je dinamičen model, ki dovoljuje dodajanje pogajalčevih osebnih ugotovitev. Poleg tega avtorja v primeru različnih situacij in sprememb okolja dopuščata modifikacijo osnovne oblike modela z odvzemanjem ali dodajanjem spremenljivk. To možnost sem sam z veseljem upošteval in model prilagodil tako, da čimbolj ustreza kitajskim pogajalskim značilnostim in da jih kar najbolj pojasnjuje. Avtorja v istem delu model sicer aplicirata tudi na Kitajsko, vendar si upam trditi, da bi bila nad modifikacijo, napravljeno v tem delu, prijetno presenečena.

**Tabela 6: Weiss-Strippov okvir globalnih poslovnih pogajanj**

KOMPONENTA	SPREMENLJIVKA	POGAJALSKI PROFIL
1. POLITIKA	pogajalska zamisel izbor pogajalcev vloga hotenj posameznikov protokol pomen tipa predmetov razprave	distributivni ↔ sinergistični tehnične sposobnosti ↔ družbene veščine organizacija ↔ ego formalni ↔ neformalni vsebinski ↔ relacijski, atmosferen
2. INTERAKCIJA	kompleksnost jezika prepričevalni argumenti upoštevanje časa	verbalen ↔ neverbalen logika ↔ čustva strogo ↔ sproščeno
3. PREMISLEK	podlaga za zaupanje nagnjenost k sprejemanju tveganj notranji sistem sprejemanja odločitev	pravo ↔ prijateljstvo previdnost ↔ drznost avtoritarnost ↔ dogovor
4. IZID	vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma	eksplicitna ↔ implicitna

Vir: Moran, Stripp, 1991, str. 92-3.

Okvir je sestavljen iz štirih komponent, ki predstavljajo ključne dele pogajalskega procesa. Posamezna komponenta je nadalje razdeljena na eno ali več spremenljivk. Skupno 12 spremenljivk predstavlja razumljiv in uporaben seznam faktorjev, ki jih mora pogajalec preučiti v fazi priprave na pogajanja. Avtorja opozarjata, da lahko pogajalec kljub tovrstni pripravi naleteti na raznovrstna presenečenja. Ob sestavljanju modelov sicer vedno pridemo do te ugotovitve. POLITIKA kot prva komponenta v modelu definira vitalne poslovne interese in opisuje običajen tok ukrepov, usmerjenih v varovanje in pospeševanje teh interesov. V svetovni trgovini in pri mednarodnih naložbah ločimo tri alternative: osamitev na domačem trgu, globalno konkuriranje in sodelovanje prek strateških povezav. Pri vseh treh ne gre brez pogajanj. INTERAKCIJA predstavlja fazo izmenjave informacij, znotraj katere si stranki medsebojno izmenjujeta predloge in tako spoznavata pričakovanja druge strani. PREMISLEK je tisti proces, v katerem pogajalci ocenjujejo dotedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotne strani predloge dopolnijo, s čimer si prizadevajo preseči konflikte in priti do kompromisa. IZID se nanaša na končni dogovor oz. na spoznanje, da dogovor ni možen. Včasih doseženi sporazum ni dokončen in dopušča eventualne dopolnitve. Dvanajst spremenljivk tega modela in njihove temeljne značilnosti so prikazane v prilogi 1.

### 3.2.6. Novejši pogledi na vpliv kulture na pogajalsko vedenje

Lin in Miller (2003, str. 286-303) v članku zavračata zgolj neposredni (in edini) vpliv kulture na pogajalsko vedenje. V raziskovanju kitajsko-ameriških skupnih vlaganj na Kitajskem sta se dokopala do prepričanja, da ima kultura poleg svojega neposrednega vpliva na pogajalski pristop tudi posreden vpliv na le-tega; nanj vpliva prek dveh kontekstualnih spremenljivk, ki izhajata iz samega razmerja med obema stranema oz. partnerjema. Avtorja sta se osredotočila na dve ključni in v veliki meri nasprotujoči si dimenziji razmerja – zavezanje razmerju in relativno moč. **Zavezanje razmerju** je sodelovalno-osredotočeni konstrukt in pomeni prepričanje v izredno pomembnost razmerja in v njegovo ohranitev ter zavrača utilitarizem v posameznih pogajanjih. **Relativna moč** kot tekmovalno-osredotočeni konstrukt je po drugi strani stopnja, ki kaže na večjo moč ene izmed

strani. V primerih neenakosti so močnejše stranke ponavadi bolj dovzetne za prisilne pogajalske pristope. Moč je ponavadi razvidna tudi v sami izgradnji pravnih dokumentov, ki so bolj pisani na kožo močnejšim.

Avtorja verjameta, da lahko v mednarodnih skupnih podvigih v grobem razločujemo štiri glavne pogajalske pristope. Ti so: reševanje problemov, iskanje srednje poti, prisila in legalizem. **Reševanje problemov** vodi v odprto izmenjavo informacij o ciljih in prioritetah ter omogoča rešitve, zadovoljive za obe strani. Slaba stran je zahteva po neposrednem izražanju interesov, kar je za stranke pogostokrat moteče ali vsaj nenavadno. Medtem ko je ta pristop usmerjen v maksimizacijo skupnih zaslužkov, pa je **iskanje srednje poti** usmerjeno v enakovredno delitev rezultatov. **Prisilo** se uporablja za brezkompromisno doseganje ciljev močnejšega, kar je za dolgotrajne odnose pogostokrat pogubno. **Legalizem** je pristop, s katerim se stranka za doseg svojih ciljev zateka k obstoječemu pisnemu ali ustnemu dogovoru. Dogovor včasih ne daje odgovorov na vsa vprašanja, takšno sklicevanje pa pogostokrat signalizira nezaupanje.

Poleg logičnih povezav, kot sta povezava med poglobljanjem zavezanja razmerju in večjim nagibanjem k reševanju problemov in iskanju srednje poti ter povezava med višjo relativno močjo in močnejšim nagibanjem k prisili in legalizmu, sta avtorja ugotavljala tudi vpliv kulture na pogajalski pristop. **Neposredni kulturni vpliv** sta merila z uporabo dveh kulturnih dimenzij - individualizma/kolektivizma ter visokega/nizkega komunikacijskega konteksta, v povezavi s slednjim pa še toleranco negotovosti. Ugotovila sta, da Američani raje uberejo pristope reševanja problemov, prisile in legalizma, Kitajci pa se večkrat zatekajo k pristopu iskanja srednje poti. Ti izsledki izhajajo iz že omenjenih kulturnih razlik. Kitajci so, kot kolektivistični, nagnjeni k iskanju harmonije v skupini in se redkeje poslužujejo prisilnih ali neposrednih pristopov. Poleg tega jim njihov visoki komunikacijski kontekst in tudi toleranca negotovosti ne vcepljata potrebe po snovanju nekih eksplicitnih dogovorov in s tem legalističnega pristopa. **Posredni kulturni vpliv** sta merila skozi dimenziji znotraj/izven skupinskega zavedanja ter izvrševanje avtoritete. Ugotovila sta, da sta ob poglobljanju razmerja nagnjenost k reševanju problemov in opuščanje legalizma pri Kitajcih intenzivnejša kot pri Američanih. Kitajci namreč postavljajo močno ločnico med člani znotraj in tistimi izven skupine. Pri večji relativni moči so Američani manj pripravljeni sklepati kompromise kot njihovi kitajski kolegi, drugih vplivov pa avtorja nista uspela potrditi. Predstavljeno delo Lina in Millerja je eden izmed prvih kompleksnejših poskusov raziskovanja vpliva kulture na pogajalsko vedenje, in je prav zato na tem mestu predstavljen podrobneje (Lin, Miller, 2003, str. 286-303).

### **3.3. ETIKA KOT POMEMBEN ELEMENT MEDNARODNIH POSLOVNIH POGAJANJ**

#### **3.3.1. Osnovna etična stališča**

V prostoru mednarodnih poslovnih pogajanj se na etičnost gleda s treh vidikov. Dva izmed teh, relativizem in univerzalizem, sta ekstremna pogleda na etiko. **Relativizem** je zasnovan na ideji, da

imajo pravila lokalni značaj. Pogledi na dobro in slabo, pravilno in nepravilno, izhajajo iz kulture in potemtakem niso globalno prenosljiva. **Univerzalizem** zagovarja idejo o univerzalni aplikativnosti osnovnih etičnih načel. Ne preseneča, da tak pogled najbolj zagovarjajo Američani, ki so že leta 1977 sprejeli akt o koruptivnih praksah v tujini (US Foreign Corrupt Practices Act), ki ameriškim podjetjem prepoveduje pridobivanje poslov s pomočjo podkupovanja podjetij in posameznikov. Ta zakon je deležen številnih kritik, saj naj bi zmanjševal "konkurenčnost" ameriških podjetij, medtem ko v nekaterih državah prijavljene podkupnine veljajo celo kot davčno-odbitna postavka (Hrastelj, 2001, str. 143-44; Gesteland, 2002, str. 95). Ameriška podjetja pa imajo po konvenciji šestintridesetih članic in štirih ne-članic OECD o »Boju proti podkupovanju tujih javnih uslužbencev« iz leta 1997 vse manj razlogov za pritoževanje, saj ta konvencija, ki je v večini teh držav vplivala na sprejem protikorupcijske zakonodaje, njihovim organizacijam prepoveduje kakršnokoli podkupovanje (Backman in Butler, 2003, str. 292-3). Med tema dvema skrajnima pogledoma leži t.i. **moralni pragmatizem**. Ta pristop se izogiba enostavnim pogledom, ki nezakonita plačila ali strogo obsojajo ali pa nekritično sprejemajo kot neizogibna (Djukič, 2003, str. 47). Ta pogled predstavlja skupek etičnih načel in odnosov, ki se v tujini lahko razlikujejo od domačih. V tem smislu Gesteland (2002, str. 96-100) predlaga pet pravil, na podlagi katerih je podkupovanje možno zaobiti. Prvo pravilo je najpreprostejše: nikoli ne predpostavljaj, da je podkupnina potrebna. Išči druge poti, saj pričakovanja vodijo v udejanjanja. Drugo, ravno tako preprosto pravilo pravi: enostavno reci ne. Seveda je to v praksi težko izvedljivo, razen v primeru izredne moči podjetja ali privlačnosti njegovih proizvodov. Tretje pravilo: ob namigovanjih na podkupnino vladnih uslužbencev išči zakonite in bolj etične rešitve, kot so plačani obiski vašega podjetja in države, razni strokovni seminarji ipd. Velikokrat je rešitev tudi primerna donacija za izgradnjo lokalno pomembnega objekta ter osebne usluge, kot npr. omogočenje študija uslužbenčevim otrokom na univerzi v vaši ali drugi državi itd. Četrto pravilo predlaga iskanje kreativnih rešitev za doseg vaših ciljev, peto pa narekuje učenje kulture posamezne države, saj poznavanje kulture pomaga pri izogibanju pasti podkupovanja. Avtor dodaja, da za korupcijo velja zanimiv vzorec, saj je najbolj prisotna v revnejših, preveč reguliranih državah, kjer so v ospredju osredotočenost na odnose, močna hierarhičnost družbe ter polikroničnost. Navedeno seveda ne pomeni, da so kulture s temi vrednotami avtomatično koruptivne.

### 3.3.2. Glavni etični problemi v mednarodnih poslovnih pogajanjih

Po mnenju večine mednarodnih poslovnežev je temeljni etični problem v mednarodnih poslovnih pogajanjih ravno že omenjeno **podkupovanje** (Usunier, Ghauri, 1996, str. 395). Usunier (1993, str. 454-6) meni, da je fenomen tako razširjen, da ga ni mogoče ignorirati. Pojavlja se v različnih oblikah:

- Majhna in velika darila (potovanja, hoteli itd.)
- Odstotek vrednosti dogovorjene pogodbe, zneski so zaradi velikosti pogodb lahko izredno visoki (nakupi orožja, veliki investicijski projekti itd.)
- "Napitnine" (zneski za javne uslužbence, ki v razvijajočih se deželah nimajo visokih plač)

Zaradi nevarnosti teh neposrednih (denarnih) metod so se uveljavile številne posredne metode podkupovanja:

- Črni (skrivni) fondi podjetij (za izplačilo nagrad različnim sodelavcem)
- Ustanovitev svetovalnih podjetij za raznovrstne "storitve" in "svetovanja", ki za "opravljeno delo" seveda pričakujejo plačilo
- Izkazovanje napihnjenih računov, znotraj katerih se skrivajo podkupnine in knjiženje fiktivnih transakcij

**Prevare**, ki vključujejo laži, prikrivanje ključnih informacij, potvarjanje informacij, izvajanje pritiska z izmišljenimi argumenti ipd., so ravno tako pereča etična tema mednarodnih poslovnih pogajanj. Fisher, Ury in Patton (1998, str. 148-50) zagovarjajo t. i. "načelno pogajanje", ki veli pogajalcu, naj se sam odloči, ali želi uporabljati neetične taktike in delovati v nasprotju z dobro vero. Avtorji so prepričani, da mora biti pogajalec vedno pripravljen na uporabo "umazanih trikov in taktik" z nasprotne strani in ne sme postati njihova žrtev. Obenem trdijo, da je lažje zagovarjati načelno ravnanje kakor pa nelegitimne taktike. Različne kulture iskrenosti in poštenosti ne cenijo v enaki meri, še posebej kadar gre za izmenjavo informacij s pripadniki zunanjih, oddaljenih skupin. Ghauri in Usunier (1996, str. 405-6) zato predlagata, da se na ta etični problem gleda relativistično. Pri izmenjavi informacij je pomembno tudi, kdo jo zahteva, saj je tisti, ki vprašanje zastavlja, deležen manj etičnega pritiska kot pa tisti, ki na to vprašanje odgovarja, kar je lahko tudi del pogajalske taktike.

**Osebnne povezave** (Slovincem dobro poznane veze in poznanstva) so tudi ena izmed etičnih vprašanj v mednarodnih poslovnih pogajanjih. Kadar govorimo o mrežah poznanstev, najemanju agentov in posrednikov za zgladitve in pospeševanje poslovnih pogajanj, je priporočljiv kulturni relativizem. Nepotizem, ki je v nekaterih državah povsem neprimeren, je v drugih popolnoma normalen pojav, predvsem zaradi močne znotraj-skupinske orientacije. Kot zadnjo izpostavljam **etiko zavezanosti**, ki se ukvarja s časom in sodelovanjem partnerjev po podpisu pogodbe. Ob tem je pristop relativizma nujen, strani pa se morata dogovoriti o nekaterih elementih njunega poslovnega razmerja, kot so časovna zavezanost, zavezanost pogodbenim klavzulam ipd (Usunier in Ghauri, 1996, str. 403-7). Moralni pragmatizem je na tem področju potrebno dopolnilo, saj je treba v primeru neizpolnjevanja določenih obveznosti izpolnjevanje zagotoviti, način tega zagotavljanja pa je ponavadi iskanje lokalnih nasvetov in posrednikov. Atmosfera medsebojnega zaupanja igra v postavljanju temeljev za etično obnašanje zelo pomembno vlogo (Djukič, 2003, str. 48).

### 3.4. NAJPOGOSTEJŠE OBLIKE MEDNARODNIH POSLOVNIH POGAJANJ

Najpogostejše mednarodne poslovne povezave, znotraj katerih prihaja do pogajanj, so: izvozni/uvozni dogovori, agencijski/distribucijski dogovori, licenčne pogodbe, skupna vlaganja in projekti (Parker, 1996, str. 203; Urban, 1996, str. 231; Cova, Nazet in Salle, 1996, str. 253). Intenzivnost pogajanj je pri nekaterih oblikah večja kot pri drugih. Pogajanja v sklopu skupnih vlaganj in večjih projektov so praviloma znatno zahtevnejša in kompleksnejša od enostavnejših izvozno-uvoznih povezav. Iz tega razloga je pri prvih pričakovati bolj integrativni pristop k pogajanjem, usmerjen k reševanju problemov in iskanju skupnih rešitev (McCall, 1996, str. 188). Namen tega dela ni podrobneje predstavljati sicer izredno zanimivih oblik mednarodnega



sodelovanja, zadovoljiva predstavitev pomembnejših razlik bi namreč presegala obseg tega dela. Razlike na tem področju, ki so pomembnejše v kitajskem kontekstu, bodo prikazane v poglavju o kitajskem pogajalskem slogu.

V tem poglavju sem predstavil zanimivejše teoretične poglede na medkulturne razlike in podobnosti, znotraj katerih smo med drugim dobili tudi grobo predstavo o Kitajski in njeni kulturi. Čeprav smo jo opisali in podali njene temeljne značilnosti, pa smo še daleč od zadostnega poznavanja le-te. Kot bi opisali Keopsovo piramido v Egiptu, s tem, da bi zgolj razložili njeno obliko, mere in lokacijo. Pred nami ostaja izziv raziskati njene številne hodnike in labirinte ter odkritje morebitnih bogastev, ki se nahajajo v njeni težko dostopni notranjosti.

## 4. KITAJSKA

Poznavanje Kitajske, njene zgodovine, političnega in gospodarskega razvoja, pravnega sistema ter predvsem kulture in filozofije je ključno za razumevanje sloga kitajskih pogajalcev, obenem pa naredi poznavanje naštetih elementov na kitajske pogajalce velik vtis in vzbuja navdušenje ter spoštovanje.

### 4.1. KRATEK ZGODOVINSKI PREGLED

Kitajska civilizacija je s skoraj 4000 leti dokumentirane zgodovine, kolikor je star tudi kitajski sistem pisave, med najstarejšimi na svetu (Mwaura, Sutton in Roberts, 1998, str. 212). Do modernega obdobja je bil razvoj Kitajske skorajda neodvisen od dogajanja drugod po svetu, deloma zaradi neodvisnega duha ljudstva, deloma pa zaradi kitajske izolacije od drugih civilizacij. Obdobje odkritij je situacijo drastično spremenilo. V 16. stoletju je prišlo do prihoda portugalskih in španskih raziskovalcev, s katerimi je na Kitajsko dospelo več trgovcev in misijonarjev. Rusi so v 17. stoletju dosegli meje Mandžurije na severu Kitajske. Takšna srečanja so bila za Kitajsko naravnost epokalna, saj so razbila tradicijo izolacije in sprožila neposreden kontakt med vzhodom in zahodom, ki se je s časom poglobil in se v 19. stoletju sprevrgel v ofenzivo evropskih in drugih imperialističnih sil (Hsu, 1990, str. 3).

Prvo dokumentirano obdobje kitajske zgodovine je obdobje dinastije Shang (1766-1122 pr.n.š.), kitajska pisava pa izvira iz še zgodnejšega obdobja. Dinastijo Shang je nasledila dinastija Chou (1122-221 pr.n.š.). V tem turbulentnem obdobju se je moč porazdelila na več držav, ki so se med seboj neprestano bojevale. Kljub temu je takrat prišlo do kulturnega in filozofskega razcveta, o katerem bo govora malce kasneje (Moise, 1994, str. 9-10). Na Kitajskem je po teh borbah med državami prevladala država Ch'in, ki je v letu 221 pr.n.š. Kitajsko združila in etabrirala prvi imperij. S tem dejanjem je Kitajska prešla v dve tisočletji dolgo obdobje cesarskih dinastij, ki se je končalo, ko je revolucija leta 1911 povzročila padec dinastije Qing. Za lažje razumevanje kitajskega fenomena naj navedem, da bi v Evropi podoben potek dogodkov pomenil, da bi Rimsko cesarstvo trajalo od Julija Cezarja do 20. stoletja, v tem času razvilo svoj kulturni sistem in jezik, ki bi ga govorili po vsej Evropi (Concise Political History of China, 2003). Kitajska je v tem dolgem obdobju nekajkrat celo padla pod tujo vladavino. To se je zgodilo pod mongolsko dinastijo Yuan

(1279-1368) in pod prej omenjeno mandžurijsko dinastijo Qing (1644-1911), tujci pa so se povečini asimilirali v kulturo, ki so ji vladali. Poleg tega dejstva je za razumevanje kitajskega skepticizma do tujcev pomembno omeniti tudi nasilno zagovarjanje lastnih nelegitimnih interesov s strani nekaterih imperialističnih in kolonialističnih evropskih in azijskih narodov, predvsem Velike Britanije, Francije in Japonske. Britanija je videla v prodaji opija Kitajcem učinkovito sredstvo za izravnavo medsebojne plačilne bilance, ki je bila neuravnotežena zaradi uvoza luksuznih dobrin. Ko je Kitajska leta 1839 prepovedala in zasegla uvoz opija, je Britanija na prepoved uvoza njenih drog reagirala z vojaškimi sredstvi (Medvešek, Sketelj in Urbanija, 2003). Temu je sledila vrsta ponižanj, ki je Kitajce končno prepričala v večjo pripravljenost na prevzem določenih zahodnjaških pogledov in tehnologij. Temu je potrebno dodati, da so Kitajci vedno razmišljali o sebi kot o superiorni, najnaprednejši rasi, od katerih se drugi lahko le učijo, poudarjali so svojo klasično izobrazbo, trgovino in vojsko pa so zaničevali.<sup>5</sup> Iz vsesplošnega nereda in nezadovoljstva je vzknila Kitajska nacionalistična stranka (Guomindang), kateri se je leta 1924 na prigovarjanje sovjetske Kominterne pridružila maloštevilna Kitajska komunistična stranka (KKS). Po nekaj uspešnih akcijah je prišlo do razdora med nacionalistično in komunistično stranjo, med katerim je bila slednja na robu poraza, dokler se nista bili obe primorani osredotočiti na skupnega sovražnika - Japonsko. Po drugi svetovni vojni je s pomočjo kmečkega razreda prišla na površje okrepljena KKS in 1. oktobra 1949 razglasila Ljudsko Republiko Kitajsko z Mao Zedongom na čelu, vodstvo Guomindanga pa je pobegnilo na otok Tajvan.

#### **4.2. POLITIČNA SITUACIJA V LJUDSKI REPUBLIKI KITAJSKI (LRK)**

Socialistična tranzicija je bila izvedena hitro v letih 1955-6, podjetja so bila nacionalizirana, kmetje pa so začeli delovati v skupinah po sovjetskem kolhoznom vzoru. Centralno planiranje je bilo uvedeno leta 1955 s prvim petletnim planom za obdobje 1953-7, v katerem je prednost dobila težka industrija. Ob tej politično-gospodarski tranziciji pa je potekala tudi miselna tranzicija. Predsednik Mao je menil, da bo večja svoboda govora privedla do "konstruktivne" kritike vedno bolj arogantnih in rigidnih birokratov s strani intelektualcev, in je v tem duhu predstavil svoj slogan "stoterih rož". Intelektualci so na njegovo začudenje ostro napadli socialistično ureditev. Mao je po šoku sprožil kampanjo, ki je s preveč pogumnimi kritiki sistema uredila na svojstven način - z njihovo aretacijo ali z ohladitvijo glav prek fizičnega dela na deželi. Podoben Maov intelektualni biser je bil t.i. »Velik skok naprej« (1958-60), program za doseganje gospodarskih čudežev.<sup>6</sup> Ob zmanjševanju pomena ekonomskega planiranja in nerealnih razmišljanjih in pričakovanjih vodilnih je »Veliki skok naprej« povzročil milijonske žrtve zaradi lakote in zmanjšal življenjski standard prebivalcev vse tja do leta 1965, ko je ta dosegel nivo iz leta 1957. V tem času se je predvsem zaradi razlik v ideoloških pogledih ohladil odnos med Kitajsko in Rusijo. Maovo nezadovoljstvo s smerjo, ki jo je revolucija ubrala (velika ekonomska in družbena neenakost ter diskriminacija v izobraževanju) in želja po večji teži njegove vedno manj upoštevane besede sta vodila v še enega v nizu intelektualnih biserov, t.i. "Veliko proletarsko kulturno revolucijo" (1966-76). Danes skušajo

---

<sup>5</sup> Znan je pregovor, da dobrega železa ne kaže porabiti za žeblje in sposobnega moža ne uriti za vojaka.

<sup>6</sup> Modrost tega programa se kaže npr. v navodilu kmetom, naj orjejo globlje in sejejo bolj na gosto. Rezultat je bil pokop rodovitne zemlje in preveč gosto sejanje v pesek (iz globin), kar je skupaj povzročilo odmrtje kultur in obdobje velike lakote.

Kitajci na to obdobje pozabiti, čeprav so se jim določene akcije, kot npr. ukinitve visokega šolanja in pošiljanje nadarjenih srednješolcev na fizično delo daleč od doma, globoko vtisnile v spomin. Revolucija je bila naperjena proti intelektualcem v partiji, ki naj bi "zašli na cesto kapitalizma". Študentje, ki so nosili Maovo Rdečo knjižico, so bili mobilizirani kot "Rdeči stražarji", ki so uničevali knjižnice, umetnostna dela ter poniževali in ubijali intelektualce ter umetnike. Situacija se je izrodila v takšni meri, da so, na primer, vozniki v Shanghaju morali vozila ustavljati ob zelenem in speljevati ob rdečem semaforju, saj "žlahтна revolucijska barva" pač ne ustavlja. Manj hudomušen je podatek o milijonu žrtev kulturne revolucije (Solomon Robert, 1999, str. 126). Po Maovi smrti in krajšem obdobju manjše stabilnosti se je zmerni del partije dodobra zasedel na oblasti in vse svoje sile usmeril v prepotrebne reforme. Mnogi so od njih pričakovali tudi nadaljevanje širjenja svobode izražanja in približevanje demokraciji. Njihova pričakovanja pa se niso uresničila. V nasprotju z nekaterimi vidnejšimi, bolj svobodomiselnimi kolegi, je Deng Xiaoping odločno nastopil proti demokratičnim težnjam in svoje prepričanje s krvjo zapisal na tla trga Nebeškega miru. Junija 1989, ko so se študentje masovno zbrali na Trgu nebeškega miru v Pekingu in demonstrirali v želji po demokratičnih spremembah, je vojska demonstracije krvavo zadušila. Zaradi prikrivanja točni podatki o žrtvah ne bodo nikdar dostopni, po ocenah pa je na trgu in v njegovi okolici takrat umrlo od 700 do 3000 ljudi (Moise, 1994, str. 215-21). Dogodek je razburil velik del svetovne javnosti, vseeno pa ni preprečil, da bi zgolj mesec po masakru Kitajsko sicer tajno obiskala dva višja ameriška predstavnika, Japonska pa je zgolj eno leto po tem dogodku Kitajski odobrila veliko posojilo za izgradnjo infrastrukture (Moise, 1994, str. 227-8).

Navkljub temu groznemu dogodku in represivnim ukrepom, ki so mu sledili, pa je na Kitajskem prišlo do nadaljevanja globoke akademske razprave o političnih reformah, ki jih vlada v zadnjih letih začuda ne zatira, saj se je očitno namenila zgolj selektivno zatirati, predvsem tiste, ki skušajo s svojimi dejanji neposredno rušiti avtoriteto vladajočega sistema. Večina teoretikov se strinja, da bo ekonomski in z njo socialni pluralizem iskal svoj nadaljnji obstoj tudi v artikulaciji interesov vedno bolj kristalizirajočih se družbenih skupin, z drugimi besedami, v političnem pluralizmu, čemur pa se partija zaenkrat spretno izmika z raznimi "modernizacijami" svoje vloge in poslanstva. Vprašanje je le, koliko časa ji bo to še uspevalo, saj z vse večjo ekonomsko svobodo vselej z roko v roki hodi tudi politična svoboda, pa čeprav le-ta sramežljivo stopiclja za prvo (Yijiang, 2001, str. 25-46). Keijzer (1995, str. 5) po drugi strani ugotavlja, da je sicer koncept ekonomske svobode brez politične demokracije za zahodnjake težko razumljiv, vseeno pa je napredek na Kitajskem možen le ob pogoju stroge socialne stabilnosti, ta pa se kupuje skozi blaginjo. Poglavitni izziv, pred katerim se nahaja Kitajska, je torej vzpostavitev zadovoljive stopnje fleksibilnosti političnega sistema in izvajanje potrebnih reform, puščanje prostora za pluralizem ter obenem ohranitev politične stabilnosti in nacionalne kohezije (Karsten, 1998, str. 463).

### **4.3. PRAVNI OKVIR**

Od leta 1979 naprej se je zakonski okvir znatno razširil in poglobil. Zaradi konfucijanske averzije do prava in zakonov je pomanjkanje učinkovitega pravnega sistema prisotno že tisočletja. Navkljub znatnemu napredku na tem področju je kitajski pravni sistem mlad in nestabilen. Ohlapni kitajski

pravni sistem je vsaj delno odgovoren za gospodarski kriminal in druge nezakonitosti. Fang (1999, str. 83-85) opaza šest temeljnih pomanjkljivosti:

- 1) Na Kitajskem sta partija in vodstvo vlade tista, ki usmerjata pravo, zato je človeški faktor iznad kitajskega pravnega reda.
- 2) Regulative in administrativni ukrepi vladnih agencij funkcionirajo kot zakoni in veljajo povsod na Kitajskem. Poslovanje podjetij je pogosto regulirano s strani vladnih notranjih regulacij, ki tujcem niso na voljo. Te regulacije pomembno vplivajo na potek in vsebino poslovnih pogajanj.
- 3) V sistemu obstaja še mnogo pravnih vrzeli, še posebej na področju ekonomskih in tržnih zakonov.
- 4) Implementacija obstoječih zakonov je izredno nizka, zakoni obstajajo bolj na papirju kot v realnem življenju.
- 5) Izobrazbena stopnja prebivalstva je nizka, kar vpliva na slabšo poznavanje prava komunističnih vodij in njihovih podrejenih.
- 6) Obstoječi zakoni se neprestano spreminjajo in dopolnjujejo. Deng Xiaoping je to ponazoril s "prečkanjem reke s tipanjem kamnov pod vodo s stopali".

Poleg pravnega okvira v povojih je potrebno omeniti velikansko **birokracijo**, ki na Kitajskem daje svoj pečat praktično vsemu. Vplivu birokracije na poslovna pogajanja daje Fang izreden pomen. Njena osrednja značilnost na Kitajskem je kompleksnost njenega notranjega pogajalskega sistema. Nič čudnega torej ni, da so po svetu Kitajci znani kot "trdi" pogajalci, saj imajo veliko priložnosti za vajo. Vrh birokratskega sistema je kitajsko vodstvo, ki potrjuje največje projekte. Pod njimi se razpreda ogromno število različnih ministrstev, nacionalnih agencij in provincialnih ter lokalnih enot. Vsaka izmed navedenih ima specifične naloge, kar ji omogoča določeno stopnjo avtonomije. Glavni pogajalci so ponavadi karierni pogajalci; zanimivo je, da za uspeh niso posebno nagradjeni, v primeru neuspeha pa jih čakajo resne sankcije. Od tod torej močna značilnost kitajskih pogajalcev, da neradi prevzemajo tveganja, kažejo neodločnost, se izogibajo odgovornosti in ponavadi nimajo zadnje besede pri odločanju. Dovzetenjši so za ukrepe, ki so jih v preteklosti kitajski pogajalci že sprejemali. Tako si namreč zavarujejo hrbet. Ponavadi je ravno ogromna birokracija razlog, da se pogajanja na Kitajskem vlečejo v nedogled. V primerih, ko je predmet pogajanja vnešen v letni plan, so lahko pogajanja zaključena izredno hitro, saj je neizpolnjen letni plan na Kitajskem "smrtni greh". To je primer še enega izmed premnogih paradoksov v pogajanjih na Kitajskem.

Ena najpomembnejših novosti, ki jih je v kitajsko družbo vnesel komunizem, pa je prav gotovo vzpostavitev t.i. delovnih enot (*danwei*). Komunisti so namreč začutili, da bi neizmerna moč družine lahko ogrozila njihovo lastno avtoriteto. Kitajski *danwei* regulira in kontrolira več delov življenja zaposlenih. Prireja ideološka srečanja, alocira nastanitev, omogoča zaposlitev otrokom upokojenih delavcev, kontrolira planiranje družine, omogoča zdravstveno oskrbo, pokojnine itd. V vsaki delovni enoti ima vsak zaposleni svojo kartoteko, kjer so dokumentirane praktično vse relevantne informacije o zaposlenem, njegovem udejstvovanju ter družinskem ozadju (Fang, 1999, str. 100-7). Ob vsem tem zaposlenim najbrž ni veliko do tega, da bi delali napake. Seligman (1999, str. 49-50) ugotavlja, da je danes sistem *danwei* v zatonu, z vedno večjo prisotnostjo tujih in zasebnih podjetij pa se bo njegova moč še zmanjševala.

## 4.4. GOSPODARSTVO IN REFORME

### 4.4.1. Razvoj in reforme

Po smrti Mao Zedonga, z njegovimi intelektualnimi biseri, dobro zasidranimi v spominu, se je na novo etablirana nomenklatura z Deng Xiaopingom na čelu usmerila v proces "odpiranja in reform" z namenom modernizirati kitajsko gospodarstvo ter obenem ohraniti socialistično strukturo. Za razliko od vzhodnoevropskih narodov je torej Kitajska sprožila zgolj ekonomske reforme, ne pa tudi političnih, in ob tem uporabila gradualni pristop (Demurger, 2000, str. 9). Prvo je bilo na vrsti kmetijstvo, saj je bila najbolj pereča ravno slaba ekonomska situacija na podeželju, kmečka delovna sila pa je predstavljala kar 71% vse delovne sile na Kitajskem. Komune so ukinili in uvedli "sistem odgovornosti gospodinjestev", s katerim so družinam omogočili najem obdelovalne zemlje in proizvodnih sredstev (včasih tudi za 20 let). V povračilo je bila vsaka družina obvezana, da zadrugi proda dogovorjeno količino žita in drugih pridelkov po vnaprej dogovorjenih cenah, ostalo pa so lahko porabili ali prodali na trgu (Krušič, 1994, str. 100-1). Ob tem kaže ilustrirati vso absurdnost sistema ohranjanja pridelave žita in prepovedi prehoda na bolj dobičkonosne kulture. Podjetnejši kmetje so svojo celotno zemljo namenili za pridelovanje visoko dobičkonosnih rastlin (denimo sladkorne pese), ki so jih prodali na trgu, z delom dobljenega denarja pa pokupili zahtevano kvoto zrna in ga dobavili državi oziroma zadrugi (Moise, 1994, str. 206). Kmetovalce so vzpodbujali k diverzifikaciji in specializaciji pridelave. Produktivnost kmetovanja se je zaradi omenjenih ukrepov povečala. Celotna produkcija pridelkov je v obdobju 1971-7 rasla po 1.6% letno, v obdobju 1978-83 pa kar 6,7% (Solomon Robert, 1999, str. 129). Povečevanje prihodkov je omogočalo ustanovitev nekmetijskih podjetij, t.i. "mestna in vaška podjetja", ki so od začetka reform omogočila 100 milijonov novih delovnih mest (Harvie, 1999, str. 1104-6). V tem času je vlada z namenom pospeševanja tujih investicij in izvoza izvedla odprtje štirih posebnih ekonomskih con na obalnem območju, ki jim je čez čas sledilo še dvanajst industrijskih mest ter nekatere druge regije. Nasprotno od Maa je Deng vzpodbujal kitajske izseljence, t.i. bambusovo diasporo, iz Hong Konga, s Tajske, Malezije, Indonezije, iz Singapura in kasneje tudi s Tajvana k investiranju in trgovanju s Kitajsko. Z njihovim kapitalom, poslovno naravnostjo in poznavanjem kitajske kulture so kitajski jugovzhodni obali pomagali postati najbolj dinamična azijska regija.

Začetni uspeh reform je opogumil vlado, da je leta 1984 reforme razširila tudi na področje industrije. Med pomembnejše ukrepe te vrste spadajo povečevanje avtonomnosti odločanja državnih podjetij (sistem pogodbene odgovornosti), razširitev prej omenjenega sistema dvojnih cen na industrijo ter začetek obdavčevanja podjetij. V tem obdobju je naraščal pomen nedržavnih podjetij. Upad pomena državnih podjetij je močno vplival na zniževanje dohodkovne baze centralne vlade. Ekonomska in politična moč je vse bolj prehajala s centra na lokalne oblasti, kar je pomenilo zmanjševanje dosega centralne vladne avtoritete in pospeševalo neformalni federalizem (Fairbank in Goldman, 1998, 416-7). Vlada je bila primorana zmanjševati investicije v izobraževanje, zdravstvo in infrastrukturo, zato je prenesla del investicijske odgovornosti na lokalne oblasti in podjetja, ki pa so bila pripravljena investirati v ekonomske, ne pa tudi izobraževalne in zdravstvene projekte. Na finančnem področju je prišlo do ukinitve monobančnega sistema; ustanovljena je bila

centralna banka Kitajske. Z ustanovitvijo lokalnih izvozno-uvoznih korporacij je prišlo tudi do decentralizacije menjave s tujino.

V obdobju 1988-91 je nastopil čas "popravnega programa",<sup>7</sup> saj se je inflacija zelo razbohotila. Omejevalni ukrepi so uspešno zajezili inflacijo, obenem pa so zajezili tudi gospodarsko rast. Leta 1992 se je popravni program zaključil, usmerjenost vlade v nadaljevanje reform pa je razvidna iz Dengovega obiska razvijajočih se obalnih mest, kjer je, navdušen nad napredkom, prebivalce celotne dežele pozval k pospeševanju rasti, reform in odpiranja gospodarstva. Po tej turneji je postal glavni nacionalni cilj etabliranje "socialistične tržne ekonomije", v kateri bi tržne sile znotraj konteksta nadaljevanja dominacije državne lastnine igrale osrednjo vlogo pri alokaciji sredstev. Osrednje mesto novih reform je zasedala vzpostavitev trdnega in tržno usmerjenega finančnega sistema z večjo avtonomijo bank in centralne banke. Menjalni tečaj je od leta 1994 naprej tesno sledil gibanju ameriškega dolarja, prišlo je do znižanja carin in drugih trgovinskih omejitev, kar je v povezavi z odpiranjem novih prostih ekonomskih območij pripeljalo do izrednega povečanja neposrednih tujih naložb. Do leta 1992 so multinacionalna podjetja na Kitajskem odpirala zlasti predstavništva in s Kitajsko predvsem trgovala, od leta 1995 pa so tam množično začela tudi s proizvodnjo (China's foreign trade, 2004). Do leta 1999 so skupna vlaganja (joint ventures) predstavljala 80% vseh tujih vlaganj na Kitajskem. Po spremembah pravil o investiranju leta 1998 je prišlo do poplave izključno tujih naložb; številna podjetja so konvertirala svoja skupna vlaganja v izključno tuje naložbe (Backman in Butler, 2003, str. 249). Danes so naložbe izključno v tuji lasti po vrednosti že prehiteli skupna vlaganja kitajskih in tujih podjetij. Od vseh novo ustanovljenih podjetij s tujimi lastniki v zadnjih nekaj letih je več kot 90% takšnih, ki so izključno v tuji lasti (Parnell, 2002, str. 357). Vsi ti napori za liberalizacijo trgovine so Kitajski leta 2001 odprli vrata v Svetovno trgovinsko organizacijo.

Danes je Kitajska s svojimi 10 milijoni km<sup>2</sup> ter 1,3 milijarde prebivalcev pravi azijski in svetovni velikan. Po pariteti kupne moči je Kitajska drugo največje svetovno gospodarstvo, njen BDP je leta 2002 dosegel 5,7 trilijona USD oziroma 4.400 USD per capita. Ob neupoštevanju kupne moči je leta 2002 BDP p.c. znašal zgolj 963 USD. V skupni bruto domači proizvod je kmetijstvo prispevalo 15%, industrija 51%, storitve pa 34%. V kmetijstvu je delala kar polovica vseh zaposlenih, v industriji 22% ter v storitvah 28%. Največji kitajski izvozni partnerji sta ZDA (22,5%) in Hong Kong (18%), največ pa Kitajska uvozi z Japonske (18,1%) in Tajvana (12,9%) (The World Factbook, 2003). Kitajska je imela leta 2003 zaradi visokih NTI in velike izvozne moči trgovinski presežek v višini 26 mia USD, izvozila pa je za kar 405 mia USD blaga (Izvozno okno, 2003). Chieng (2001, str. 24) tako Kitajski z navdušenjem priznava doseganje t.i. »nemogočega trikotnika«, ki ga sestavljajo močna gospodarska rast, stabilnost denarja in trgovinski presežek. Kljub velikemu uspehu reform in skoraj sanjskemu gospodarskemu napredku (kitajski BDP se je v dveh desetletjih reform povečal približno za štirikrat) pa pred vodilnimi ostaja še nekaj zapletenih problemov, ki bodo zahtevali njihovo popolno pozornost in so opisani v nadaljevanju.

---

<sup>7</sup> Program je vključeval ukrepe, kot npr. recentralizacijo cenovnih kontrol, omejevanje posojil podjetjem etc.

#### 4.4.2. Regionalne razlike

V prehajanju od planskega gospodarstva k vse bolj tržnemu se na Kitajskem stopnja ekonomske in socialne neenakosti viša in vse bolj buri duhove kitajskih ekonomistov in tistih, ki tovrstno neenakost najbolj občutijo. Hiter gospodarski razvoj in tehnološki napredek pogloblja omenjeno neenakost tako med urbanim in ruralnim prebivalstvom kot tudi med posameznimi regijami, kjer so obmorske regije znatno bolj razvite od regij v notranjosti in zahodnem delu države (Wong in Lu, 2002, str. 370). V obdobju med letoma 1980 in 1994 je realni BDP vzhodnega dela države v povprečju rasel po 11.5% letno, na zahodu pa je gospodarska rast v tem obdobju znašala "le" 9,4%. Neposredne tuje investicije (NTI) so s svežim kapitalom, tehnološko posodobitvijo in povečanim izvozom pomembno prispevale k rasti vzhodnih regij, na zahodne pa je bil njihov vpliv šibkejši. Poleg tranzicije in NTI so k povečevanju neenakosti pripomogle še politika odprtih vrat, usmerjena predvsem na vzhod, drugačna struktura gospodarstva, regionalna politika ter gospodarsko nepovezovanje med regijami (Sun in Chai, 1998, str. 424). Ravno slednje naj bi botrovalo neizpolnitvi političnih načrtov, ki so obljubljali pospešen prenos razvoja iz obalnih regij v regije v notranjosti Kitajske (Jia, 1998, str. 1160). Cui in Liu (2000, str. 72) opozarjata, da se bodo podjetja z namenom širitve tudi v notranje regije ubadala z velikimi regionalnimi razlikami, trgovinskimi ovirami in lokalnim protekcionizmom. Njihov uspeh bo odvisen od uspešnosti pogajanj z lokalnimi oblastmi in distribucijskimi mrežami. Ravno v teh težavah vidita razlog, da se veliko podjetij odreka notranjim regijam in se zadovolji s koncentracijo na obalnih regijah. V prihodnje pričakujeta večji interes s strani državnega vodstva za pospeševanje in promocijo razvoja notranjih, do sedaj bolj zapostavljenih regij.

Velika ekonomska neenakost je eden najpomembnejših razlogov za masovno notranjo migracijo kitajskega prebivalstva iz ruralnih v urbana področja, k čemur je pripomoglo tudi rahljanje migracijskih restrikcij. Pred reformami je realna poraba urbanega prebivalstva na osebo<sup>8</sup> kar trikrat presegala porabo kmečkega prebivalstva. To razmerje se je v zgodnejšem obdobju reform (1978-85) zaradi dekolektivizacije kmetijstva in zvišanja nakupnih cen za spoznanje zmanjšalo, a v zgodnjih devetdesetih ponovno doseglo prejšnji nivo. Dejansko razmerje je zaradi znatnih socialnih podpor urbanemu prebivalstvu še dosti višje od navedenega (Chai in Chai, 1997, str. 1038-9). Masovne migracije sicer zmanjšujejo presežek kmečke delovne sile, vseeno pa mnogo prišlekov dela v naravnost mizernih delovnih in bivalnih razmerah.

#### 4.5. PROBLEMI IN PRIHODNOST KITAJSKÉ

V primeru nadaljevanja opisanega trenda bo Kitajska leta 2033 dominantna azijska sila. Ob predpostavki doseganja 6-odstotne letne rasti BDP bo Kitajska leta 2033 dosegla BDP v velikost 7 trilijonov USD, oziroma 4.600 USD per capita. To bi ob 2,5-odstotni rasti ameriškega BDP pomenilo, da bi Kitajska leta 2033 dosegla tretjino ekonomske moči ZDA, obenem pa bi imela skoraj petkrat več prebivalcev (1,5 milijarde). Navkljub zaostanku za ZDA bi tak dosežek postavil Kitajsko na drugo mesto v svetovnem gospodarstvu (Lieberthal, 2003, str. 43). Za doseganje takšne

---

<sup>8</sup> Realna poraba na osebo je ena izmed mer za prikaz življenjskega standarda prebivalcev.

rasti pa bodo morali njeni voditelji še marsikaj postoriti. Glavni problemi Kitajske, ki so predvsem posledice gospodarskih reform, so poleg že omenjene potrebe po transformaciji sistema in večanja razlik še okolje, problem državnih podjetij, z njimi povezana brezposelnost in slaba posojila bank, zniževanje vladnih dohodkov, naraščajoča korupcija ter nacionalna varnost.

### **Okolje**

Danes je na Kitajskem 8 % svetovnih obdelovalnih površin, s katerimi mora država preskrbovati kar 22 odstotkov celotnega svetovnega prebivalstva (Wang in Huang, 2003, str. 37). Še posebno v severnem delu države so nujno potrebni novi vodni viri ter večja učinkovitost porabe, povečuje se slanost zemlje, globalno ogrevanje pa situacijo še poslabšuje. Obenem upada tudi kvaliteta vode kot tudi kvaliteta zraka; na Kitajskem se nahaja že devet od desetih svetovno najbolj onesnaženih mest, kisli dež zaradi onesnaženosti zraka pa ogroža rodovitne površine. V tridesetih letih se bodo ogljikove emisije zaradi velike uporabe premoga povečale za skoraj trikrat, ljudje pa že danes umirajo največ zaradi kroničnih dihalnih obolenj, širijo pa se tudi druge bolezni.

### **Zniževanje vladnih dohodkov**

Proračunski dohodki se zaradi težav in kompleksnosti pri pobiranju davkov zmanjšujejo, s tem pa se zmanjšuje tudi moč in kontrola vlade nad posameznimi regijami. Obenem se povečuje izvenproračunska fiskalna aktivnost.

### **Problem državnih podjetij in finančnega sistema**

Odlaganje z reformami v državnem sektorju bo še povečalo potrebo po odpuščanju delavcev, kar ima lahko daljnosežne posledice. Zaradi zniževanja podpor državnim podjetjem iz državnega proračuna so večjo vlogo financiranja teh podjetij dobile banke, ki so bile primorane podeljevati zelo ugodne kredite za dobre in slabe projekte. Rezultat so neprestrukturirana in zadolžena državna podjetja s preveč zaposlenimi in hirajoč finančni sistem (ocenjenih 200 milijard USD slabih posojil). Po ocenah je v teh podjetjih 30 milijonov presežnih delavcev, katerim se pridružuje še 150 milijonov presežnih agrarnih delavcev ter 70 milijonov emigrantov s podeželja. Ob teh podatkih deluje uradni podatek o 3,6-odstotni urbani brezposelnosti naravnost smešno.<sup>9</sup>

### **Naraščajoča korupcija**

Zaradi sistema dvojnih cen, v katerem so obstajata kontrolirana in liberalizirana cena za identičen proizvod, se verjetnost iskanja dobičkov ekonomskih agentov poveča. Problem korupcije na Kitajskem bo podrobneje obravnavan kasneje.

### **Nacionalna varnost**

Kitajska se mora zaradi cilja doseganja višjega standarda izogibati vsakršne večje vojne, doseči mora miren dogovor s Tajvanom ter ohranjati in še izboljševati odnose z ZDA, kar bo zmanjšalo potrebo po ogromnih proračunih za vojsko (Lieberthal, 2003, str. 44-5).

---

<sup>9</sup> Uradna statistika pretirava tudi z oceno gospodarske rasti, ki naj bi v obdobju 1978-95 letno znašala 10,5%. Po tehničnih prilagoditvah nekaterih analitikov naj bi rast bila bližje 7,5% (Solomon Robert, 1999, str. 134).



## 4.6. KULTURA IN FILOZOFIJA

Sistem vrednot na Kitajskem se ne razlikuje samo od zahodne kulture, temveč tudi od drugih azijskih kultur. Dve temeljni značilnosti kulturnih vrednot sta njihova stabilnost v času in zmožnost prilagajanja. Po eni strani so kulturne vrednote današnjega časa močno povezane in razložljive s tradicionalnimi kulturnimi vrednotami, obenem pa skorajda ni kulture, ki bi se uspela ubraniti vsakršnega zunanjega vpliva. Obe značilnosti veljata tudi za kitajsko kulturo, kjer tradicija igra pomembno vlogo, nikakor pa ne moremo spregledati vedno močnejšega vpliva zahodne kulture (Zhang in Jolibert, 2003, str. 1-2).

Na Kitajskem obstaja zahodnjakom težko razumljivo sožitje različnih življenjskih nazorov, izoblikovanih v davni preteklosti. Glavno vlogo v tem sožitju nedvomno igra konfucianizem, dopolnjujeta pa ga daoizem ter budizem (Tršar, 2003, str. 10-11). Kitajci po potrebi črpajo iz vseh treh tradicij in se s pripadnostjo določeni filozofski misli ne obremenjujejo preveč. V svojem delu Golubovič (2003, str. 11-12) navaja Palmerja, ki gre s to mislijo še dlje, ko sinkretistično ugotavlja, da so Kitajci uvideli preveliko oholost konfucijanskega pristopa, kadar ga ne spremlja ponižnost daoistične vizije, daoistični pristop pa brez dejavnega vidika konfucijanske vizije ostaja moteče negiben. Šele njun medsebojni vpliv oblikuje osnovo kitajskega svetovno-nazorskega pogleda. Obenem ta značilnost pojasnjuje, kako so Kitajci po eni strani dojemljivi za nove ideje in po drugi strani tako trdovratni pri ohranjanju starih.

### 4.6.1. Konfucianizem

#### 4.6.1.1. Konfucij, njegov čas in nauk

Kong Qiu ali Kong Zhongni (551-479 pr.n.š.) je ime, po katerem je bolj znan, dobil šele kasneje: Kong Zi (mojster Kong). Ta naziv so jezuitski misionarji v 17. stoletju polatinili v Confucius ter Evropo seznanili z mislecem in njegovim delom (Milčinski, 1988, str. 8). Rodil se je revnim, a plemenitim staršem v državi Lu. Sprva učitelj je kasneje postal minister za pravosodje, s položaja katerega je odstopil zaradi nezmožnosti uveljavitve svojih idej, in se kot mnogi drugi učenjaki s svojimi vdanimi učenci za 13 let podal na pot podajanja svojega znanja vladarjem različnih takratnih držav (Wong et al., 1998, str. 14). Medtem je razvil svojo filozofijo, ki pa v njegovem času ni bila sprejeta. Umrli je z mislijo o svojem neuspehu. Šele peti vladar dinastije Han je tristo let kasneje odkril, da so ideje tega misleca napisane na kožo takratni situaciji. Od takrat je konfucianizem na Kitajskem dolga stoletja ohranjal dominantno pozicijo, resnejše kritike je doživel šele med revolucijo Taiping (1850-64) ter z revolucijo leta 1911, s strani Gibanja 4. maja (1919), podobno pa se je konfucianizmu zgodilo tudi ob socialistični revoluciji leta 1949. Še posebej zaničevali so ga oblastniki med "kulturno revolucijo" (1966-76), ko je veljal za vir vsega zla (Jacobs, Gao in Herbig, 1995, str. 29). Kljub tem napadom je konfucianizem globoko usidran v kitajsko kulturno zavest in bo tam še dolgo kljuboval izzivom modernega časa.

Po obdobju dinastije Han je njegov nauk postal osnova političnih, moralnih in državnih doktrin kitajske družbe in kulture. Njegov dejanski pomen je v tem, da je posamezne nauke, ki sicer

povečini niso njegovo delo, povzel in uredil v zaokrožen sistem, ki ga je posredoval svojim učencem. Konfucijanstvo je torej kot filozofski sistem predvsem poskus duhovne refleksije predkonfucijanskih religiozno-socialnih tradicij (Rošker, 1992, str. 184-185). Podlaga konfucijevega nauka je "Pet klasikov" – zbirka zgodnejše kitajske književnosti:

1. Knjiga pesmi (Shi jing), zbirka ljudske poezije iz najzgodnejšega obdobja dinastije Zhou
2. Knjiga dokumentov (Shu jing), ki vsebuje različne listine začetkov kitajske državnosti
3. Knjiga obredov (Li ji), navodila za pravilno izvajanje kulturnih dejavnosti v dinastiji Han
4. Spomladanski in jesenski letopisi (Chun qiu), kronika Konfucijeve rojstne dežele
5. Knjiga premen (Yi ling), težko razumljivo mistično delo starodavne Kitajske

Najstarejši neposredni viri o nauku konfucijanske šole so t.i. "Štiri knjige", ki povzemajo glavne vidike njene miselnosti:

1. Pogovori (Lun yu), Konfucijevih izreki in pogovori, zapisani s strani njegovih študentov
2. Mengzi, razprave filozofa Mencija, ki je mojstrov nauk obogatil in zaokrožil
3. Nauk o sredini (Zhong yong), eno najbolj mističnih klasičnih konfucijanskih del
4. Vzvišeni nauk (Da xue), etični in politični kriteriji harmonične družbene ureditve

Kljub nekaterim religioznim elementom ostaja konfucijanstvo kot temeljna socialna in politična ideologija tradicionalne kitajske družbe pomembno zlasti kot nauk o nramnosti in politični etiki. Konfucianizem je po svoje optimistična doktrina, saj uči, da so ljudje v osnovi dobri, vseeno pa ne podpira ideje napredka, saj uči, da naj tisti, ki želijo izboljšati družbo, raje iščejo rešitve v modelih iz preteklosti, kot pa da si izmišljajo nove. Stare navade in običaji so v Konfucijevem nauku globoko zasidrani (Moise, 1994, str. 12). Njegova najpomembnejša načela ureditve sveta je Fang razvrstil v sklop šestih točk – moralna vzgoja, medsebojni odnosi, pomen družine, spoštovanje hierarhije, iskanje harmonije ter koncept obraza (Pungartnik, 2003, str. 12-24).

### **Moralna vzgoja**

Kljub vnaprej dani in naravno pogojeni družbeni neenakosti ima vsak človek možnost postati "plemenit". Plemenit človek je tisti, ki posestlja pet temeljnih vrlin: *ren* (človečnost in dobrot), *yi* (poštenost in pravičnost), *zhong* (zvestoba ali zanesljivost), *shu* (prizanesljivost in strpnost) in *zhi* (iskrenost ali poštenost). Osrednji pojem konfucijanstva pa je *li*, ki pomeni pravo paleto pomenov: nramnost, vljudnost, ceremonije, izobrazba, kultura itd.

### **Medsebojni odnosi**

Konfucianisti gledajo na svet skozi lečo petih glavnih medsebojnih odnosov. Ti so: odnos med vladarjem in podložnikom, očetom in sinom, možem in ženo, starejšim in mlajšim bratom ter med starejšim in mlajšim prijateljem. Od vseh teh odnosov le zadnji ni zasnovan na strogi hierarhiji. Konfucianizem sicer pridiga zvestobo, pieteto, ubogljivost in spoštovanje s strani mlajšega, vendar mora biti starejši pravičen, dobron, karizmatičen in ljubeč. V nasprotnem primeru mlajšemu ni treba ubogati in se lahko celo upre. V konfucijanski tradiciji je jaz vsota vseh svojih odnosov. Posameznik na Kitajskem nikdar ne zaživi samostojno, izven kolektiva, ki mu pripada in katerega osnova je njegova družina.

Ženskam je konfucijanizem nalagal zelo konkretna pravila vedenja, med katerimi so najbolj znane tri podrejenosti in štiri vrline. Ženska je po tem nauku pred poroko podrejena očetu, po poroki možu in po njegovi smrti najstarejšemu sinu. Štiri vrline so moralnost, jezik, fizični izgled in delo. Vedenje v različnih situacijah je zelo precizirano: kako govoriti s starši, z možem, otroki, način hoje, smeha ipd. (Zhang in Jolibert, 2003, str. 3).

### **Pomen družine**

Na Kitajskem družina priveže posameznika nase in ga nikoli resnično ne izpusti. Otroci dejansko nikdar ne postanejo popolnoma neodvisni od staršev ter ostalih članov svoje družine. Starši skrbijo za otroka, ko bo ta odrasel, pa bo on skrbel zanje. Na Kitajskem še vedno preferirajo moškega potomca, ki bo ostal del družine, medtem ko se za hčer smatra, da bo postala članica moževe družine. Nekdaj je bila družina na Kitajskem osnovna proizvodna enota, še danes pa je družina oz. skupina medsebojno povezanih ljudi najpomembnejša enota kitajske družbe (O'Keefe in O'Keefe, 1997, str. 191). Tam ni prišlo do delitve dela, vsaka družina je bila namreč bolj ali manj samozadostna. To je onemogočalo specializacijo in menjavo blaga. Zemlje ni podedoval najstarejši otrok, kot je bilo v navadi v Evropi, ampak so vsi otroci imeli enako pravico do dedovanja. S tem je prišlo do večje odvisnosti od zemlje in družine kot skupnosti, mlajšim pa ni bilo treba iskati zaposlitve drugje, s čimer se ni vzpodbujalo podjetnosti in neodvisnosti. Ta navezanost je tudi vplivala na večjo naklonjenost družini in sorodnikom kot ostalim, bolj oddaljenim članom družbe. Kot rezultat enakih pravic dedovanja se je družina pretvorila v klan, torej nekakšno širšo skupnost. Disciplina in pravila znotraj klana so imela na ljudi večji vpliv kot pa sami državni zakoni (Jacobs, Gao in Herbig, 1995, str. 31-32).

### **Spoštovanje hierarhije**

Namesto družbene enakosti in svobode posameznika se poudarjata družbena hierarhija in red. Družbeni red ima prednost pred pravicami posameznika. Po Konfuciju ima vsak v družbi točno določeno mesto. Le spoštovanje in obnašanje vsakega posameznika v skladu z njegovo pozicijo omogoča doseganje družbene harmonije (Jacobs, Gao in Herbig, 1995, str. 30). Za kitajsko socializacijo je značilno vzgajanje poslušnosti, pravilnega vedenja, nadzora impulzov in sprejemanje družbenih dolžnosti namesto samostojnosti, samozavesti in kreativnosti. Kitajsko komuniciranje je v poslušanje usmerjeno komuniciranje. Pravica do govora narašča s starostjo, izkušnostjo in strokovnostjo.

### **Iskanje harmonije**

Kitajci se izogibajo ostrim razsodbam ali kritikam in težko vodijo povsem odkrit dialog, razen v družbi zaupnih prijateljev, saj neposreden konflikt vznemirja harmonijo medsebojnih odnosov in povzroča "izgubo obraza" vpletenih. Konflikt se tako pogosto rešuje s pomočjo tretje strani, ki jo spoštujeta in sprejemata obe strani.

### **Koncept obraza**

Kitajski koncept obraza je težko pojasniti v vsej njegovi kompleksnosti, najbrž zaradi nezmožnosti razumevanja kolektivistične orientiranosti kitajske družbe ter njihovega pojmovanja pomembnosti medsebojnih odnosov ter posameznikove umeščenosti v družbo. Tako bi "obraz" lahko opisali kot posameznikovo družbeno podobo, družbeno oznako, ki določa odnos družbe do njega samega.

Izguba obraza pomeni sramoto in škoduje tako posamezniku kot tudi njegovim bližnjim, predvsem njegovi družini. Ta koncept tiči za konfucijanističnima pojmomoma sramu in družbene harmonije. Po Menciju sram človeka spodbudi k moralnemu vedenju. Koncept obraza in njegov vpliv na pogajanja je podrobneje opisan v nadaljevanju.

#### 4.6.1.2. Nekatere pomembnejše konfucijanske zanimivosti

##### **Birokratski izpitni sistem**

V dinastiji Han, ki je želela vzpostaviti bolj birokratično obliko vladavine, so za ustrezno upravljanje potrebovali izobražene uradnike. Menili so, da bo poznavanje konfucijanske filozofije v uradnikih vzbudilo njihov čut za poštenost in moralno, zato so uradnike začeli izbirati na podlagi testiranja njihovega poznavanja omenjene filozofije. Naslednje dinastije so tovrsten sistem prevzele in razširile. V dinastiji Ming (1368-1644) so vzpostavili pravi nacionalni tekmovalni sistem preverjanja teh znanj. Testiranje se je odvijalo na treh nivojih: lokalnem, provincialnem in prestolničnem. Po testu na prvem nivoju, ki se je opravljal kar dvakrat, je nastopil provincialni test, ki se je izvajal le vsake tri leta. Tisti, ki so ta tri dni trajajoči izpit opravili, so prejeli stalni status nižjega uradnika ter možnost opravljanja prestolničnega testa v glavnem mestu imperija nekaj mesecev kasneje. Ta test je predstavljal prvi del tretje stopnje. Tisti, ki so ga opravili, so dobili doktorski naziv in možnost opravljanja palačnega testa, katerega namen je bil razvrstiti doktorje po sposobnostih. Najsposobnejši so se smeli vpisati na t.i. akademijo Hanlin, od koder so najuspešnejše učenjake po koncu šolanja zaposlili na "Velikem sekretariatu", telesu, ki je nadzoroval vse veje oblasti. Za ilustracijo težavnosti teh izpitov navajam, da je le 1200 ljudi v celem imperiju opravilo provincialen izpit, kar predstavlja zgolj 10% tistih, ki so opravili prvi nivo. Zgolj 10% teh je nato opravilo še prestolnični izpit, na akademijo Hanlin pa se je posledično lahko vpisalo le majhen odstotek izbranih (Confucius and Confucianism, 2003). Ta sistem poleg izraženega spoštovanja do konfucianizma kaže na svojevrsten konfucijanski paradoks, saj ob strogi hierarhiji in ohranjanju neenakosti v družbi postavlja neomejene možnosti za napredovanje na podlagi znanja.

##### **Kmetijska naravnost**

Vse od dinastije Han naprej je potekalo trgovanje v temni senci kmetijstva, ki je bilo močno privilegirano. Trgovci so bili ponižani na več načinov. Njihovim otrokom uradniška služba ni bila dovoljena, trgovci pa nikoli niso smeli nositi svilnatih oblačil, po smrti njihove krste niso smele biti okrašene itd. V vseh strukturah družbene pomembnosti so trgovci zasedali zadnje mesto, se pravi za intelektualci, kmeti in obrtniki. Davčna politika je bila ravno tako naravnana proti njim, s čimer se je omejeval razvoj trgovine in polnila državna blagajna. V času dinastije Ming trgovci niso smeli ponovno vlagati dobičkov v svojo dejavnost, kar je resno omejevalo rast trgovine. Osnovo takšnih politik lahko iščemo v konfucijanizmu, Konfucij je namreč postavljaval pravičnost pred dobiček. Skozi čas je pridobivanje dobička postalo nečastno ali celo grešno (Jacobs, Gao in Herbig, 1995, str. 32). To dejstvo, v povezavi s tradicionalno navezanostjo Kitajcev na zemljo, dodatno osvetljuje fenomen počasnega zaostajanja Kitajske za zahodom v zadnjih nekaj stoletjih.

## **Neokonfucianizem**

V obdobju med 3. in 8. stoletjem je konfucijanstvo predstavljalo vseobsežni etični in socialni kodeks in temelj vse klasične izobrazbe, samim izobražencem pa ni mogel več nuditi zadostne duhovne zadovoljitve. Iz tega razloga sta v tem obdobju postala zelo vplivna zlasti daoizem in budizem z bolj mističnimi in manj racionalističnimi idejami in sporočili (Rošker, 1992, str. 189-90). Kot reakcija na to izgubljanje primata so šele v obdobju dinastije Sung (960-1279) učenjaki, vešči v prej omenjenih dveh filozofijah, začeli iskati mistične tradicije tudi v sklopu konfucijanstva. Na ta način je nastal prenovljen in razširjen koncept konfucijanske teorije, t.i. neokonfucianizem, ki ga je razvil Zhu Xi (Confucianism, 2003). Ta veliki mislec, ki je konfucijanstvo zaokrožil v popoln filozofski sistem, ima zasluge, da je konfucianizem ponovno pridobil primat med največjimi filozofskimi miselnostmi na Kitajskem.

Vsi omenjeni in še nekateri drugi konfucijanistični elementi imajo velik družbeni pomen še danes in se manifestirajo v vsakodnevem delovanju in komuniciranju, torej tudi v načinu pogajanja. Vsi ti vplivi in manifestacije teh elementov v poslovnih pogajanjih s Kitajci bodo podrobno analizirani v petem poglavju.

### **4.6.2. Daoizem**

V teku stoletij sta se na Kitajskem izoblikovali dve osnovni veji daoizma: filozofska in religiozna. Podobno kot konfucianizem se je tudi filozofski daoizem pojavil v obdobju stoterih šol, v času postopnega razpada fevdalne družbe konec 5. in v 4. stoletju pr.n.š. Daoizem je v marsičem nasprotje konfucianizma; raje kot na npravno in moralno družbeno držo se obrača stran od družbe, h kontemplaciji narave in išče izpopolnitev v spontanem. Glavna tvorca te filozofske misli sta misleca Lao-tzu in Čuang-tzu. O njunem življenju ni veliko znanega, če sta kot individualni osebnosti sploh kdaj živela (Lamut, 1991, str. 255). Prvi je domnevni avtor klasičnega dela Dao de jing (Klasik poti in njene krepostne sile). V središču daoističnega nauka je pojem dao, ki je sicer nastal že v veliko zgodnejših obdobjih in se v drugačni obliki pojavlja tudi v konfucianizmu. Dao je nevidna, a povsod prisotna, večna manifestacija narave oz. vsega obstoječega, ki je in ki se neprestano spreminja. Cilj daoizma je dosegti svobodo skozi življenje v skladu z daom. Osrednji pojem te filozofije je nedelovanje (*wu wei*). Kasneje se je vse več daoistov ukvarjalo s konceptom in poskusi doseganja nesmrtnosti, ki so se delili na alkimistično in ezoterično šolo.

Daoizem je v vlogi svobodnjaške opozicije vladajočemu konfucijanskemu nauku ostal med vso zgodovino Kitajske vpliven dejavnik družbenega in kulturnega življenja. Posebno pomemben je bil njegov vpliv na razne tajne združbe, ki so pogosto imele pomembno vlogo pri padcu posameznih dinastij (Rošker, 1992, str. 197). Z malce poenostavljanja lahko trdimo, da je daoizem predstavljal opozicijo konfucianizmu in bil v ozadju tendenc po spremembah, ki so del njegovega izročila in v nasprotju z ohranjanjem harmonije in obstoječega sistema v konfucianizmu.

### 4.6.3. Budizem

Budistični nauk življenje istoveti s trpljenjem. Izpod jarma trpljenja se je možno osvoboditi z odrekanjem omejenosti družbenih zvez in najdenjem razsvetljenja, ki vodi do nirvane, blaženega stanja duha onkraj vseh občutij. To je edina pot, ki vodi iz brezkončnega, trpljenja polnega cikla reinkarnacij zemeljskega bivanja. Po smrti zgodovinskega Bude, Siddharthe Gautame (560-480 pr.n.š.), so se v Indiji pojavile številne budistične šole, ki jih lahko delimo na dve glavni šoli: hinajana, ki je bližje prvotnemu budizmu ter mahajana, katere nauk je bil manj ortodoksen in se je lažje prilagajal različnim razmeram v drugih kulturah. Na Kitajsko je budizem prodril okoli leta 65. Čeprav se v svoji osnovi zelo razlikuje od daoizma, je budizem v širše kroge družbene zavesti prodril ravno prek slednjega, predvsem zaradi njegove zakladnice transcendentnih izrazov, s katerimi so učenjaki to, razmeroma tujo miselnost, lažje približali narodu. Lažje približevanje Kitajcem sta mu omogočila tudi nauka o karmi kot vzroku za vse obstoječe nesreče in nauk o življenju po smrti, ki je omogočil še aktivnejši odnos do močno prisotnega kulta prednikov. S časom se je kitajski budizem vse jasneje razmejeval od daoizma in vrhunec svoje moči dosegel v obdobju dinastije Tang (618-906), ko so cesarji velikodušno podpirali budistične študije, umetnost in samostane. Zaradi privilegiranega položaja menihov je v samostane drlo na tisoče ljudi, kar je posledično leta 845 dovedlo do najobsežnejše gonje proti budizmu na Kitajskem. Okrog leta 632 je posebna oblika mahajane, t.i. lamaizem, prodrla iz Indije v Tibet in tam izrinila ali se delno spojila s tradicionalnim verstvom Bon. Po krvavi zadušitvi tibetanske vstaje leta 1959 s strani partije je bil štirinajsti dalajlama, nosilec verske in posvetne oblasti, prisiljen zapustiti svojo domovino in še dandanes živi in dela v izgnanstvu (Rošker, 1992, str. 204-10).

### 4.6.4. Umetnost vojne in »Stratagemik«

Sun Tzujevo klasično delo, **Umetnost vojne** (izpred 2500 let), v novejšem času stoji na mnogih policah zahodnjaških poslovnežev. Delo je razdeljeno na trinajst poglavij, ki so razvrščena v logično zaporedje, vsako izmed poglavij pa je sestavljeno iz različnega števila relativno jedrnatih ugotovitev oz. napotkov (Lo, Ho in Sculli, 1998, str. 161-2; Lee et al., 1998, str. 97). To je zelo pronicljivo delo z nekaj izvrstnimi strateškimi napotki, ki pa na številnih mestih jasno izkazuje svojo ekskluzivno naravnost v vojskovanje in nima s poslovanjem prav nikakršne zveze. Ob tem pa je potrebno poudariti, da so dandanes nekatere izmed teh idej ob ustreznem miselnem naporu in aplikaciji lahko uporabne tudi za razumevanje poslovanja (predvsem v konkurenčni interakciji) ter pogajanj (predvsem ob uporabi združevalne strategije oziroma za prepoznavanje le-te). Za ilustracijo naj navedem nekaj zanimivejših ugotovitev tega starodavnega misleca. V prvem poglavju "Planiranje" med drugim pravi: "Napadi nasprotno stran, kjer je nepripravljena. Pojavi se tam, kjer nisi pričakovan." Ali pa: "V primeru koleričnega značaja nasprotnika ga skušaj iritirati. Pretvarjaj se, da si šibak, da izzoveš aroganco v njem". Takšna in podobna načela so seveda več kot uporabna tudi v pogajanjih. V potrditev moje teze navajam še eno izmed bolj "tehničnih" načel: "Dnevni veter je dolgotrajen, nočni pa bo kratkotrajen (Sun-tzu: Art of War, 2003)." S takšnim napotkom si poslovneži danes seveda ne morejo kaj prida pomagati, razen morda na Nizozemskem ali v kakšni še vetrovnejši deželi. Lo, Ho in Sculli (1998, str. 162) se tega zavedajo in predlagajo vzpostavitev primerne okvira, ki omogoča interpretacijo vojaške terminologije v kontekstu poslovanja.

Podobno velja za **Šestintrideset klasičnih kitajskih vojnih strategij**, ki so najbrž nastale ob koncu dinastije Ming (1368-1644) ali pa na začetku dinastije Qing (1644-1911). Na zahodu je to delo malo znano, na Kitajskem pa je poznano vsakemu gospodinjstvu, saj se je iz roda v rod prenašal predvsem z ustnim izročilom (Pungartnik, 2003, str. 26). Kot bomo videli kasneje, imajo ti stratagemi še danes velik vpliv na kitajske pogajalce, marsikakšen napotek pa je tudi del splošnega nabora pogajalskih taktik. Omenjene strategije lahko delimo na šest situacijskih sekcij, te pa v grobem na dve kategoriji: strategije v močnejšem in šibkejšem položaju (Sui in Sirpal, 1995, str 34-37). Nekateri avtorji del o kitajskem pogajalskem slogu so se osredotočili na Umetnost vojne in nekatera druga kitajska strateška dela iz preteklosti. Menim, da takšno poenostavljanje in predstavljanje kitajskih pogajalcev kot močnih uporabnikov vseh mogočih strategij in pretkanih taktik brez potrebe straši tuje poslovneže in povzroča poznavanju te tematike najbrž več škode kot koristi.

Na Kitajskem je živelo in ustvarjalo še mnogo drugih, ravno tako prodornih mislecev, ki so za seboj pustili ideje, ki živijo še danes. Tao Zhugong je znan po svojih dvanajstih standardih in dvanajstih zaščitah poslovanja. Živel je v istem času kot Konfucij in Sun Tzu. Za razliko od slednjega, ki je svoje nauke namenil vojskovanju, je Tao že v tistem času osnoval principe za uspešno poslovanje (Sui, 2001, str. 200-1). Kljub temu bi obširnejša obravnava presegala namen tega dela, saj so to generalizirani poslovni principi, ki niti za splošni niti za kitajski način pogajanja niso bistvenega pomena.

## 5. POSEBNOSTI KITAJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA

V primeru, da bi moral razlike med kitajsko in evropsko miselnostjo in kulturo podati na eni strani, bi predstavil legendo o **gordijskem vozlu** oziroma **vozlu, ki ga ni mogoče razvezati**. V Evropi je poznana zgodba o Aleksandru Velikem, ki je med svojim pohodom na vzhod leta 333 pr.n.š. v Gordiju, na pragu Azije, naletel na prastari voz, ki ga je, kot pravi legenda, zavezal pastir in kasnejši kralj Gordias. Po tej legendi naj bi bilo tudi prerokovano, da bo tisti, ki ga bo sposoben razvozlati, zavladal nad Azijo. Zamotani voz, ki ga je zaman poizkusilo razvozlati že nešteto nadobudnih možakov, je Aleksander s svojim mečem enostavno presekal in rešil uganko. V približno istem času je podobna legenda nastala na Kitajskem, v kateri je neki mož iz dežele Lu kralju Yuanu iz dežele Song podaril voz. Kralj je po vsej deželi razglasil, naj se pri njem zgledajo najspretnější in zviti ljudje in se preizkusijo v razvozlanju tega vozla. Veliko mojstrov je poizkusilo, a nobenemu ni uspelo. Neki učenec mojstra Er Shua je ravno tako zaprosil za priložnost in uspelo mu je razvezati polovico vozla; drugi polovici tudi sam ni bil kos. Ob tem je razložil, da tega vozla ni mogoče razvozlati. Kralj je dal vprašati moža iz dežele Lu po resničnosti te izjave. Mojster mu je odvrnil: *"Učenec ima prav. Ta voz sem naredil sam in vem, da ga ni mogoče razvozlati. Vseeno pa morajo sposobnosti tega človeka, ki vozla ni napravil, kljub temu pa ve, da ga ni možno razvozlati, zdaleč presegati moje lastne sposobnosti."* Kitajski učenec je torej razvozlal voz s tem, da ga ni razvozlal, torej na podoben, a po drugi strani povsem drugačen način kot njegov veliki sodobnik iz Makedonije.

Kronološki pregled relevantne literature o pogajanjih s Kitajci jasno kaže evolucijo analiziranja značilnosti kitajskega pogajalskega sloga. Sprva je med zahodnimi in kitajskimi pogajalci prihajalo do interakcije zgolj na politični ravni, kasneje, z začetki gospodarskega odpiranja Kitajske pa pride do analiz pogajalskega sloga tudi na poslovnem področju, ki pa so, razumljivo, dokaj rudimentarne in osvetljujejo zgolj določene vidike kitajskega pogajalskega sloga. Tuji avtorji so se naslanjali predvsem na svoje izkušnje in pričevanja tujih pogajalcev, malokrat pa je prišlo do sodelovanja s kitajskimi pogajalci. To dejstvo zato neizogibno vodi k določeni stopnji pristranskosti pri opisovanju omenjenih značilnosti, kar se kasneje popravlja z raziskovanjem nekaterih avtorjev, ki so bližje Kitajski ali so celo njeni državljani. Poleg tega je prihajalo sprva do študij t.i. etikalnega značaja - do primerjav med različnimi kulturami in pogajalskimi slogi, ki so se s posameznimi pogajalskimi slogi ukvarjale zgolj površinsko, kasneje pa so prišle v ospredje tudi emikalne študije, torej tiste, ki so se ukvarjale z značilnostmi zgolj kitajskega pogajalskega sloga in kulturološkega okvira, ki je tvorec omenjenih značilnosti. Fang (1999, str. 51-67) kot eden pomembnejših predstavnikov slednjega pristopa razlaga kompleksnost in celo paradoksalnost kitajskega pogajalskega sloga z vplivom treh različnih sociokulturoloških sil – **razmer v LRK, konfucijanizma ter kitajskih stratagemov**. Kitajski pogajalec je zato obenem maoistični birokrat, konfucijanski gentleman in suntzujski strateg. Avtor opisuje dve obstoječi šoli raziskovanja kitajskega pogajalskega vedenja - birokratsko in konfucijansko šolo, sprejema argumente obeh in obenem obe zavrne kot parcialni. Dosedanje delo na tem področju kritizira z vidika neobstoja modela, nepojasnjene filozofije, ki stoji za različnimi taktikami, in z vidika pomanjkanja kitajskega doprinosa na tem področju. Poleg tega avtor predlaga model (katerega pri pregledu študij ni zasledil) vpliva PRC, konfucianizma in stratagemov, ki lahko najbolje opiše sicer paradoksalno in nasprotujoče si vedenje kitajskih pogajalcev.

Navkljub občutni evoluciji analiziranja sloga kitajskih pogajalcev pa se do danes raziskovalci v večji meri še niso lotili raziskovanja razlik pogajalskega sloga znotraj same Kitajske, ki je skupek večjega števila provinc, ki se med seboj v številnih dimenzijah zelo razlikujejo. Ena izmed takšnih dimenzij je, denimo, vpliv globalizacije ali amerikanizacije, ki so ga nekatere province občutile znatno bolj od drugih. Takšno stanje raziskovanja kitajskega pogajalskega sloga me zato usmerja v generalni pristop k obravnavanju kitajskega pogajalskega sloga, ki ga prikazujem na ravni celotne države in se ne spuščam v morebitne zanimive razlike znotraj te velike države, ki bodo prišle na raziskovalno površje morda kdaj kasneje.

## 5.1. MODEL KITAJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA

O kitajskem pogajalskem slogu je bilo predvsem v zadnjih dveh desetletjih napisanih veliko člankov in celo knjig, avtorji pa se med seboj zelo razlikujejo po pristopu in poudarjanju določenih značilnosti omenjenega sloga. V želji po čimbolj celovitem prikazu kitajskega pogajalskega sloga sem se odločil za uporabo **Weiss-Strippovega modela mednarodnih pogajanj** (Moran in Stripp, 1991, str. 89-93), ki sem ga mestoma dopolnil in ga na ta način prilagodil kitajski realnosti. Prva izmed dopolnitev je kitajski pogajalski okvir, brez katerega je poznavanje in pisanje o kitajskem pogajalskem slogu v najboljšem primeru nepopolno.



**Slika 1: Model kitajskega pogajalskega sloga**



Vir: Lastni model, naslonjen na Weiss-Strippov model medkulturoloških pogajanj (Moran in Stripp, 1991, str. 89-93)

## 5.2. KITAJSKI POGAJALSKI OKVIR

Kitajski pogajalski slog sam po sebi ni unikatni, vseeno pa vsebuje vrsto specifičnih elementov, ki skupaj tvorijo slog, ki je razpoznaven in zahteva poznavanje njegovih posebnosti (Solomon, 1999, str. 16-7). Ožji pogajalski proces na Kitajskem se nahaja znotraj pogajalskega okvira, ki je specifičen za Kitajsko. Najbolj razpoznavna značilnost kitajskega pogajalskega sloga je nedvomno nagnjenost k izgradnji tesnih medosebnih, celo prijateljskih odnosov – »*guanxi*« (Solomon, 1985, str. 2; Woo in Prud'homme, 1999, str. 319; Buttery in Wong, 1999, str. 147).

### 5.2.1. »Guanxi«

Yeung (1997, str. 29) ugotavlja, da je »*guanxi*« v kitajskem poslovnem svetu sestavljen iz sedmih elementov. To so: zaupanje, lojalnost, obligacija in recipročnost, kredibilnost in ugled, zanesljivost, spoštovanje in čustva. Solomon (1999, str. 31) govori o tem fenomenu kot o negovanju in vodenju medosebnih odnosov oz. povezav. Pye (1992, str. 101) poudarja, da za besedo »*guanxi*« v angleščini ni ustreznega ekvivalenta in ga predstavi kot poseben odnos med posamezniki, ki dovoljuje in je celo osnovan na medsebojnih uslugah. Seligman (1999, str. 180) razlaga, da »*guanxi*« dobesedno pomeni odnos, bolje pa se ga prevede kot povezave. Celovitejšo definicijo »*guanxi*« podaja Peng, ki ta pojav opredeli kot razmerje med dvema človekoma ali organizacijama,

ki vsebuje implicitno vzajemno obligacijo, zagotovila in razumevanje, ki predstavljajo temelj kitajskega pogleda na dolgoročna družbena in poslovna razmerja (Li in Wright, 2000, str. 370). Soroden slovenski izraz bi lahko bil »veze in poznanstva«, na Kitajskem pa je ta koncept še znatno bolj razširjen in poglobljen, saj je brez »guanxi« življenje zelo otežkočeno, vrsta procesov, tudi poslovnih in pogajalskih, pa lahko traja v nedogled (Seligman, 1999, str. 180-1; Fang, 1999, str. 119; Woo in Prud'homme, 1999, str. 319; Buttery in Leung, 1998, str. 382). S pomočjo »guanxi« je na Kitajskem možno pravila zaobiti ter jih celo kršiti brez posledic. »Guanxi« omogoča dostop do mnogih redkih ali drugače nedostopnih dobrin, omogoča hitro in neovirano reševanje različnih birokratskih zapletov, rešuje nerešljive zadeve ipd. Takšna je moč »guanxi« na Kitajskem.

Na Kitajskem je prisotna t.i. znotraj/zunaj skupinska mentaliteta. Družbena organiziranost temelji na članstvu ekskluzivnih skupin. Temeljni razlog za takšno ureditev leži v pomembnosti družine kot osnovne družbene celice. V tradicionalni družini, tako ožji kot širši, so si člani primorani medsebojno pomagati (Fang, 1999, str. 119). Komplementarni razlog za pomembnost povezav pa leži v šibkosti in fleksibilnosti pravnega sistema. Varnost, ki je potrebna za poslovanje, se zato izoblikuje na podlagi medsebojnih povezav in zaupanja (Blackman, 1997, str. 10-1). Na znotraj tesno prepletene družbene skupine nikoli niso niti pričakovale niti prejemale občutnejše podpore s strani vlade, ampak so se zanašale na zaupanje in recipročno vedenje med člani teh skupin (Buttery in Leung, 1998, str. 378). To je razlog, da Kitajci raje poslujejo s »starimi« prijatelji kot s popolnimi neznanci, čeprav tujci ta status ponavadi pridobijo zelo hitro po začetnih kontaktih (Seligman, 1999, str. 16). V teh začetnih kontaktih kitajski pogajalci pridobivajo različne vrste informacij o svojih tujih kolegih, ki jih nato uporabijo za razvoj bolj osebnih stikov oz. prijateljstva, kot temu rečejo na Kitajskem, kjer tak status s seboj nosi tudi različne obligacije (Solomon, 1985, str. 2). »Guanxi« je tako globoko usidran v kitajski družbi, da se Kitajci nanj zanašajo celo v državah z dobro razvitim pravnim sistemom in redom. Pri »guanxi« gre za to, koga poznaš in kaj so ti ljudje pripravljeni ali primorani storiti zate. Gre za družbeno ureditev, ki je recipročnega značaja, torej od ljudi, s katerimi je tovrstna povezava vzpostavljena, lahko zahtevaš oz. jih prosiš za uslugo, po drugi strani pa se od tebe pričakuje, da v trenutku potrebe priskočiš na pomoč. Kitajci pazijo, da držijo to »ekonomijo obligacij« vsaj v grobem ravnotežju (Seligman, 1999, str. 187). Iz tega izhaja, da »guanxi« ni sod brez dna in določenih povezav ne gre izkoriščati zgolj enostransko. Zanimivo je, da Kitajci včasih delajo usluge tudi, ko jih za to nihče ne prosi, seveda z namenom prositi za povrnitev usluge v prihodnosti. Ob uporabi tega koncepta je potrebno paziti, da nasprotne strani ne dovedemo do položaja, ko usluge na noben način ni zmožna vrniti (Seligman, 1999, str. 56-60). To bi povzročilo izgubo obraza. Pomembnost »guanxi« variira glede na ekonomsko razvitost in mogočnost birokracije v posameznih regijah na Kitajskem. »Guanxi« ima manjšo težo v razvitejših in birokratsko manj obremenjenih regijah na jugu ter jugovzhodu dežele (Woo in Prud'homme, 1999, str. 319).

Zadnja leta postaja »guanxi« vse bolj dobrina, s katero je moč trgovati. Številni otroci nekdanjih visokih uslužbencev v vladi ali gospodarstvu odpirajo svetovalna ali storitvena podjetja, ki svoje dobre zveze ponujajo najvišjim ponudnikom. Tujci iz tovrstnih poslov niso izvzeti, saj številni nekdanji vladni uslužbenci, ki so nekdaj navezali dobre stike s kitajskimi kolegi, danes vodijo svetovalna podjetja, ki prodajajo svojo možnost dostopa do vplivnih ljudi v vladi in podjetjih.

### 5.2.1.1.»Guanxi« in tujci

Na Kitajskem od tujcev pričakujejo poznavanje tega koncepta in delovanje po njegovih načelih. Iz povedanega je razvidno, da je izgraditev »guanxi« mrež ključnega pomena za tujce in tuje organizacije, ki želijo poslovati na Kitajskem. Zgolj naivneži prepuščajo grajenje »guanxi« njihovim kitajskim partnerjem. Dobri odnosi s carinsko in davčno službo, z lokalno gospodarsko zbornico in številnimi drugimi regulatornimi organizacijami so na Kitajskem vredni zlata. Pozitivno je, da danes ni potrebno mnogo za vzpostavitev »guanxi« mrež, včasih zadostuje že pogovor, skupni obed ali usluga. Slaba stran teh povezav je kitajsko prepričanje, da drugod po svetu veljajo podobni principi in od tujcev včasih pričakujejo usluge, ki jih ti niso zmožni narediti. Poleg tega na Kitajskem ločnica med zasebnim in organizacijskim ni jasna, tako da se usluge prepletajo med individualnim in organizacijskim nivojem, kar je za zahodnjake pogostokrat nesprejemljivo. Navkljub kitajskim pričakovanjem pa večina sprejema etične meje tujcev, če jih ti skrbno razložijo. Ob tistih kitajskih poslovnežih, ki tega niso pripravljene sprejeti, je priporočljivo premisliti, ali je nadaljnje sodelovanje sploh smiselno (Seligman, 1999, str. 188-90).

Medtem ko večina avtorjev govori o »guanxi« na splošno ali kot o povezavah med posameznimi osebami, Li in Wright (2000, str. 370-2) poudarjata pomen medorganizacijskega »guanxi«, ki zaobide težave grajenja medosebne »guanxi«, ki se porajajo zaradi omejenega časa bivanja tujih menedžerjev na Kitajskem (ponavadi od dve do štiri leta). Obenem avtorja v svoji raziskavi ugotavljata, da »guanxi« ni zgolj povezava med dvema entitetama, temveč lahko vključuje različne posrednike oz. povezave, omogočene s strani teh posrednikov. Podobno Hutchings (2002, str. 37) ugotavlja, da posameznik ni omejen zgolj na svojo »guanxi« mrežo, temveč so mu na razpolago tudi mreže tistih, s katerimi je zgradil tovrstne povezave. Wong in Tam (2000, str. 69-70) razlagata, da ideja centralnosti<sup>10</sup> vodi Kitajce k nezaupanju do tujcev, ki so v njihovih očeh ljudje od zunaj (outsiderji). Na prvi pogled se to dejstvo kaže kot pomembna ovira za poslovneže, ki želijo poslovati na Kitajskem. Ta ovira pa ni nepremostljiva, koristi sprejetja v mrežo teh povezav pa so enormne. Avtorja predstavljata proces prehajanja v notranjost teh mrež kot izziv, uspešnost tega procesa pa pogojujeta z razumevanjem »guanxi« in njegovega vpliva na kitajski način poslovanja ter dejstva, da ima uspešno razmerje na Kitajskem z osebnimi zadevami opraviti vsaj toliko kot s poslovnimi. Vse skupaj je usmerjeno v dolgoročno sodelovanje, zato je tudi grajenje tega razmerja dolgotrajno.

Med Kitajci in zahodnjaki obstajajo na tem področju še nekatere druge razlike. Kitajci so pri prošnjah za usluge veliko bolj pragmatični in uglajenosti ne posvečajo prevelike pozornosti. Prav lahko se zgodi, da se nekdo, ki ga poznate in ga niste videli več mesecev ali celo leta, pojavi na vašem pragu z darilom v roki. Takrat ste lahko prepričani, da je prošnja za uslugo takoj za vogalom (Seligman, 1999, str. 190). Kitajcem obenem ni prav nič nelagodno povprašati po uslugah relativno hitro po navezavi prvih stikov. Drugi ali tretji sestanek se zdi za tovrstne prošnje kar pravšnji. Marsikomu v zahodnem svetu se zdi tak koncept nevarno blizu korupciji oz. neetičnemu ravnanju, zato je potrebno omeniti razliko med »guanxi« in podkupovanjem. Podkupovanje je zgolj nezakonita transakcija, medtem ko je »guanxi« zapleten sistem grajenja medsebojnih odnosov, ki

---

<sup>10</sup> Ideja, da se družbena interakcija odvija na osnovi mreže osebnih povezav.

zaradi šibkosti pravnega sistema in močnega vpliva tradicije leži v osrčju kitajske družbene ureditve (Lovett, Simmons in Kali, 1999, str. 3-5).

#### 5.2.1.2. Pomen »guanxi« v prihodnosti

Arias v svojem teoretičnem članku navaja razloge za zmanjševanje pomembnosti »guanxi« za poslovanje na Kitajskem. Ekonomska liberalizacija zmanjšuje in bo zmanjševala potrebo po povezavah med partijo, vlado in industrijo tudi v prihodnosti. Javna uprava je od leta 1993 naprej doživljala številne spremembe v smeri večje strokovnosti in poudarka na sposobnosti ter poštenosti uradnikov. Tretji razlog za zmanjševanje pomembnosti »guanxi« so zahteve gospodarskih partnerjev in internacionalnih organizacij po izgradnji učinkovitejšega in bolj neodvisnega pravnega sistema, ki ga obenem zahteva tudi rastoča, vedno bolj odprta in sofisticirana kitajska ekonomija. Pričakovati je vedno večji prenos vladavine posameznikov k vladavini prava. Četrty razlog je prihajajoči val mlajših, bolj zahodno usmerjenih menedžerjev, ki pripisujejo večji pomen analitičnemu razmišljanju, osnovanemu na »trdih« podatkih, kot pa medsebojnim povezavam. Kot kažeta primera Hong Konga in Tajvana, se bodo kulturni temelji »guanxi« kljub napredku spreminjali zgolj počasi, hitreje pa bodo izgubljale na pomenu strukturne osnove za »guanxi« (Arias, 1998, str. 153-4).

#### 5.2.2. »Mianzi«

»Mianzi« ali obraz je še en, Slovencem slabo poznan koncept, ki je na Kitajskem izrednega pomena. Pojem obraz<sup>11</sup> se nanaša na ugled osebe in spoštovanje, ki ga uživa v očeh drugih. V zahodnem svetu se ceni odkritost, svoboda izražanja pa predstavlja eno izmed osnovnih vrednot. Že od otroštva dalje se posameznike spodbuja k izražanju svojih misli. Kitajska tradicija se v tem od zahodne občutno razlikuje. V tem delu sveta je v ospredju pazljivost pri podajanju osebnih mnenj, še posebno v primeru kritike ostalih. Otroke se uči poslušnosti staršem. Kitajci so zelo občutljivi za javno izrečene besede in cenijo komentarje, ki povzdigujejo ugled in status. Obraz postane zelo hitro tudi element pogajanj, saj kitajski pogajalci največkrat ne bodo odprto govorili o občutljivem problemu, kar sproža številne nesporazume med pogajanjmi. Pogajalčeva starost, status, delovno mesto ter njegov stil in vedenje imajo velik vpliv na potek pogajanj s kitajskimi poslovneži. Vodja pogajalske skupine naj ne bi bil zelo mlad, saj bi to kitajska stran razumela kot nezadostno spoštovanje nasprotne strani (Blackman 1997, str. 17-9). V poslovnem svetu obraz osebe ni zgolj njegov individualni obraz, temveč tudi obraz organizacije, ki jo ta oseba predstavlja (Woo in Prud'homme, 1999, str. 317). Dobri pogajalci vedo, da problemi med pogajanjmi marsikdaj izhajajo ravno iz naslova ohranjanja obraza, in skušajo zadevo rešiti na način, ob katerem nasprotna stran ohrani obraz. Večina kitajskih prodajalcev kot začetno ceno rutinsko postavlja vrednost, ki je višja od tiste, ki jo pričakujejo, saj tako omogočajo kupcu, da ceno vsaj malo zniža in s tem ohrani obraz ter ugled pri kolegih in nadrejenih.

---

<sup>11</sup> Za termin »mianzi« bom uporabljal besedo **obraz**, kljub temu, da zveni v našem jeziku malce nenavadno.

Poleg pridobivanja in izgubljanja ugleda in dostojanstva je ti dve vrednoti na Kitajskem moč tudi dajati, saj imajo Kitajci koncept obraza definiran neprimerno bolje kot v številnih drugih kulturnih skupinah, obenem pa mu posvečajo znatno večjo pozornost (Gilbert in Tsao, 2000, str. 47; Seligman, 1999, str. 198). Na Kitajskem se na interakcijo med ljudmi vseskozi gleda skozi lečo obraza, saj je tovrstna interakcija priložnost za dajanje, sprejemanje, ohranjanje ali izgubo obraza.

#### 5.2.2.1. Izgubljanje in pridobivanje obraza

Obraz je občutljiva dobrina, zato ga je moč zlahka izgubiti. To se zgodi v številnih primerih, npr. ob javni žalitvi ali kritiki, do izgube obraza pa lahko pride tudi že v manj ekstremnih primerih, denimo ob neposrednem nasprotovanju nekemu predlogu ali zavrnitvi povabila brez dobrega izgovora. To je razlog, da na Kitajskem redkokdaj slišite besedo »ne«. Ponavadi zadevo, ki je nemogoča, raje označijo za »neprimerno« ali »težko uresničljivo«. Pomen ostane isti, v drugem primeru pa se ohrani tudi obraz. Izgubo obraza zelo hitro povzroči tudi neizkazovanje primernega spoštovanja, ki si ga nekdo zasluži, ravno tako pa k izgubi obraza vodi spreminjanje raznih poslovnih odločitev, pa čeprav še tako napačnih. Obraz se lahko izgubi tudi zaradi lastnih dejanj. Kakršnokoli izkazovanje slabe kontrole nad seboj, najsi bo to jeza ali razžaloščenost, obrazu resno škodi. Sem spada tudi konzumiranje alkohola do točke izgube kontrole na banketih, kjer je na to potrebno paziti, kar pa ob nenehnem nazdravljanju s kitajskimi močnimi pijačami ni vedno lahko (Seligman, 1999, str. 199-200). Povzročitev izgube obraza je zadosten razlog za maščevanje, ki se včasih lahko prepreči z opravičilom, v resnejših situacijah pa je v zadoščenje samo izguba obraza na drugi strani.

Na Kitajskem lastnosti in stvari, zaradi katerih ljudje nekoga spoštujejo ali mu le-te zavidajo, tej osebi prinašajo obraz. Prvi tovrstni element so titule, zaradi česar je bilo naslavljanje na Kitajskem vedno izrednega pomena. Podpredsedniku Wangu bo zelo laskalo, če ga nekdo naslovi s »predsednik Wang«. Drugi element prinašanja obraza je lastna ponižnost ob prisotnosti drugih, saj ta kaže na njihovo pomembnost in prestiž. Tretji tvorec prinašanja obraza je izrekanje pohvale, kar je še posebej učinkovito, če se zgodi pred ostalimi, najbolje pred nadrejenim pohvaljenega. Oseba, ki je visoko na družbeni lestvici, bo zaradi tega prejela še več obraza in s tem tudi več spoštovanja, ponosa in dostojanstva (Leung in Chan, 2003, str. 1576). Poleg omenjenih nematerialnih elementov obraz prinašajo povsem materialne stvari, kot so posedovanje različnih predmetov prestižnih znamk ali razkošnega stanovanja. To je eden izmed razlogov, da številni kitajski poslovni partnerji svoje kolege raje vabijo v restavracije kot pa k sebi domov, saj menijo, da njihov dom ni dovolj razkošen za goste. Tudi dobra hrana ima ogromno moč pri prinašanju obraza. V restavracijah Kitajci velikokrat ostrmijo, ko zagledajo poslovneže z zahoda, kako si delijo račun, saj bi tovrstno dejanje Kitajcu pomenilo kolosalno izgubo obraza (Seligman, 1999, str. 208-9).

#### 5.2.3. Protokol (faza spoznavanja in grajenja zaupanja)

Protokol ima na Kitajskem izredno težo. Elementi protokola seveda niso prisotni zgolj v začetni fazi poslovne interakcije, so pa ravno v tej fazi ključnega pomena. Predpogajalska faza je v pogajanjih s kitajskimi pogajalci zelo pomembna, saj se ravno v tej fazi izgrajuje zaupanje, brez katerega je

dogovor izredno težko dosegljiv, obenem pa izjemno vpliva na potek in vzdušje samega pogajalskega procesa.

#### 5.2.3.1. Status

Kitajci pripisujejo statusu velik pomen in gojijo visoko spoštovanje do hierarhije. Pogostokrat se bodo kitajski pogajalci želeli pogajati zgolj z osebami, ki se nahajajo na hierarhičnem nivoju, ki je enak oz. višji od njihovega. Status osebe izhaja iz njegove vloge in mesta v podjetju, ki ga zastopa. V primeru pogajalskih ali poslovnih delegacij je zmeraj potrebno naštetiti vse člane po hierarhičnem zaporedju. Tak seznam je priporočljivo vnaprej poslati kitajski strani, da ima le-ta dovolj časa za ustrezno pripravo protokola. Kitajci bodo prvega na listi smatrali za vodjo delegacije. Podobno se od vodje delegacije pričakuje, da prvi vstopi v pogajalsko sobo. Za pogajalsko mizo vodji sedita tako, da sta si nasproti, poleg njiju pa sedijo njihovi sodelavci. Prevajalci imajo na Kitajskem nizek status, čeprav so nameščeni v neposredni bližini vodij (Woo in Prud'homme, 1999, str. 317).

#### 5.2.3.2. Srečevanje in pozdravljanje

Kitajci so povečini prijazni in navdušeni vzpostavljalci stikov, ki z iskrenim zanimanjem iščejo skupne točke in nova spoznanja. To še posebej velja za komunikacijo s tujci, na katere ponavadi gledajo z odobravanjem. Z zanimanjem bodo iskali značilnosti, po katerih se ti razlikujejo od njih, in jih niti ne bo kaj preveč zanimalo, iz katere države prihajajo. Dovolj je že to, da so tujci in s tem drugačni od njih. Dandanes za uspešno poslovno sporazumevanje znanje kitajščine ni potrebno, čeprav zelo radi vidijo, da se potrudiš povedati nekaj stavkov v njihovem jeziku. Seligman (1999, str. 23) predlaga, naj se komunikacija odvija v tistem jeziku, ki omogoča najlažji pretok informacij. Med komuniciranjem Kitajci sogovornika ponavadi ne gledajo neposredno v oči (Woo in Prud'homme, 1999, str. 320). Poslovna oblačila naj bodo umirjenih barv in konzervativna, se pravi brez globokih dekoltejev in visokih pet pri ženskah, moški pa naj nosijo klasično moško obleko in kravato, saj ob večernih priložnostih smoking ni v rabi.

##### 5.2.3.2.1. Lomljenje ledu

Kitajci so navajeni formalnega predstavljanja nepoznanih ljudi in načeloma ne pričenjajo pogovora z neznanci. Danes ni nič nenavadnega, da se nekdo predstavi sam, vseeno pa je pogosteje v rabi predstavljanje s strani skupnih prijateljev ali znancev. Med predstavljanjem se stoji, pove svoje ime ter ime organizacije, seveda v primeru, da se predstavljanje odvija v poslovnem kontekstu. Obenem lahko tujec pove, iz katere države prihaja, vedno pa naj govori počasi in razločno. Na Kitajskem je v navadi rokovanje. V primeru predstavitve skupini ljudi se rokuje z vsemi.

Vizitke so v tej deželi pogosto v rabi, zato naj bodo vedno pri roki. Dobro je, da so dvojezične; ob izmenjavi naj bo tista stran, ki je natisnjena v materinem jeziku prejemnika, obrnjena navzgor, se pravi proti tistemu, komur je namenjena. Vizitko se drži za robove z obema rokama in se jo tako

tudi sprejme. Ob prejemu vizitke se jo na hitro prebere, na sestankih pa se jo položi predse, kar omogoča tudi hitrejšo zapomnitev imen ter položajev.

Spoznavanje novih ljudi poteka po dokaj predvidljivem vzorcu. Tujci imajo veliko »možnosti«, da bodo morali odgovarjati na vsaj eno izmed desetih »naj« vprašanj.<sup>12</sup> Ta vprašanja so namenjena iskanju skupnih točk in poglobljanju poznanstva. Kitajci pogostokrat postavljajo vprašanja, ki se zahodnjakom večkrat zdijo preveč osebna: vprašanja o plači, starosti, o ceni določene dobrine v njihovi posesti, lahko pa tudi o razlogih za samskost ipd. Včasih komentirajo celo fizične značilnosti, kot so teža, plešavost ipd. Po drugi strani pa tudi zahodnjaki s podrobnejšimi vprašanji o družini ali politiki lahko kaj hitro postanejo preosebni za kitajski okus. Ob pohvalah ali komplimentih Kitajci le-teh ne sprejmejo oz. se delajo, kot da se govori o neki drugi osebi, kar sovпада s kitajsko nagnjenostjo k skromnosti in ponižnosti (Seligman, 1999, str. 23-8).

#### 5.2.3.2.2. Naslavljanje

Na Kitajskem je priimek postavljen pred ime, tako da se npr. Wang Jiangua naslovi z gospod Wang in ne gospod Jiangua. Do problema pride pri Kitajcih, živečih na zahodu, saj ti včasih obrnejo vrstni red ravno zato, da ne bi prišlo do nesporazumov. Sčasoma se zahodnjaki navadijo na kitajska imena, saj so nekateri priimki zelo pogosti (Wang, Zhang, Li, Zhao in Lin) ter ponavadi krajši od imen. Na Kitajskem se, razen med izjemno tesnimi prijatelji in družinskimi člani, ljudje kličejo po priimkih, ne po imenih. Na Kitajskem poimenovanju posvečajo znatno večjo pozornost kot pa pri nas. Za ilustracijo naj navedem, da na Kitajskem stric ni le stric, temveč se očetovega starejšega brata kliče drugače kot mlajšega, maminega brata pa spet popolnoma drugače. V poslovnem svetu je sprejemljivo naslavljanje z gospod oz. gospa in s priimkom, lahko pa pred priimkom stoji funkcija naslovljenega, denimo direktor, minister ipd. V primeru uporabe kitajščine je potrebno poudariti, da se najprej izgovori priimek in šele nato funkcija ali gospod oz. gospa. Osebe, ki so v organizacijah na drugem mestu (podpredsednik, podžupan), se večkrat poimenuje s titulo predsedujočega (predsednik, župan), seveda zgolj v neprisotnosti predsedujočega (Seligman, 1999, str. 28-34). Posebej laskavo je poimenovanje osebe zgolj z njeno funkcijo (predsednik, profesor), še bolj pa naslavljanje v tretji osebi (Bi gospod župan želeli malce čaja?). Za Kitajsko je značilna tudi uporaba posebnih »vzdevkov«, kot sta lao (stari) in xiao (mladi), ki pogosto stojita pred priimkom in nikakor nista žaljivi, saj je starost na Kitajskem izjemno spoštovana, obenem pa tako poimenovanje pomaga pri razločevanju oseb z istimi priimki (Weidong, 1999, str. 12).

#### 5.2.3.3. Banketi

Banketi so na Kitajskem izjemnega pomena, saj poleg dobre hrane in pijače ter zabave omogočajo utrjevanje poslovnih in prijateljskih odnosov. Leta 1993 so kitajski poslovneži za hrano in pijačo pripravili več kot 100 milijard yuanov oz. več, kot so znašali skupni stroški vladnega proračuna, namenjeni zdravju, izobraževanju, znanosti in socialnim zadevam (Blackman, 1997, str. 47).

---

<sup>12</sup>Ta vprašanja so: od kod prihajate?, koliko časa ste že na Kitajskem?, ste že kdaj bili tukaj?, govorite morda kitajsko?, kaj menite o Kitajski?, s čim se ukvarjate?, kaj vse ste že videli na Kitajskem?, poznate kitajsko hrano?, ste poročeni? in imate kaj otrok?.

Praznovanje v restavraciji je zaradi povečini tesnih in nerazkošnih prebivališč (na Kitajskem in tudi drugod po Aziji) izredno praktična rešitev in zato ustaljena praksa, prirejajo pa se iz številnih razlogov, kot so dobrodošlice, uspešni zaključki poslov, zahvale za usluge, kot izgovor za uživanje v dobri hrani in pijači, praznovanja rojstev, porok, praznikov ipd. Banketi se formalno razlikujejo po naravi in pomembnosti priložnosti, številu ljudi, lokaciji, povabljenih osebah in njihovem medsebojnem razmerju.

Glavni gost sedi na gostiteljevi desni s prevajalcem v bližini. Po rangi druga oseba iz gostove skupine ponavadi sedi levo od gostitelja, tako da je komunikacija med vsemi tremi neovirana. Pogovori so med časom sprejema navadno lahkotne narave in ne trajajo dolgo, saj gostitelj goste kmalu povabi k mizi. Člani gostiteljeve strani pomagajo gostom najti njihov sedež, v pomoč pa so jim skrbno postavljene kartice z imeni, ki so na dobro pripravljenih banketih dvojezične. Kadar so kartice zgolj na mizi za glavne goste, se ostali posedejo po želji. Sedežni red je na formalnih banketih določen pred prihodom gostov in sledi dokaj rigidnemu protokolu, saj je potrebno visokim gostom izkazati vse spoštovanje in čast, ki si ju zaslužijo. V primeru odpovedi udeležbe pomembnega gosta je zato v zadnji minuti s sedežnim redom veliko dela. Zaradi pomembnosti hierarhije in njenega vpliva na sedežni red je na Kitajskem potrebno jasno opredeliti status povabljenec. Banketi se ponavadi odvijajo za okroglimi mizami za deset do dvanajst ljudi, kjer naj bi vedno vladalo relativno ravnotežje med Kitajci in tujimi povabljenici. Miza z glavnimi gosti leži najdlje od vhoda, glavni gost pa sedi tako, da gleda proti vhodu ali odru, namenjenem razvedrilu. Prevajalec ponavadi sedi na gostovi desni. V primeru večjih banketov sedi po rangi drugi kitajski gostitelj glavnemu gostitelju nasproti, z drugim gostom ob svoji desni, tako kot v prvem primeru. Tak vrstni red se nadaljuje tudi pri ostalih mizah. Druga možnost je, da prvi gostitelj z gostom sedi za prvo mizo, drugi za drugo in tako naprej do zadnje mize, nato pa se polni še proste sedeže. Gostitelji so vedno posédeni tako, da lahko vseskozi vzdržujejo očesni kontakt. Na kitajskih banketih pogosto prisostvujejo tudi pomembni gostje iz drugih organizacij. V takih primerih so glavni gostje posédeni za isto mizo. Partnerji ponavadi sedijo skupaj, razen v primeru, da bi bili zaradi take razvrstitve nekateri glavni gostje primorani sedeti za drugo mizo. Kadar je gostov partner poséden levo od gostitelja, je to za gosta posebna čast. Zdrav razum seveda narekuje določena odstopanja od sicer rigidnih pravil protokola, npr. v primerih, ko je skupaj veliko ljudi, ki nimajo skupnega jezika. V takih primerih so v bližini prevajalci ali pa celo gostitelji z znanjem tujih jezikov.

Kitajci spodbujajo tuje kolege, da se banketa udeležijo v spremstvu svojega partnerja, seveda v primeru, da so na Kitajsko prispeli skupaj. V takšnih primerih so partnerji tudi neposredno povabljeni. Sami Kitajci na bankete le redkokdaj pridejo skupaj s partnerjem, razen kadar sta si gost in gostitelj zelo blizu. V vlogi gostitelja je vljudno kitajske kolege vzpodbuditi, da pridejo na banket s partnerjem, najverjetneje pa bodo vseeno prišli brez njih. Partnerke tujih gostov so deležne velikega spoštovanja in se jim večkrat pripisuje kar naziv njihovega moža.

Na sredini mize leži rotirajoč okrogel pladenj, na katerega so postavljene predjedi, ki so skupne in se jih ne prisvaja. Uporaba kitajskih palčk ni zapovedana, vseeno pa Kitajci cenijo, če se jih tujci potrudijo uporabljati. Hrana je na Kitajskem pripravljena tako, da se nožev praviloma ne uporablja. Gostitelj prvi prične z jedjo in ostali mu sledijo. Največkrat si bo gostitelj vzel pravico serviranja



različnih jedi na gostov krožnik. Šele po tej gesti gostje lahko izbirajo med jedmi po svoji volji. Tujci, ki želijo obrok končati, naj na krožniku pustijo vsaj nekoliko hrane, saj bi gostitelji podobo praznega krožnika razumeli kot željo po nadaljevanju obroka, in krožnik gosta bi se hitro spet napolnil. Kadar želi gostitelj vrniti uslugo in postreči hrano gostu, naj svoje palčke obrne in mu servira z debelim koncem palčk. Ta gesta velja na Kitajskem za zelo vljudno. Pogostokrat tujci napačno »napadejo« predjedi in ob glavnih jedeh ne zmorejo več. V izognitev tej situaciji lahko gost brez oklevanja prosi kolega za prevod menija.

Pogovori o poslovnih zadevah se lahko odvijajo tudi na banketih, ni pa nujno. Pogosto je na banketih prisotna oseba, ki ni prisotna v samih pogajanjih, lahko pa ima nanje močan vpliv. V takih primerih bi bilo nesmiselno zamuditi priložnost za zblížanje pogledov in pridobitev naklonjenosti tovrstnih oseb. Na banketih je potrebno paziti, da se gostitelja ne pripelje v situacijo, ko bi ta moral zavrniti kakšno ponudbo ali predlog. To se smatra za hudo nespoštovanje bontona. V situacijah, ko se strani ne poznajo dobro, so na voljo številne teme za pogovor, kot so vreme, kitajska hrana, geografija, jezik, zgodovina gostovih potovanj, poslovni interesi in celo mednarodna politika, seveda dokler se le-ta ne dotakne kritike kitajske politike.

Gostitelj pogostokrat začne z zdravico, ki se kasneje pričakuje tudi od gosta. Nekatera kitajska žganja so zelo močna. Kadar tujec ne želi uživati alkohola, naj že na samem začetku pove, da je nanj alergičen. Vsi ostali razlogi bodo pospremljeni z nemalo zbadanja s strani kitajskih kolegov. Pijače si gostje ne točijo sami, temveč počakajo, da to naredi nekdo drug, po možnosti z gostiteljeve strani. Močnejše pijače se pijejo zgolj ob nazdravljanju. Banketi ponavadi ne trajajo dlje kot dve uri, tako da je ponavadi najkasneje ob devetih zvečer banket zaključen. Po sladici bo gostitelj na vljuden način nakazal konec banketa. Danes se lahko banket prevesi v karaoke, obliko zabave, na Kitajsko prinesena z Japonske, kjer gosti in gostitelji preizkušajo svoje pevske sposobnosti. Ob tem je potrebno poudariti, da so lahko karaoke zelo draga zabava, zato kaže vnaprej preveriti cene (Seligman, 1999, str. 133-59).

Na Kitajskem še vedno obstaja splošno prepričanje, da imajo zahodni poslovneži veliko denarja. Tako se lahko zgodi, da jih na letališču pričaka razkošna limuzina, ki jih odpelje v najdražji hotel, ob njihovem odhodu pa bodo seznanjeni z novico, da gre razkošje na njihov račun, ki ga bodo seveda morali poravnati. Takšnim situacijam se lahko izognejo še pred odhodom na Kitajsko tako, da se z gostitelji vnaprej dogovorijo za sistem kritja stroškov (Ivančič, 1999).

#### 5.2.3.4. Gostitev kitajskih pogajalcev

Organizacije morajo biti pazljive pri izboru kitajskih delegacij, ki jih bodo gostile. Gostijo naj zgolj tiste, za katere menijo, da imajo resničen interes za obisk, saj vloga gostitelja zahteva veliko časa in denarja. Pred privolitvijo v obisk mora organizacija izvedeti vsaj sestavo delegacije, cilj njenega obiska in njeno zmožnost odločanja. Ponavadi že en sam pogled na seznam imen in nekaj osnovnih vprašanj zadošča za odgovor na vprašanje, ali ima delegacija legitimni poslovni interes za sestanek ali ne. Čimprej je potrebno določiti trajanje, strukturo obiska in uskladiti pričakovanja z obeh strani,

da kasneje ne pride do nepotrebnih nesporazumov, saj Kitajci od gostiteljev ponavadi veliko pričakujejo.

Vsaka kitajska delegacija, četudi je sestavljena iz članov različnih enot, ima definirano strukturo, funkcije posameznih članov in hierarhijo. Vsaka delegacija ima vodjo, ki odloča in govori za celotno skupino. Vodja ima namestnika, ki postane vodja v primeru, da se delegacija po potrebi razcepi na dve skupini. Član marsikatere delegacije je tudi starejši uradnik, imenovan za svetovalca, za katerega je potovanje zgolj nagrada za preteklo delo. Poleg omenjenih so v delegaciji ponavadi še tajniki (skrbijo za zapisnik), denarni skrbnik, prevajalci in povezovalni uradniki. Vodja delegacije je ponavadi vladni uradnik ali nekdo iz vodstva organizacije, delegati pa so lahko tehniki ali inženirji, ki so ponavadi dobro seznanjeni s tehnologijo in proizvodi organizacije.

Včasih obe strani skleneta dogovor o recipročni gostoljubnosti, kjer obiskovalec pokrije potovalne stroške, gostitelj pa skrbi za vse lokalne stroške, vseeno pa je bolj v navadi plačevanje lastnih stroškov. V slednjem primeru je potrebno kitajski strani vnaprej sporočiti cene glavnih storitev in dobrin, ki so relevantne za obisk, še posebej, če je gostitelj zadolžen za organizacijo bivanja obiskovalcev. Kitajci kreditnih kartic ponavadi nimajo s seboj, zato je včasih najbolje sporočiti, koliko denarja bodo potrebovali za celoten obisk. Danes se srečevanja na letališčih že počasi opuščajo, vseeno pa je to še vedno lepa gesta ter signal, da se delegacijo ceni in da je njihov obisk za organizacijo zelo pomemben. Oseba s primerno visokim rangom, ki pričaka delegacijo, naj bo dobro obveščena in naj pozna člane, ki so že bili v stiku s člani gostujoče organizacije. Zaradi boljšega razumevanja je potrebno pripraviti plan oz. urnik obiska ter imena vseh oseb, ki jih bodo gostje spoznali. Ravno tako je potrebno pripraviti material, povezan s proizvodi, tehnologijo ipd.

V primeru banketov ali skupnih kosil je priporočljivo v grobem slediti zgoraj opisanemu kitajskemu protokolu, čeprav so kitajski poslovneži pripravljene na določene kulturne razlike. Kljub temu nihče ne bo zameril gostitelju, če ta pozabi servirati sir z močnim okusom ali pa ponudi večje kose slabo pečene mesa. Kitajski gostje bodo v hotelu in tudi drugod zelo veseli kitajskega čaja, instant rezancev, svežega sadja in možnosti za vretje vode, izredno hvaležni pa bodo tudi ob prejetju manjših daril s strani organizacije. Gostitelj lahko pozornost izkaže tudi z razobešenjem kitajske zastave ter umikom morebitnih zemljevidov, kjer je Tajvan označen kot posebna entiteta (Seligman, 1999, str. 232-53).

#### 5.2.3.5. Obdaritve

Kitajci so zagrizeni poklanjevalci daril, saj je obdarovanje del poslovnega rituala (Woo in Prud'homme, 1999, str. 320). Darila se podarjajo v znak hvaležnosti, spoštovanja ali kot spominki, včasih podarjenemu darilu sledi prošnja za uslugo. Pričakuje se tudi obdarovanje s strani skupin na obisku. Včasih je bilo v navadi dajanje enega velikega darila celotni organizaciji, danes pa so manjša darila lahko individualnega značaja. Priročna manjša darila so pisala, kalkulatorji, vžigalniki ali kaki drugi spominki z logotipom organizacije. Darila prijateljem naj bodo bolj osebna. Umetnine so na Kitajskem sprejemljiva darila, obenem pa ob tem vedno obstaja tveganje, da se darilu ne bo pripisalo njegove dejanske vrednosti. Na povratnem obisku je knjiga o deželi, iz katere darovalec

prihaja, ali pa album s slikami z obiska kitajske delegacije na tujem zanesljivo najboljše darilo. Kitajskim partnerjem naj se zaradi vraževernosti ne bi podarjalo ur, rezanega cvetja ter zelenih klobukov. Darila naj se ne zavijajo v papir ali vrv bele barve, saj to dvoje na Kitajskem aludira na smrt. Poznavalci priporočajo zavijanje darila v rdeč papir ali celo obisk trgovine, ki se s tem ukvarja, saj se na Kitajskem v barvah skriva več simbolike kot pri nas (Executive planet, 2004). Darila se podarja z obema rokama, obenem se pričakuje, da obdarovani ne bo pričel z odvijanjem darila pred samim darovalcem (na zahodu je v navadi ravno nasprotno!). Zaradi skromnosti traja kar nekaj časa, da se Kitajci pustijo prepričati in da darilo končno sprejmejo. Sprejem včasih sledi šele po tretji zavrnitvi darila, torej je pri podarjanju potrebno potrpljenje. Zahodnjakom se takšno izmikanje večkrat zdi hinavsko, za Kitajce pa pomeni izkazovanje hvaležnosti (Weidong, 1999, str. 14). Včasih obdarovani resnično ne želi ali ne more sprejeti darila. V takih primerih se vztrajanje pri obdarovanju opusti, obenem je treba delovati tako, kakor da do incidenta sploh ni prišlo.

Napitnine včasih niso bile v navadi, danes pa se, kakor vse, tudi to spreminja. Natakariji in taksisti ne pričakujejo napitnin, saj jih od domačinov niso deležni. Tujci čedalje pogosteje dajejo napitnine nosačem prtljage ali drugim osebam, ki ponudijo svojo pomoč. Nagrajevanje v prisotnosti drugih oseb v takšnih in podobnih situacijah ni primerno, še posebno pa ne pred kolegi nagrajenega. Kot nagrade so primerni drobiž in majhna darilca, ki jih je zlahka spraviti v žep.

#### 5.2.3.6. Podkupovanje

Politika odprtih vrat je na Kitajskem odprla vrata še enemu, manj dobrodošlemu fenomenu – korupciji. Čeprav Kitajci poudarjajo osebno integriteto in cenijo etično vedenje, je danes Kitajska uvrščena med države z največ korupcije v Aziji (Lee, 1996, str. 68). Podjetja iz Hong Konga poročajo, da podkupnine znašajo kar 5% vseh stroškov poslovanja na Kitajskem (Gesteland, 2002, str. 96). V študiji korupcije nevladne organizacije Transparency International je leta 2002 med 102 državama Kitajska zasedala 59. mesto. Singapur kot ena izmed najmanj koruptivnih azijskih držav je zasedel 5. mesto, Indonezija kot najbolj koruptivna pa 96. mesto (Backman in Butler, 2003, str. 289). Primeri korupcije se na Kitajskem vrstijo iz dneva v dan, saj je vse več uradnikov, ki jih premami hitro bogatenje. Vedno večja prisotnost podkupovanja je po svoje razumljiva, saj so plače kitajskih javnih uslužbencev izjemno nizke, še posebej v primerjavi s plačami tujcev, prekomorskih Kitajcev in celo domačih podjetnikov ter vodij večjih državnih podjetij. Navkljub visokim kaznim, v hujših primerih celo smrtni obsodbi, ostaja korupcija ena izmed glavnih ovir za svobodno menjavo in naložbe (Wright, Szeto in Lee, 2003, str. 181). Vlada sicer vsake toliko izpostavi primer korupcije, zlobni glasovi pa trdijo, da bi znotraj vlade ostalo le malo uradnikov, če bi vse koruptivne uradnike dosegla roka pravice. Večina avtorjev se strinja, da meja med dajanjem daril in podkupovanjem ni in ne more biti ostro določena, še posebej v kulturah, kjer je obdarovanje družbeno pravilo (Šević, 2002, str. 493; Seligman, 1999, str. 229). Kljub temu pa je Seligman prepričan, da podkupovanje za sklepanje poslov na Kitajskem povečini ni potrebno. Avtor se sprašuje o dolgoročni kredibilnosti tistih partnerjev, ki vztrajajo pri podkupninah, in dodaja, da bodo tovrstni kitajski poslovneži že kako našli način za signalizacijo svoje želje, lahko tudi prek posrednika. V takšnih primerih ponavadi zadostuje pojasnilo, da so tovrstna dejanja v sogovornikovi deželi striktno prepovedana in izjemno kazniva, najlaže pa se takšne želje zaobide z

jasno in transparentno politiko organizacijske poslovne etike. Namesto podkupnine lahko pogajalci ponudijo sponzoriranje različnih koristnih lokalnih projektov, štipendije ipd. (Backman in Butler, 2003, str. 294)

#### 5.2.3.7. Pogajalska soba

Ponavadi se poslovna pogajanja odvijajo v prav za to namenjenih sobah, saj je v pisarnah kitajskih poslovnežev ponavadi prevelika gneča. V sobah so stoli ponavadi postavljeni ob stenah, vmes pa se nahajajo čajne ali kotne mizice. V tem primeru glavnemu pogajalcu namenijo prostor na zofi desno od glavnega gostitelja ali sedež na koncu sobe, obrnjen proti vhodu. Druga, na Kitajskem sicer manj pogosta možnost, je osrednja miza, v tem primeru pa si glavna pogajalca ponavadi sedita nasproti, v njuni bližini pa sedijo višji predstavniki ter prevajalci (Blackman, 1997, str. 51-2). Protokol, razen ob najbolj formalnih pogajanjih, ni več tako rigiden in ostalim pogajalcem omogoča več svobode pri izbiri sedežev. Kitajci bodo menili, da je vodja delegacije tisti, ki v sobo stopi prvi (Seligman, 1999, str. 91-3). Tuji pogajalci med pogajanjem večkrat čutijo pomanjkanje kontrole, saj se na več koncih sobe lahko simultano odvijata več pogovorov, obenem pa v sobo brez pojasnila večkrat vstopajo in izstopajo člani kitajske strani. Pogajalci z zahoda med kitajskimi pogajalci ponavadi iščejo osebo, ki odloča o vsem, kar pa je ponavadi napaka, saj se na Kitajskem odloča skupinsko, tisti, ki imajo glavno besedo, pa ponavadi na pogajanjih niti niso prisotni. To je zgolj ena izmed mnogih značilnosti kitajskega pogajalskega procesa.

### 5.3. KITAJSKI POGAJALSKI PROCES

Solomon (1999, str. 195) ugotavlja, da Kitajci nimajo povsem unikatnega pogajalskega sloga, saj mnogo uporabljenih pogajalskih prijemov in taktik pogajalci s pridom uporabljajo tudi drugod po svetu. Zaradi številnih sprememb, ki so se v zadnjih desetletjih dogodile na Kitajskem, in zaradi različne intenzivnosti interakcije kitajskih pogajalcev s kolegi iz tujine se kitajski pogajalci razlikujejo tudi med seboj. Z odprtjem Kitajske se je pogajalski stil njenih pogajalcev do neke mere prilagodil in se približal stilu njihovih poslovnih partnerjev ter je zato manj razločljiv kot v preteklosti. Kljub temu dejstvu pa večina pogajalcev priznava, da so pogajanja s kitajskimi pogajalci nekaj posebnega in da je zatorej študij njihovega sloga za uspeh pri pogajanju na Kitajskem ključnega pomena. Poleg tega je potrebno poudariti, da navkljub skrbnemu načrtovanju, disciplini in odločnosti kitajski pogajalci vselej ne kontrolirajo celotnega pogajalskega dogajanja. Še več, v pogajanjih s kitajskimi poslovneži in uradniki se pojavljajo razločljivi in ponavljajoči se vzorci, ki omogočajo določeno predvidevanje pogajalskega vedenja kitajske strani, kar tujim pogajalcem omogoča vpogled v njihovo razmišljanje in boljšo pripravo na vse prej kot enostavno pogajalsko soočenje (Solomon, 1999, str. 16-8).

### 5.3.1. Pogajalska zamisel (strategija) in filozofija nasprotne strani

V začetnih srečanjih je meja med pogajanci in zgolj druženjem ter medsebojnim spoznavanjem izredno zabrisana. Večji del začetnih aktivnosti, kot so razprave o splošnejših temah, ogledi znamenitosti ter pogovori na banketih, je navidezno nepovezan z zelo konkretnimi pogajalskimi pogledi in problemi. Vse te aktivnosti pa so več kot smiselne, saj kitajska stran na ta način svoje sogovornike bolje spoznava, si ustvarja začetni vtis o pogajalcih, obenem pa že ustvarja dobro vzdušje in utrjuje medosebne odnose, ki jih bo kasneje s pridom uporabila za doseganje čimbolj uspešnega dogovora (Solomon, 1999, str. 32).

Kitajski pogajalci svojo filozofijo dopolnjujejo s težnjo po pogajanjih na domačih tleh, kar jim omogoča številne prednosti, kot so lažje komuniciranje in iskanje konsenza med številnimi pogajalskimi akterji znotraj kitajske strani, kontrola nad potekom pogajanja in uporaba nekoliko manj spodobnih taktičnih prijemov, vzbujanje spoštovanja in hvaležnosti nasprotne strani prek številnih izletov in gostitev, kar marsikaterega poslovneža vzpodbudi k dajanju nerealnih obljub (Solomon, 1999, str. 61-63). Omenjena tendenca pa izhaja tudi iz povsem »eksistencialnih« razlogov, saj je še do nedavnega na Kitajskem vladalo akutno pomanjkanje deviznih rezerv, potrebnih za plačevanje dragih obiskov v tujini, za veliko podjetij pa stroški potovanja številne kitajske delegacije v tujino še danes predstavljajo občuten zalogaj. Ob prvem obisku ZDA leta 1974 je imel Deng Xiaoping za osebno rabo na voljo zgolj deset ameriških dolarjev. Njegovo osebje ga je moralo razočarati, da darila za vnuke ne bodo ravno razkošna. Prednost domačega teritorija je občutna in pomaga pri vzpostavitvi občutka, da tujci posel potrebujejo bolj kot njihovi kitajski kolegi (Pye, 1992, str. 35). Manj znano dejstvo je, da je na Kitajskem postopek pridobivanja potnega lista in vstopnih viz za tujino kompleksen in dolgotrajen, zato ima potni list le malo kitajskih državljanov. Velika večina Kitajcev še nikdar ni bila v tujini, zato je potovanje v tujino najvišje na listi ugodnosti kitajskih poslovnežev in uradnikov. Fang (1999, str. 256, 283) zato zahodnim pogajalcem predlaga, da kitajske kolege povabijo na pogajanja v svojo deželo. Po načelu recipročnosti se jim bo tovrstna prijaznost kasneje obrestovala, četudi bi tak obisk plačali sami. Poleg tega Fang poudarja, da je prikaz vseh razlogov za pogajanja na domačih tleh še eden izmed dokazov, da je kitajski pogajalski slog vselej zmes vplivov treh različnih sociokulturoloških sil – razmer v LRK, konfucijanizma ter kitajskih stratagemov, ki sem jih opisal v prejšnjem poglavju.

Zanimiva značilnost pogajalske strategije je njihovo vztrajanje pri strinjanju glede nekaterih širših načel, brez katerega se ne bodo spustili v nadaljnja usklajevanja. Tak dogovor jim poleg preverjanja interesov nasprotne strani omogoča dobro osnovo za konkretnjša pogajanja, saj Kitajci kot mojstri besede hitro ugotovijo, da nek predlog ni v skladu z dogovorjenimi splošnimi principi (Solomon, 1999, str. 71-3). Na podoben način si kitajski pogajalci pri večjih pogajalskih problemih prizadevajo doseči vsaj nek načelen dogovor, čeprav zelo splošen in neobvezujoč, nato pa se posvetijo lažje rešljivim problemom, reševanje težjih pa preložijo na drug, primernejši čas. Tak pristop poudarja medsebojno zaupanje, sodelovanje, dolgoročno usmerjenost in ustvarja pozitivno delovno vzdušje, ki je v medkulturnih pogajanjih še posebnega pomena (Solomon, 1999, str. 95-6). Mnogi pogajalci so mnenja, da razen dogovora o splošnih načelih kitajski pogajalci nimajo izdelane celostne pogajalske strategije, temveč se zatekajo k pogajalskim taktikam, ki so se izkazale za uspešne v

preteklih soočenjih. Lahko bi dejali, da je njihova pogajalska strategija zgolj skupek uspešnih pogajalskih taktik, ki jih uporabljajo z velikim navdušenjem. Takšen pristop zahodne pogajalce večkrat zmede in jim povzroča velike težave pri določitvi faze, v kateri se nahajajo. Kitajskim pogajalcem se po dogovoru o splošnih principih zdi smiselno lotiti zelo konkretnih pogajalskih problemov (Pye, 1992, str. 61-2). Na prvi pogled se tak načelni dogovor zdi brez večje teže, vseeno pa kitajska stran ponavadi potencialnim partnerjem kmalu predloži pogodbo, ki postane podlaga za vsa nadaljnja pogajanja. Med temi pogajanja kitajski pogajalci nasprotno stran hitro obtožijo, da ne deluje v skladu s splošnim dogovorom, zato je zelo pomembno, da tuji pogajalci dobro premislijo, katera splošna načela so pripravljena sprejeti. Tuji pogajalci morajo predloženo pogodbo, imenovano tudi »pismo o nameri«, dobro pregledati in po potrebi dopolniti s svojimi členi, saj bo naknadno dodajanje členov po podpisu te pogodbe vodilo k dolgotrajnim pogajanjem s kontrolnimi oblastmi (Blackman, 1997, str. 58). Dobra ideja je sestava lastnega memoranduma o razumevanju, ki se ga pred odhodom pošlje kitajski strani v sprejem. V primeru, da določila tega memoranduma kitajski strani ne ustrezajo, je najbolje premisliti o odlogu odhoda. Takšni koraki omogočajo tujim pogajalcem kontrolo nad pogajanja, obenem pa lahko znatno skrajšajo pogajalski proces (Herbig in Martin, 1998, str. 49).

Večina avtorjev ugotavlja, da je temeljna pogajalska strategija kitajskih pogajalcev povečini razdruževalne narave v povezavi z »dobim-zgubim« konceptom (Pye, 1992, str. 81, Blackman, 1997, str. 53). Taka naravnost najverjetneje temelji na kombinaciji občutljivosti zaradi nepravilnega ravnanja zahodnih velesil v preteklosti ter strahu pred kritiko nadrejenih glede izpeljave slabega posla (Pye, 1992, str. 81). Prevladujoč motiv kitajskih pogajalcev je maksimiranje lastnih rezultatov brez obzira za rezultate nasprotni strani. Pri tem je zanimivo, da je posel določen kot »slab«, kadar prevladuje mnenje, da je nasprotna stran iz dogovora potegnila več, čeprav je v resnici dogovor za kitajsko stran izjemno koristen. Kitajci namreč instiktivno verjamejo, da je vse igra z nično vsoto, torej vedno obstaja poraženec, ki pridobi manj od nasprotnika. Dejstvo, da je poraz zgolj stvar prestiža, torej stvar obraza in ne kakšne resne izgube, situacije prav nič ne izboljša. Beseda »kompromis« ima v kitajskem jeziku negativen prizvok. Iz navedenega je razvidno, da so pogajanja s Kitajci težka in zapletena. Tuji pogajalci se lahko izognejo tej situaciji z eksplicitnim ponavljanjem vseh prednosti za kitajsko stran, ne toliko zaradi prepričevanja prisotnih pogajalcev, temveč bolj za prepričevanje tistih z močjo odločanja v ozadju (Pye, 1992, str. 83). Blackmanova (1997, str. 26) dodaja, da se odnos kitajskih pogajalcev do pogajalcev iz nekdanjih in sedanjih kolonialnih sil razlikuje od njihovega odnosa do pogajalcev iz ostalih držav, do katerih so manj zahtevni v njihovem pogledu, da je bogatejša stran dolžna pomagati manj premožni. Kitajski pogajalci pogosto menijo, da jih tuji nameravajo izkoristiti. Tako prepričanje ima močan vpliv na potek pogajanj, zato se dobri tuji pogajalci tega dejstva zavedajo in mu posvečajo zadostno pozornost. Fang (1999, str. 238, 275) ne deli pogleda večine in ponovno poudarja triplastnost kitajskega pogajalskega sloga ter meni, da je strategija kitajskih pogajalcev odvisna od stopnje izgrajenega zaupanja ter medsebojnega odnosa obeh strani. V primeru zaupanja, odkritosti in dobrega vzdušja bo na kitajski strani prevladal konfucijanski ton, ki je v osnovi kooperativen, v nasprotnem primeru pa bo strategija kitajske strani bolj tekmovalne narave in se bo manifestirala v uporabi številnih pogajalskih taktik in celo prevar.

Neizkušeni pogajalci se preveč osredotočijo na formalna pogajanja in pripravi ne posvečajo dovolj pozornosti. Priprave na pogajanja imajo na odnos nasprotne strani in na izid samih pogajanj enormen vpliv, odnos, osnovan pred formalnimi pogajanjmi, pa je ključen za uspešna medkulturna poslovna pogajanja. Na Kitajskem so nepoznani tuji pogajalci brez vsakršne kredibilnosti, obenem pa se ne morejo pohvaliti s kakršnokoli pomočjo kitajski strani, kar bi jih predstavilo v lepši luči. Kitajska stran zato nima nikakršnih razlogov, da bi do nasprotne strani gojila kakšne prijateljske občutke. Dobri pogajalci si vzamejo dovolj časa za medsebojno spoznavanje in grajenje kredibilnosti, saj skupno druženje pogajalcem obeh strani pomaga, da začno gledati na pogajalske partnerje kot na osebe in ne kot na tuje stereotipe (Blackman, 1997, str. 45-6). Poleg tega je v medkulturnih pogajanjih večkrat prisoten problem različnih percepcij. Tuji poslovneži na Kitajsko včasih gledajo kot na slabo razvito deželo, ki bo z veseljem sprejela njihov proizvod ali storitev, ali kot na velik potencialni trg, na katerega bo z vrhunsko tehnologijo zlahka prodreti. Po drugi strani Kitajci vidijo svojo deželo kot močno državo z velikanskim tržnim potencialom, ki lahko pritegne katerokoli svetovno podjetje. O sebi menijo, da je zaostalost zgolj začasna in še ta zgolj posledica izkoriščanja s strani velikih sil v preteklosti. Kitajski poslovneži menijo, da so Japonska in zahodne dežele Kitajski dolžne pomagati, obenem pa imajo korporacije iz naštetih dežel za bogate in izkoriščevalske in jim zato ne zaupajo. Kadar obe strani menita, da je moč na njihovi strani, bodo pogajanja težka, nezaupanje pa bo porajalo številne konflikte. Neformalni razgovori bodo obema stranema pomagali pri spoznavanju motivov, pogledov ter ciljev nasprotne strani in nanje tudi vplivati, obenem pa bodo pripomogli k boljši postavitvi pogajalske strategije, ki naj vsebuje pravila pogajanja, odgovornosti posameznih članov pogajalske skupine, možne teme za razširitev okvira pogajanj, možna popuščanja ter njihove stroške, pogajalske intervale in ključne točke za podjetje, o katerih se pogajalska stran ni pripravljena pogajati (Blackman, 1997, str. 49-51).

### **5.3.2. Izbor pogajalcev**

Pye (1992, str. 30-32) ugotavlja, da zahodni menedžerji delajo napako, kadar želijo na Kitajskem osebno odpreti pogajanja s kitajsko stranjo. Kitajska je s svojo mističnostjo in velikostjo magnet, ki se mu številni vodje podjetij ne morejo upreti. Tovrstni pristop k pogajanjem sam po sebi ni napačen, saj se Kitajci radi srečujejo s pomembnimi gosti iz tujine, saj jim to prinaša obraz in spoštovanje, obenem pa sami na prva srečanja ponavadi pošiljajo menedžerje višjega ranga. Problem tega početja je v tem, da tuji menedžerji na svojih začetnih obiskih in srečanjih dobijo občutek, da so Kitajci izredno prijazni ter kooperativni, tako da pogajanja z njimi ne bodo predstavljala nikakršnega problema in bodo zato hitro zaključena. Njihovi podrejeni, katerim je nato zaupana izvedba formalnih pogajanj, pa so postavljeni v realnost zagrizenih pogajanj kitajskih pogajalcev nižjega ranga. Ti so pravo nasprotje njihovih vodij, saj nikakor ne morejo dopustiti nasprotni strani, da se dokoplje do boljšega rezultata od njih samih. Vodje kitajskih organizacij, ki so bolj fleksibilni in bolj naklonjeni kompromisom, so prisotni zgolj na začetku in na samem koncu pogajanj, trdo delo med »pravimi« pogajanjmi pa prepuščajo svojim podrejenim, ki morajo biti v pogajanjih zelo pazljivi in zato delujejo trmasti in nepopustljivi (Pye, 1992, str. 80).

Pred odhodom na Kitajsko bi moral vodja pogajalcev izvedeti, s kom se bo pogajal na drugi strani, ter informirati kitajsko stran o svojem položaju v organizaciji, še posebej v primeru visokega

položaja. Tako se ponavadi izogne situaciji, ko kitajsko stran predstavljajo pogajalci s prešibkimi pooblastili (Blackman, 1997, str. 50). Tipična kitajska pogajalska skupina šteje veliko članov, ponavadi več od ameriških in celo japonskih skupin. Medtem ko tehnični del ameriške pogajalske skupine po predstavitvi proizvodov in tehnologije odpotuje domov, so na kitajski strani praviloma le-ti vseskozi del skupine. Za razliko od kvalitete prevajalcev, ki je lahko indikator pripravljenosti kitajske strani za dogovor, velikost skupine ni jamstvo za interes za dogovor. Potrebno je poudariti, da je kitajska stran vedno sestavljena iz več skupin; ob pogajalski skupini, ki se pogaja s tujci, obstajajo še številne skupine »v senci« z nadzornimi ali odločitvenimi funkcijami (Blackman, 1997, str. 56). Na kitajski strani včasih tehnični in komercialni del pogajanj izvajata dve različni pogajalski skupini (Buttery in Leung, 1998, str. 385; Blackman, 1997, str. 84-5). Te skupine se včasih ne ozirajo kaj preveč na popuščanja, ki so jih tuji pogajalci izvedli v pogajanjih s prejšnjo skupino. Od statusa pogajalcev na kitajski strani je odvisno, kako gladko bodo pogajanja potekala. Ta bodo manj komplicirana, če bo na drugi strani mize menedžer, ki prihaja iz organizacije z vplivom in interesom za sklenitev posla. V primeru pogajanj z birokrati postane pogajalski proces težaven in dolgotrajen. Tuji pogajalec mora napeti vse sile, da pridobi kitajsko ekipo na svojo stran, tako, da kitajski partnerji v pogovorih z birokracijo in lokalno vlado zagovarjajo skupne interese. Status pravnikov je na Kitajskem tradicionalno nizek, vseeno pa se izboljšuje. V prihodnosti, še posebej v kompleksnejših pogajanjih, bodo kitajski pravniki bolj pogosto prisotni na pogajanjih kot doslej (Fang, 1999, str. 223).

Pogostokrat so nekatere osebe na kitajski strani prisotne zgolj kot slušatelji in pripravniki oz. zbiralci informacij ali člani partije. Poleg vodje skupine, prevajalca in tehničnega osebja končnih uporabnikov je skorajda nemogoče identificirati funkcijo ostalih članov kitajske pogajalske skupine. Backman in Butler (2003, str. 72) predlagata, naj tuji pogajalci enostavno povprašajo, kdo so ostali člani pogajalske skupine. Težko je tudi ugotoviti, komu člani skupine poročajo ali na katero mesto v hierarhiji organizacije umestiti vodjo pogajalskega tima. Ta zanimivost je povezana z enim največjih problemov pri pogajanjih na Kitajskem – ugotavljanjem avtoritete kitajskih pogajalcev.

V interesu kitajskega pogajalca je, da je v očeh tujih pogajalcev čimbolj pomemben, še posebej, kadar lahko pričakuje osebno darilo. Obenem se ti pogajalci zavedajo možnosti izgube službe ali še hujše kazni v primeru napake, kar jih spodbuja k izogibanju odgovornosti. Kadar pride v pogajanjih do problema, se velikokrat izkaže, da se mora kitajska stran posvetovati z višjimi avtoritetami, kar ovira napredek in lahko občutno podaljša pogajanja. Dodatna težava za tuje pogajalce je neobstoje osebe z absolutno avtoriteto. Skupina ponavadi poroča drugi skupini oz. komiteju uradnikov, ki pa imajo podobno tendenco po izogibanju odgovornosti (Pye, 1992, str. 63-4).

Na Kitajskem prihaja do zamenjave generacij tudi pri menedžerjih. Vrednote nove generacije kitajskih menedžerjev so bolj individualistične, manj kolektivistične in manj naslonjene na konfucijansko filozofijo. Mlajši poslovneži so v borbi za dobiček bolj pripravljeni tvegati, so podjetnejši in težijo k večji neodvisnosti odločanja kot pa njihovi starejši kolegi (Ralston et al., 1999, str. 6-7). Tudi mlajši birokrati so bolj prilagodljivi, fleksibilni in se bolj dinamično lotevajo odločanja in iskanja konsenza (Kumar in Worm, 2003, str. 280). Oboji pa so, na žalost, v povprečju bolj podkupljivi od njihovih starejših kolegov (Backman in Butler, 2003, str. 254).



### 5.3.2.1. Ženske kot pogajalke

Woo (1999, str. 115, 119) pravi, da za tuje pogajalke na Kitajskem ne obstajajo nikakršne ovire oz. težave, temveč imajo ob upoštevanju določenih pravil celo nekaj prednosti pred njihovimi moškimi kolegi. Na Kitajskem tradicionalne vrednote moškim in ženskam še vedno narekujejo različne družbene vloge, kar se še vedno odraža v izredno majhnem številu kitajskih pogajalk. Woo, Wilson in Liu (2001, str. 353-4) tudi opazajo, da se od njih pričakuje izdatnejše izkazovanje spoštovanja njihovim kitajskim kolegom. Ne glede na to je status tujih pogajalk drugačen od statusa njihovih kitajskih kolegic, deležne so enakega spoštovanja kot njihovi moški kolegi z enakim statusom. Tako kot od moških se tudi od njih pričakuje profesionalni in poslovni pristop in poznavanje značilnosti poslovnih pogajanj s kitajskimi partnerji. Tuje pogajalke so še hitreje opažene kot njihovi moški sodelavci, kar je glede na njihovo manjše število razumljivo, obenem pa nasprotno stran lažje prepričajo v določena popuščanja med pogajanjem, kar govori v prid vključevanju ženskih pogajalk v pogajalske skupine, namenjene na Kitajsko.

### 5.3.3. Vloga hotenj posameznikov

Zahodni pogajalci so zainteresirani predvsem za sklenitev posla, na kitajski strani pa so večkrat prisotna globlja, patriotska občutja, ki vplivajo na razmišljanje in vedenje kitajskih pogajalcev. Ti so ponavadi izredno vztrajni in nepopustljivi, saj imajo vseskozi pred očmi svojo dolžnost povečevanja blaginje svojega naroda ter borbe proti izkoriščanju s strani zahodnih podjetij, v ozadju te nepopustljivosti pa ležijo tudi sankcije v primeru slabih rezultatov pogajanj, kar pogajalce vodi v izogibanje odgovornosti. V praksi to pomeni, da se morajo tuji pogajalci zavedati velikega pomena uporabe pravilnega jezika, takšnega, ki navdaja prisotne z zaupanjem in medsebojnim spoštovanjem. Tuje podjetje in njegovi pogajalci morajo v očeh kitajskih pogajalcev Kitajski izkazovati naklonjenost in pripravljenost pomagati, ne zgolj povečevati dodatni dobiček svojih lastnikov. Shi in Wright (2001, str. 382) še ugotavljata, da tipični kitajski pogajalec sebe doživlja kot individualističnega, prilagodljivega in odprtega za različne ideje, kar pomeni, da kitajska stran ni neka monolitna celota, temveč se znotraj skupine skozi pogajanja odvija veliko aktivnosti in usklajevanja različnih mnenj ter pogledov.

Zanimiv praktični prikaz razlikovanja med hotenjem posameznikov in organizacije je možen pri težnji kitajske strani po pogajanjih na domačih tleh, opisani v tem poglavju. Kot rečeno, pogajanja na domačih tleh kitajski strani nedvomno prinašajo vrsto prednosti, tako fizičnih kot psiholoških, in na ta način ponavadi vplivajo na boljši pogajalski rezultat. Po drugi strani pa Fang (1999, str. 255) prikazuje mnenja številnih kitajskih poslovnežev, ki si nadvse želijo, da bi pogajanja potekala na tujem, kar bi jim omogočilo tudi ogled tuje dežele. Potovanja v tujino namreč na Kitajskem še danes veljajo za privilegij.

### 5.3.4. Pomen tipa predmetov razprave

Kitajski pogajalci so neumorni zbiralci informacij. Na Kitajskem verjamejo, da med prijatelji ne more biti nobenih skrivnosti, zato od tujega partnerja zahtevajo, da z njimi deli vse informacije, ki so na razpolago. Ob tem ne izkazujejo veliko spoštovanja do koncepta intelektualne lastnine oz. do stroškov pridobivanja znanja (Pye, 1992, str. 45-6). Kitajska stran zelo skrbno zbira vse informacije, podane na pogajalskih srečanjih. Podatki so kasneje preverjeni in primerjani s podatki s strani konkurentov. Preverjanje spomina tujih pogajalcev s ponavljanjem vprašanj in zahtev je na Kitajskem povsem normalen postopek, zato je skrbno zapisovanje izrečenega in dogovorjenega zelo pomembno, obenem pa tudi omogoča preverjanje kitajskih sklicevanj na že dogovorjene točke, ki niso zmeraj povsem točne (Pye, 1992, str. 109).

Standardni potek pogajanj ne sledi zahodni praksi, v kateri kupec predstavi svoj problem in od prodajalca pričakuje primerno ponudbo za rešitev tega problema. Razen rutinskih izjav o nerazvitosti in potrebi po učenju od naprednih tujcev kitajski pogajalci redko podrobno opišejo svoje probleme. Namesto tega želijo od nasprotni strani podrobno tehnično predstavitev nabora proizvodov in tehnologij, ki jih njihovo podjetje ponuja, kar nato primerjajo s konkurenčnimi ponudbami (Pye, 1992, str. 96-7). Tak potek je dokaj logičen, saj številna tuja podjetja na Kitajsko prinašajo povsem nove tehnologije, kar od njihovih pogajalcev terja veliko razlaganja in predstavljanja. Poleg podrobnih razlag kitajski pogajalci pričakujejo vrsto različnih podpornih dokumentov, kar jim olajša predstavitev in prepričevanja nadrejenih in ima lahko velik vpliv na potek in trajanje pogajanj (Blackman, 1997, str. 50). Tuji pogajalci se večkrat znajdejo v situaciji, ko nasprotni strani razlagajo povsem splošne poslovne koncepte, kot so garancije kvalitete, plačevanje po učinkovitosti ipd. Kitajska stran zatem potrebuje kar nekaj časa za diskusijo in sprejem teh »novih« konceptov. V primeru, ko si tuje podjetje želi vzpostavitev kontakta, je ob predlogu za sestanek priporočljivo vnaprej poslati čimveč informacij o podjetju, njegovi zgodovini, partnerjih, proizvodih ipd., saj podobno kot kitajski prebivalci tudi organizacije nerade sodelujejo z nepoznanimi subjekti (Seligman, 1999, str. 87-8).

Tuji pogajalci morajo pred pogajanjem določiti, koliko informacij bodo posredovali nasprotni strani, saj Kitajci zavzeto uporabljajo strategijo kopiranja tehnologije, dobro poznano Japoncem po drugi svetovni vojni. Ravno japonski pogajalci predlagajo, da se na vprašanja odgovarja konsistentno, a ne preveč podrobno, saj to nasprotno stran zgolj spodbuja k še bolj specifičnim vprašanjem. Ravnanje z vprašanji kitajskih pogajalcev (question management) zahteva zaradi vpliva na potek pogajanj podrobnejšo obravnavo. Ta vrlina zahteva od tujih pogajalcev dobro presojo in nadzor nad čustvi. Konsistentnost je ključnega pomena, saj lahko kitajska stran hitro preveri resničnost vseh izjav. Večkrat so tuji pogajalci ostrmeli, ko so jim kitajski pogajalci pred nos pomolili njihovo pogodbo, sklenjeno s kakim drugim kitajskim podjetjem. Kitajska podjetja so med seboj in z vladnimi službami močno prepletena in imajo dostop do vrste informacij, kar na zahodu ni običajno (niti dovoljeno) (Fang, 1999, str. 205-6). Neiskrenost ter nekonsistentnost bosta močno vplivala na kredibilnost tujega partnerja in s tem na možnost za sklenitev posla. V primeru negotovosti tujega pogajalca je taktično omeniti, da se odgovora trenutno ne more dati in da se jim ga bo posredovalo naknadno, kar je nato tudi potrebno storiti. To je najboljši način, da se pogajalec izogne netočnostim

ter obenem premočnemu pritisku s kitajske strani. Dober pogajalec lahko iz narave vprašanj razbere prioritete kitajske strani, kar mu pomaga pri strukturiranju predstavitve prednosti sodelovanja z njegovim podjetjem (Blackman, 1997, str. 134). Po drugi strani je ravno tako priporočljivo zastavljati zelo konkretna vprašanja, saj drugače nasprotna stran marsikatero »malenkost« pozabi omeniti, kar lahko v nekaterih primerih tujemu partnerju občutno poveča stroške (Blackman, 1997, str. 146). Kumar in Worm (2000, str. 280) ugotavljata, da navidezna nepripravljenost kitajskih pogajalcev na posredovanje informacij izhaja iz preprostega razloga, da ti največkrat ne razpolagajo z zadostnimi informacijami in da v nasprotnem primeru nimajo nikakršnih zadržkov. Navkljub manjšim razlikam na verbalnem nivoju pogajalskega sloga (obljube, grožnje, zahteve, spraševanje ipd.) so v Grahamovi študiji (1996, str. 80), kjer je v simuliranih pogajanjih meril različne značilnosti sloga pogajalcev iz različnih kultur, kitajski pogajalci med vsemi porabili največ časa za postavljanje vprašanj, za kar so v simuliranih pogajanjih porabili kar 34% vsega razpoložljivega časa (nemški zgolj 11%). Pri podajanju informacij so se uvrstili nekje na sredino in temu namenili 36% svojega pogajalskega časa.

Kitajci cenijo trdo delo, zato bodo dobra priprava in potrpežljivi odgovori naredili dober vtis. Po drugi strani pa je potrebno najti pravo mejo med podajanjem pomembnih informacij in uslužnostjo. Pri ravnanju z vprašanji je zaradi povedanega potrebno veliko potrpežljivosti, vljudnosti, obenem pa je potrebno razmišljati o zgoraj opisanem nasvetu japonskih pogajalcev (Blackman, 1997, str. 67-8). Pomembnejša kot so pogajanja, več podrobnih vprašanj bo naslovljenih na tuje pogajalce. V vsaki fazi pogajanj bodo kitajski pogajalci iskali zgornjo mejo pri svojih nasprotnikih. Ko jo dosežejo, zadevo ponavadi umaknejo in jo pogosto ponovno odprejo, ko se prah poleže. Povsod bodo zahtevali več, kot lahko dobijo, kar se bo ponavljalo skozi celotna pogajanja. Pri vsakem lastnem popuščanju zahtevajo povračilo, zato je pred pogajanja pomembno analizirati vrednost vsake koncesije.

Pogovor o ceni ponavadi sledi koncu tehnične faze pogajanj. V pogajanja o pogodbi bo kitajska stran pripravljena privoliti šele po uspešnih pogajanjih o ceni, saj so Kitajci realisti in vedo, da je cena zanje ključnega pomena, obenem pa se zavedajo nevarnosti nakupa blaga slabe kvalitete, kar jih naredi izredno trde in nepopustljive pogajalce, ki uživajo veliko spoštovanje med pogajalci po svetu (Pye, 1992, str. 68). Pomembno je, da se tuji pogajalci zavedajo drugačnih interesov kitajske strani ob ocenjevanju potencialnih prednosti investicije. Glede na zaskrbljenost vlade zaradi brezposelnosti in nevarnosti socialnih nemirov bi bilo modro poudarjati, da bo morebitno sodelovanje pripomoglo k ustvarjanju novih delovnih mest, k povečanju znanja zaposlenih ter seveda prenosu tehnologije (Backman in Butler, 2003, str. 251).

### **5.3.5. Komunikacija in kompleksnost jezika**

#### 5.3.5.1. Posebnosti komuniciranja s Kitajci

#### **Uporaba brezkompromisnega »Ne«**

V svojih odgovorih na predloge nasprotne strani kitajski pogajalci le redkokdaj neposredno uporabijo odgovor »ne«, saj bi to pri nasprotni strani povzročilo izgubo obraza. Tuji pogajalci

morajo vedeti, da odgovori na predloge, kot so »to nam ne ustreza najbolj« ali »mogoče«, največkrat pomenijo prav »ne« in da zato vztrajanje ali nadaljnje prepričevanje nima pravega smisla (Pye, 1992, str. 91; Seligman, 1999, str. 83). Podobno izraz, da je predlog »v obravnavi«, ponavadi pomeni, da verjetnost odobritve ni velika, ali pa pozitiven odgovor v tem času ni mogoč. Kitajski pogajalci se v primeru nestrinjanja s predlogom pogosto izgovorijo na neko telo v birokratskem sistemu ali pa se preprosto zlažejo (Seligman, 1999, str. 84). Fang (1999, str. 250-2) svari pred svarilom mnogih avtorjev, da naj se tujci izogibajo besede »ne« v pogajanjih s Kitajci. V skladu s svojim principom o kitajskem pogajalskem slogu razlaga, da je ta nasvet odvisen od pogajalske strategije kitajske strani. Z drugimi besedami to pomeni, da je beseda »ne« v konfucijanskem kooperativnem vzdušju res neprimerna, medtem ko je v primeru razdruževalnega pogajalskega vzdušja včasih odločen »ne« neizogiben. Graham (1996, str. 82) je v svoji študiji ugotovil, da na verbalnem nivoju pogajalskega sloga ni večjih razlik med pogajalci iz različnih kultur. Večje medkulturne razlike je avtor ugotovil na lingvističnem in neverbalnem nivoju. Kitajski pogajalci so med vsemi obravnavanimi najmanjkrat uporabili besedo »ne«, zgolj 1,5-krat v pol ure, medtem, ko so jo brazilski pogajalci uporabili kar 42-krat, nemški pa 7-krat.

Na Kitajskem je zelo zanimiva tudi uporaba besede »da«, ki jo večina tujcev razume drugače, kot je bila mišljena. Na Kitajskem namreč obstaja več različnih fraz, ki so v angleščino prevedljive kot »da« (yes), pomenijo pa zelo različne stvari.

-*ming bai* pomeni, da so razumeli, kaj je partner dejal;

-*ke yi* pomeni, da bi bilo načeloma vse, kar nasprotna stran predlaga, možno izvesti;

-*dui* ima paleto dobresednih pomenov, kot so »seveda«, »zakaj pa ne«, »aha«, »a tako« itd.;

-*tong yi* pomeni, da se dejansko strinjajo s tem, kar je predlagala nasprotna stran.

Navedeno kaže, da vse fraze razen slednje ne zagotavljajo, da je prišlo do strinjanja oz. dogovora, vseeno pa jih bo večina prevajalcev prevedla z »da« (Brahm, 1995, str. 18).

## **Tišina**

Kitajci se v prisotnosti tišine počutijo neprimerno bolj sproščeni kot zahodnjaki, ki jim je v trenutkih tišine neprijetno in ki nenehoma iščejo načine, da molk prekinejo. Slednji med pogajanja velikokrat govorijo več kot običajno, s čimer kitajska stran pridobiva številne informacije. Seveda so trenutki tišine med vsakdanjim pogovorom neprijetni za obe strani, med pogajanja pa se kitajski pogajalci k trenutkom tišine zatečejo takrat, kadar premlevajo izrečene besede ali predloge, kadar čakajo, da nekdo drug odgovori na zastavljeno vprašanje, ter v primerih, ko se s povedanim ne strinjajo (Seligman, 1999, str. 81-2). Več ameriških poslovnežev je opisalo situacije dolgotrajne tišine, ko je med pogajanja prišlo do določenih problemov. Kitajska stran ni začutila nikakršne potrebe po prekinitvi teh trenutkov. Poleg tega kitajski pogajalci nimajo težav z zaključkom srečanja v negativnem vzdušju (Pye, 1992, str. 90). Huang (1999, str. 120-1) v svoji študiji ugotavlja, da kitajski pogajalci še zdaleč niso nekritični pri zatekanju k tišini in da je uporaba tišine močno odvisna od situacijskih faktorjev, kot je, denimo, relativna pogajalska moč. Šibkejša stran bi s taktično uporabo tišine ne bila uspešna, saj bi tovrstno dejanje izpadlo kot provokacija. Uspeh teh taktik je odvisen tudi od ugleda samega pogajalca. V primeru velikega ugleda naj bi bila možnost uspeha pri taktiziranju večja, v obratnem primeru pa se tovrstna strategija lahko interpretira kot izguba rdeče niti in s tem znižuje pogajalčevo kredibilnost. V Grahamovi študiji (1996, str. 82) je v

polurnem pogajanju s kitajskimi pogajalci 2,5-krat prišlo do situacije vsaj desetsekundne tišine, kar je precej več kakor pri pogajalcih iz drugih kultur. Pri marsikateri kulturi takšnih situacij ni bilo, pri Rusih pa je do nje prišlo kar 3,7-krat.

### **Medosebna razdalja**

Primerna medosebna razdalja na Kitajskem se razlikuje od tiste v večini zahodnih držav. Zaradi gostote kitajskega prebivalstva je ta razdalja krajša, kar povzroča nelagodje številnim tujim pogajalcem. Poskus vzpostavitve »primernejše« medosebne razdalje se zahodnjakom ponavadi izjalovi, saj kitajski sogovorniki ravno tako iščejo »primernejšo« medosebno razdaljo in se sogovorniku spet približajo. Seligman (1999, str. 76-7) priznava, da za ta primer ni našel ustrezne rešitve.

#### 5.3.5.2. Uporaba prevajalcev

Znanje tujih jezikov na Kitajskem ni bleščeče, marsikateri pogajalec pa relativno dobro razume angleško, čeprav mu govorjenje v angleškem jeziku ne gre. To dejstvo prinaša kitajskim pogajalcem določeno prednost v pogajanjih, saj imajo za razmislek dvakrat več časa od njihovih tujih kolegov brez znanja kitajščine (Fang, 1999, str. 258-9). Zgolj trije odstotki tujih pogajalcev govorijo kitajsko, torej se velika večina z nasprotno stranjo sporazumeva s pomočjo prevajalca. Izkazan interes tujih pogajalcev, da komunicirajo ali vsaj nagovorijo svoje kitajske kolege v kitajščini, je pomembnejši od dejanske stopnje njihovega znanja kitajskega jezika in močno vpliva na pozitivno vzdušje med pogajanci (Kaye in Taylor, 1997, str. 498). Za tuje menedžerje, ki so zaposleni na Kitajskem, je znanje ali vsaj poznavanje kitajskega jezika pomembnejše kot za tuje pogajalce, ki po pogajanjih ne ostanejo na Kitajskem. Nezmožnost vsakodnevne komunikacije z ljudmi v lokalnem okolju namreč menedžerjem onemogoča spoznavanje lokalnega razmišljanja in značilnosti ter vpliva na zmožnost ocenjevanja realnih razmer na delovnem mestu in ljudi, ki ta mesta zasedajo (Selmer, 2000, str. 16).

Številni menedžerji in pogajalci, ki znajo kitajsko, se vseeno odločijo za prevajalca. Razloga za to sta predvsem kupovanje časa in bolj tekoča komunikacija. Seligman (1999, str. 100-1) je prepričan, da uporaba lastnega prevajalca zaradi možne pristranskosti oz. namernega zavajanja ni upravičena, saj je veliko več možnosti, da na Kitajskem naletite na nekompetentnega kot pristranskega prevajalca. Tuja podjetja, predvsem večja in odgovornejša, ponavadi v delegacijo vključijo svoje prevajalce, saj so seznanjeni z dejstvom, da na Kitajskem vlada pomanjkanje kvalitetnih specialistov za tuje jezike. Večje japonske delegacije včasih vključijo celo dva prevajalca. Vključitev svojega prevajalca v delegacijo je smiselno, četudi kitajska stran priskrbi enega izmed svojih najboljših prevajalcev, saj se lahko na ta način tuji pogajalci dokopljejo do več informacij, kot so različni komentarji na kitajski strani, namigi o kitajskih predpostavkah in nesporazumih ipd. Poleg tega prisotnost kitajskega specialista za jezike omogoča lažjo izmenjavo pogledov v manj formalnih situacijah izven pogajalske sobe. Standardna kitajska praksa je pristopanje k tem specialistom med odmori, in sicer z namenom dobiti različne pojasnitve stališč nasprotne strani. Prisotnost teh ljudi tudi olajša proces grajenja medsebojnega zaupanja.

Navkljub uporabi prevajalcev se med komunikacijo poraja vrsta težav. Diskusija lahko postane v določeni pogajalski fazi izredno tehnična, zato imajo lahko prevajalci brez tehničnega ozadja na Kitajskem izredne težave pri prevajanju strokovnih izrazov in idej, ki stojijo za njimi. Poleg tega so v pogajanjih določeni predlogi včasih podani na izredno prefinjen in skrbno izbran način, ki pa se lahko med prevajanjem zabriše in pride do naslovnika v agresivno zveneči obliki. Verjetnost nesporazumov je mogoče zmanjšati z uporabo kratkih in jasnih, nezapletenih stavkov, ki jim sledijo številni odmori. Modro se je izogibati slenga in pogovornih izrazov. Med govorjenjem je potrebno gledati kitajskega partnerja in ne svojega prevajalca, kar je za marsikaterega manj izkušenega pogajalca svojevrsten izziv (Fang, 1999, str. 103-4). S postavljanjem vprašanj je mogoče preveriti kvaliteto prevoda in razumevanje nasprotne strani. Razumevanje prevajalcev in nasprotne strani je večje ob uporabi pisnih in vizualnih informacij. Med pogajanjem je potrebno vztrajati na prevodu vsega povedanega, prevajalce pa je pred samimi pogajanjem potrebno podrobno seznaniti z relevantnimi informacijami ter ustvariti atmosfero sodelovanja in medsebojnega zaupanja. Dobri prevajalci lahko pogajalce celo rešijo pred njimi samimi. Tuji pogajalci včasih izrečejo nekaj, kar bi v neposrednem prevodu lahko užalilo nasprotno stran. Iznajdljivi prevajalci poskrbijo, da obe strani ohranijo obraz.

Številna ameriška podjetja za pogajanja s Kitajci uporabljajo čezmorske kitajske prevajalce, ki prihajajo iz Hong Konga, Singapurja ali celo Tajvana. Njihova prisotnost kitajske pogajalce ponavadi navdaja z večjim zaupanjem, zato le-ti pogosto komunicirajo tudi v neformalnih trenutkih in iščejo nove rešitve problemov, razlagajo o svojih težavah, česar sicer ne bi počeli ipd. (Herbig in Martin, 1998, str. 49-50). Tuji poslovneži se s kitajskim članom v svojih vrstah včasih znajdejo v posebni situaciji, saj kitajska stran s svojimi zahtevami ponavadi izvaja močan pritisk na kitajskega člana na drugi strani (Pye, 1992, str. 71-3). Kadar ima vsaka stran svojega prevajalca, je v navadi, da prevajalec prevaja izjave svoje strani. Vedno obstajajo načini preverjanja kvalitete posameznih prevajalcev. Kadar vprašanja ali odgovori ene strani niso v skladu z izjavami druge, kadar tehnični izrazi očitno povzročajo težave oz. dvojezični člani skupin neprestano ponujajo izraze, obstaja velika verjetnost, da prevajalec ni najboljši. V takem primeru tuji pogajalski strani ne preostane drugega, kot da svojim kitajskim kolegom izrazi željo po zamenjavi prevajalca, kar pa je seveda potrebno storiti na diskreten način (Seligman, 1999, str. 102-3). Poleg tega obstaja na Kitajskem pomembna razlika med prevajalci in interpreti. Marsikdaj lokalni »prevajalci«, zaverovani v svoje poznavanje medkulturnih razlik, poleg vloge prevajalca prevzamejo tudi preveč aktivno vlogo v samih pogajanjih, tako da včasih ni več jasno, kdo prevaja in kdo se pogaja. V primeru najema kitajskih prevajalcev je zato priporočljivo jasno opredeliti njihovo pristojnost in njene meje (Herbig in Martin, 1998, str. 49).

### 5.3.5.3. Uporaba kulturnih svetovalcev

Mnoge zahodne poslovneže so razni specialisti za Kitajsko in študentje kitajske kulture bolj prestrašili kot pa jim pomagali s svojimi nasveti, saj so se preveč osredotočili na stvari, ki se jih na Kitajskem ne počne oz. ne govori, namesto da bi bolj poudarjali pozitivne pristope, ki vodijo k večji učinkovitosti pogajanj. Poslovneži se po takšnih srečanjih bojijo izražati svoja mnenja, saj so v strahu, da bi s tem naredili kakšno napako (Pye, 1992, str. 33, 72).

### 5.3.6. Prepričevalni argumenti in taktike

Kitajski pogajalci so navdušeni uporabniki bogatega nabora pogajalskih taktik. Njihovi argumenti so večkrat emocionalno-dogmatične narave, čeprav niso imuni niti na argumente logičnega tipa. Tuji pogajalci morajo imeti jasne cilje in strategijo, da se lahko čim ustrežneje zoperstavijo morebitnim taktikam nasprotne strani. V nadaljevanju je opisanih dvajset najpogostejših taktik kitajskih pogajalcev, ki jih uporabljajo v pogajanjih s tujimi poslovnimi partnerji.

#### 5.3.6.1. Naš gost vedno spregovori prvi

Kitajski pogajalci ponavadi prepustijo predstavitev začetnih pozicij nasprotni strani, oni pa predstavijo svojo šele potem, ko o njej poročajo svojim nadrejenim in pridobijo njihovo mnenje. V primeru pogajanj v tujini pa kitajski pogajalci vztrajajo, da naj vendarle začne gostitelj. Takšen vrstni red opravičujejo s poslovnimi običaji in bontonom, večkrat pa jim pomaga, da se izognejo morebitnim naivnostim zaradi šibkega poznavanja standardov mednarodnega poslovanja (Solomon, 1999, str. 76-7). V ozadju tega vedenja je dejstvo, da je Kitajska v fazi razvoja in šele spoznava, kaj ponuja razviti svet, obenem pa kitajski pogajalci večkrat niti ne vedo, kam na veliki sliki sodi njihovo pogajanje, zato je njihova naloga poročati ugotovitve nadrejenim, ki jim nato sporočijo nadaljnje korake (Pye, 1992, str. 44). Blackmanova edina izmed avtorjev poudarja, da tudi kitajska stran kdaj pa kdaj prične s predstavitvijo pozicij, in predvideva, da se to zgodi v primeru, ko točno vedo, kaj od nasprotne strani želijo (Blackman, 1999, str. 58).

#### 5.3.6.2. Uporaba prijateljstva v svoj prid

Po izkazanem gostoljubju in grajenju zaupanja ob začetnih srečanjih pogajalcev obeh strani je logično, da kitajski pogajalci v kasnejših pogajalskih fazah izvajajo pritisk na tiste pogajalce, ki so izkazali interes po globljem razmerju, saj menijo, da bodo omenjeni pogajalci delovali v smeri ohranitve pridobljenega prijateljstva (Solomon, 1999, str. 100-1). Najuspešnejši tuji pogajalci imajo optimističen, a relativno zadržan pristop do osebne interakcije s kitajskimi kolegi. Obenem dajejo občutek, da so vredni zaupanja in da so pripravljeni na dolgoročno sodelovanje s kitajskim partnerjem (Pye, 1992, str. 106-7).

#### 5.3.6.3. Vpliv na izgubo kontrole nad pogajanjem

Načrtovanje pogajalskih srečanj je zelo nepredvidljivo, saj tuji pogajalci le redkokdaj dobijo vnaprej določen urnik pogajanj, le-ta pa se večkrat tudi spremeni, srečanja se lahko prestavijo, kitajska stran pa izmenjavo mnenj včasih pričakuje tudi po izdatnih večernih obrokih. Pogosta oblika te taktike je tudi ločevanje glavnega pogajalca od njegovih svetovalcev v času sprejemanja odločitev. Kitajska stran lahko na organiziranem ogledu znamenitosti, ko sta v limuzini zgolj oba glavna pogajalca in prevajalec, začne diskusijo, ki ima pomembne posledice za nadaljevanje pogajanj (Solomon, 1999, str. 110-1). Kadar se pogajanja ne odvijajo v želeno smer, je kitajska stran z namenom destabilizacije zahodnega pogajalca zmožna zamenjati tako pogajalce kot tudi samo lokacijo pogajanj in nato vztrajati na začetku novih pogajanj (Blackman, 1997, str. 82).

#### 5.3.6.4. Izkoriščanje napak nasprotne strani

Kitajska stran ima neprestano odprta ušesa za kakršnekoli napake ali netočne izjave nasprotne strani, ki bi ji lahko v pogajanjih koristile, oz. bi z opozarjanjem na te napake pridobila določeno psihološko prednost v pogajanjih. Kitajski pogajalci skrbno zapisujejo vse izjave tujih pogajalcev in v primeru določenih netočnosti v nadaljevanju pogajanj hitro reagirajo in zatrjujejo, da je zahodna stran spremenila svojo pozicijo (Pye, 1992, str. 82; Solomon, 1999, str. 127; Seligman, 1999, str. 100).

#### 5.3.6.5. Laganje in zavajanje

Etika je na Kitajskem odvisna od tega, ali ste znotraj ali zunaj skupine. V barantanjih na Kitajskem je kupcu povsem etično prodati slabo ali pokvarjeno robo, če le-ta tega ne opazi. V poslovnih pogajanjih je za prepričevanje nasprotne strani podobno sprejemljivo prirejati dejstva in se sklicevati na raznovrstne podatke in ureditve, resnične ali namišljene. Tako kitajski pogajalci ob predlogih nasprotne strani večkrat privlečejo na dan različne regulative in pravila lokalnih ali kakšnih drugih oblasti, zaradi katerih predloga ne morejo sprejeti. Modro je, da se vsako tovrstno sklicevanje kitajske strani preveri pri relevantnih organizacijah. Čezmorski kitajski sodelavec ali posrednik je lahko pri tem v veliko pomoč (Blackman, 1997, str. 76-7). Šele v zadnjem času se na Kitajskem pojavljajo strokovne knjige o pogajanjih, kjer avtorji pogajalce prepričujejo, da poslovna pogajanja niso ekvivalentna barantanju in da laganje in zavajanje nasprotne strani ni priporočljivo (Blackman, 1997, str. 8).

#### 5.3.6.6. Uporaba groženj

Grožnje se v pogajanjih na Kitajskem ne uporabljajo pogosto, vsaj ne v smislu blefiranja, saj kitajski pogajalci zelo cenijo kredibilnost svoje besede ali groženj, če se že odločijo zanje. Večkrat uporabljajo tehniko »uboja piščanca za posvaritev opice«, kar pomeni izpeljavo nekega dejanja manjšega pomena, ki signalizira pripravljenost na izpeljavo dosti resnejšega dejanja (Solomon, 1999, str. 105).

#### 5.3.6.7. Simultana pogajanja z več podjetji

Učinkovita in zato pogosta taktika je pogajanje z več potencialnimi partnerji naenkrat, kar kitajskim pogajalcem omogoča boljši vpogled v tehnologijo in doseganje najboljših pogojev nakupa, saj v pogajanjih ne oklevajo s prikazovanji boljše ponudbe prodajalčevih konkurentov. Američani so na tak pristop zelo občutljivi, saj so jim zakoni konkurence znani, obenem pa dogovarjanje med konkurenti ameriškim podjetjem ni dovoljen, zato pogosto potegnejo krajši konec in dosežejo slabši rezultat pogajanj. Japonska podjetja se, po drugi strani, te taktike ne bojijo preveč, saj se v primeru njene uporabe kar med seboj dogovorijo, katero podjetje se bo pogajalo za določen posel, ostali pa pridejo na vrsto ob naslednji priložnosti (Pye, 1992, str. 44-5). Ta taktika je, kot številne druge, razločljiva s konceptom kitajskega pogajalskega sloga, ki ga ponuja Fang (1999, str. 257). »Primerjaj tri kupce, ko kupuješ« je na Kitajskem pogost pregovor in je po svoji vsebini enak stratagemu »Ubijaj s sposojenim nožem«. Zaostalost tehnologije in pomanjkanje tuje valute v LRK



postavljata v pogajanjih s tujimi pogajalci v ospredje predvsem tehnologijo in ceno, pri tem pa je velikega pomena tudi ugled tujega podjetja, kar izhaja iz konfucijanske moralnosti in averzije do prava.

#### 5.3.6.8. Slab fant-dober fant taktika

Ta univerzalna pogajalska taktika je našla svoje mesto tudi na Kitajskem, saj jo kitajski pogajalci s pridom uporabljajo. Imenujejo jo »igranje rdečega in belega obraza« (Fang, 1999, str. 248). Tuji pogajalci lahko na kitajski pogajalski strani pričakujejo enega ali dva člana, ki bosta med pogajanja manj prijazna, celo nesramna. Namen takšnega obnašanja je vplivati na nasprotno stran, da postane bolj odvisna od prijaznejših pogajalcev, ki lahko v nadaljevanju pogajanj to navezanost izkoristijo za občutnejša popuščanja nasprotne strani (Pye, 1992, str. 36). Ustrezna reakcija na to taktiko je zaustavitev pogajanj in pogojevanje nadaljevanja zgolj ob primernejšem vedenju nasprotne strani (Backman in Butler, 2003, str. 73).

#### 5.3.6.9. Skrivanje interesa in čustev

Večini pogajalcev skoraj do konca pogajanj ne uspe razpoznati prioritet kitajske strani. Skrivanje interesa je standardni element barantanja, saj izkazovanje velikega interesa zgolj dviguje ceno. Kitajci se že od otroštva dalje učijo kontrolirati izražanje svojih čustev, zato se večini zahodnjakov zdi, da imajo brezizrazne obraze, ki na noben način ne izdajajo njihovega razmišljanja. Pogajalcem le-to skorajda onemogoča, da bi razbrali, kako pogajalci kitajske strani sprejemajo njihove besede. Roke kitajskih pogajalcev so pogostokrat veliko bolj zgovorne kot pa njihovi obrazi, vsaj kar se občutij tiče. Po drugi strani Kitajcem razbiranje čustev na obrazih nasprotnih pogajalcev ne predstavlja posebnih težav, kar jih navdaja z navdušenjem ter jim seveda omogoča učinkovitejša pogajanja. (Blackman, 1997, str. 93; Seligman, 1999, str. 63).

#### 5.3.6.10. Dodatne zahteve po doseženem dogovoru

Kitajska stran se na začetku lahko strinja glede nekega vprašanja, ki pa ga kasneje v pogajanjih ponovno odpre. Želijo si čimveč popuščanja na čimveč področjih, zato mora nasprotna stran pri sebi jasno določiti, kje bo potegnila mejo. Še posebej ob samem koncu pogajanj želijo Kitajci doseči še kako ugodnost. Pri tem ponavadi ni tako zelo pomembno, kakšna ta ugodnost je. Pomemben je že sam princip pridobitve dodatnih ugodnosti, kar najbrž dviguje pogajalčev ugled v skupini. Za zahodne pogajalce je priporočljivo vnaprej določiti nekaj nepomembnih ugodnosti, ki jih bodo podelili nasprotni strani ob koncu pogajanj (Blackman, 1997, str. 83-4).

#### 5.3.6.11. Ponavljanje zahtev in prikaz »velikodušnosti«

Ko kitajska stran s svojim predlogom ne uspe prepričati nasprotne strani, le-tega ne bo opustila, temveč bo z njim poskušala prodreti ob kakšnem primernejšem času v nadaljevanju pogajanj. Tak vzorec se lahko ponavlja skozi celotna pogajanja, saj se kitajski pogajalci težko sprijaznijo z negativnim odgovorom. Podobno poskušajo uveljaviti svoje začetne zahteve s prikazovanjem svoje velikodušnosti, npr. tako, da so pripravljeni tolerirati udejstvovanje potencialnega partnerja na

drugih trgih ali da so pripravljene sprejeti odločitev tujega podjetja, da vstopi na kitajski trg s skromno začetno investicijo (Pye, 1992, str. 85-6).

#### 5.3.6.12. Visoke začetne zahteve

Začetne zahteve kitajskih pogajalcev so postavljene zelo visoko, saj je na Kitajskem povsem običajno, da se zahteva več od pričakovanega. Čeprav je pogajalce večkrat težko prepričati v znižanje njihove pretirane zahteve, je to možno oz. celo nujno, če se želijo pogajalci dokopati do zadovoljivega rezultata (Blackman, 1997, str. 58-9). Po drugi strani pričakujejo kitajski pogajalci podoben pristop tudi s strani tujih pogajalcev, zato bodo vedno zahtevali občutno znižanje začetne ponudbe nasprotne strani, četudi je ta postavljena povsem realno oziroma odraža resnična pričakovanja ponudnika. Drugi razlog za visoke začetne zahteve je dejstvo, da jih oblikujejo komiteji, znotraj katerih pa posamezniki večkrat tekmujejo med seboj pri postavljanju vedno višjih ciljev. Nenavadno visoke zahteve so lahko tudi rezultat nepoznavanja stroškov dobrine, ki jih kupuje kitajska stran. Kitajski pogajalci pogosto nimajo kaj prida izkušenj s stroški raziskav, razvoja ter doseganja kvalitete proizvodov.

#### 5.3.6.13. Uporaba žaljivk

Kadar želi kitajska stran izvajati pritisk na tuje pogajalce, so njeni pogajalci zmožni uporabe vse prej kot lepih in prijetnih besed. Kontrast med običajno prijaznostjo in občasnimi zatekanji kitajskih pogajalcev k uporabi žaljivega jezika pripomore k večji učinkovitosti te taktike (Solomon, 1999, str. 139). Žalitve so bolj pisane na kožo starejši generaciji pogajalcev, še posebej tisti, ki je bila vzgajana v močnem protizahodnem duhu obdobja 1949-72, ter tistim mlajšim pogajalcem, ki se šele uveljavljajo in so zato zelo ambiciozni in prepirljivi. Dobri zahodni pogajalci ob takšnih napadih ohranijo mirno kri in ne podležejo skušnjavi, da bi svojim nasprotnikom vrnili nevljudnosti v isti meri ali podlegli njihovem pritisku. Skrbno spremljanje njihovih stališč in poskusi ustvarjanja atmosfere zaupanja bodo sčasoma umirili žaljive izpade nasprotne strani in vplivali na doseganje dobrega pogajalskega rezultata (Blackman, 1997, str. 55-6).

#### 5.3.6.14. Left-field taktika (taktika irelevantnih zahtev)

Taktika irelevantnih zahtev je na Kitajskem zelo pogosta in je skrita v mnogih pregovorih, kot npr. »Skali vodo, da ujameš ribo« ali »Prikaži napad na vzhodu, a napadi na zahodu« ipd. V skladu s to taktiko pogajalci podajo neko nepričakovano in skoraj smešno zahtevo, za katero porabijo veliko časa. S tem želijo zmesti nasprotno stran in jo odvrniti od rdeče niti pogajanj, pri čemer le-ta porabi veliko časa in energije. Po določenem času bo zadeva umaknjena ali rešena na dokaj enostaven način, kar pa lahko vpliva na nasprotnega pogajalca, da iz samega olajšanja nasprotni strani ponudi zanj boljšo rešitev, kot bi jo sicer. Kitajski pogajalci se k tej taktiki pogostokrat zatekajo. Uporabljajo jo, kadar bi neposredno zahtevanje zelenega vodilo k izgubi obraza. Primerna je tudi za oceno pozicije in moči nasprotne strani ali za oslabitev odločenosti nasprotne strani. Logično je, da se ta taktika uporablja v času pred zahtevkom po občutnih nasprotnikovih popuščanjih. Kadar nasprotna stran privoli v tovrstno zahtevo kitajskih pogajalcev, je modro zahtevati neko povračilo,

saj bo v nasprotnem primeru kitajska stran nadaljevala s to taktiko še bolj zavzeto (Blackman, 1997, str. 78-9).

#### 5.3.6.15. Pritiskanje do minimalne točke

Kitajci neusmiljeno pritiskajo na nasprotnika z namenom, da jim le-ta razkrije svojo minimalno točko. Šele ko verjamejo, da so se približali tej točki, so se namreč pripravljene pogajati. Izkazana jeza na nasprotni strani je za Kitajce ponavadi indikator približevanja minimalni točki. Kakršni koli znaki fleksibilnosti nasprotne strani bodo vodili k nadaljnjim pritiskom na znižanje ponudbe. Kitajska stran načrtuje, da bo taktiko pritiska uporabila za doseganje najpomembnejših popuščanj proti koncu pogajanj, saj verjame, da so tuji pogajalci takrat zaradi razgovorov s številnimi osebami, menjav različnih pogajalcev, ponavljajočih zahtev in dolgotrajnosti pogajanj najbolj ranljivi. Mnogo tujih pogajalcev, ki so si prizadevali za dogovor, je pogajanja rešilo z mrtve točke šele ob predložitvi pisnih dokazov o njihovi minimalni točki (Blackman, 1997, str. 83).

#### 5.3.6.16. Držanje fiksne pozicije

Pogosto se dogaja, da kitajski pogajalec vseskozi ponavlja pozicijo svoje strani, saj nima avtoritete za sprejemanje odločitev. Preprosto se drži ukazov, ki jih je pred srečanjem prejel od nadrejenih. Do spremembe lahko pride šele po posvetovanju z nadrejenimi, zato je za zahodnega pogajalca brez smisla ponovno razlagati svoje stališče. V tem primeru je najbolje predlagati odmor, da lahko kitajska stran ponovno premisli in oblikuje svoj položaj (Blackman, 1997, str. 85-6).

#### 5.3.6.17. Pogajalska osredotočenost na ceno

Zaradi zaostalosti in nerazvitosti Kitajske in njenega gospodarstva je cena zelo pomembna prvina pogajanj. Brez prevelikega posploševanja lahko pogajanja na Kitajskem imenujemo cenovna pogajanja. Kitajski pogajalci poskušajo s poudarjanjem kitajske zaostalosti pri nasprotni strani zmanjšati motiv za velike zasluge. Tovrstno barantanje se odvija skozi celotna pogajanja, včasih se kitajski pogajalci po večernem sestanku ali banketu namesto z »lahko noč« od svojih kolegov iz tujine poslovijo z »zjutraj pa le znižajte ceno« (Fang, 1999, str. 227-8). Zahodni pogajalci morajo kontrolirati potek pogajanj, in sicer z velikim trudom prepričati svoje kitajske kolege, naj v pogajanja poleg cene uvrstijo tudi druge elemente, kot so kvaliteta, promet blaga, trženje ipd. (Blackman, 1997, str. 88).

#### 5.3.6.18. Poskusi sramotenja

Ta taktika je povezana z vztrajanjem pri doseganju splošnega dogovora. V fazi tehnične diskusije, kadar se pogajanja ne odvijajo po kitajskih predvidevanjih, kitajski pogajalci pogosto obtožujejo nasprotno stran domnevne prekršitve dogovora o splošnih principih. S tem pritiskom želijo v tujih pogajalcih vzbuditi občutek sramu, ki naj bi po njihovem prepričanju avtomatično vodil k večjemu popuščanju. Ta taktika ni zelo učinkovita, kadar tuji pogajalci vztrajajo pri svojem in se ne pustijo zmeti kritikam kitajske strani. V tem primeru Kitajci ponavadi opustijo sklicevanje na splošni dogovor in se osredotočijo na aktualne probleme. Številni zahodni pogajalci trdijo, da je kitajsko

godrnjanje glede kršenja splošnih principov možno utišati s simboličnimi gestami kontinuirane dobre volje brez občutnih popuščanj v stališčih (Pye, 1992, str. 52, 108).

#### 5.3.6.19. Taktika časovnega pritiska

Izvajanje časovnega pritiska na nasprotno stran je kitajskim pogajalcem vse prej kot tuje. Kitajci z omenjanjem roka, do katerega je potrebno priti do dogovora, želijo nasprotno stran prisiliti v popuščanja. Pogajalci z nekaj izkušnjami v pogajanjih na Kitajskem vedo, da je tovrstno hitenje zgolj taktičnega značaja, saj so dobro seznanjeni s kitajskim dojemanjem časa in dejstvom, da se ponavadi kitajski strani ne mudi preveč (Fang, 1999, str. 249). Zgolj izjeme so primeri, ko je za kitajsko stran hiter dogovor nujen. Do tega pride, kadar je financiranje projekta s strani višjih avtoritet pogojen s končanjem pogajanj v določenem roku. Blackmanova (1997, str. 89) po Pilatovo predlaga, da pogajalci ugotovijo pravo ozadje te kitajske zahteve s pomočjo »tipanja s palico pod kamnom«. Seligman (1999, str. 106) dodaja zanimivost, da so Kitajci izredno natančni glede časa za prehranjevanje, in potemtakem ni prav nič nenavadno, da ob takem času predlagajo, da se sestanek preloži ali pa nadaljuje kasneje. Trenutki pred obedom se zato tujim pogajalcem ponujajo kot najustreznejši čas za pritisk na popuščanje kitajskih pogajalcev.

#### 5.3.6.20. Menjava trga za tehnologijo

Kitajska si želi napredne tehnologije. Njeno navidezno nerazumevanje oz. nepriznavanje vrednosti znanja izhaja predvsem iz njene omejene finančne zmožnosti. Kitajski pogajalci sicer dobro poznajo vrednost zahodne tehnologije, obenem pa se zavedajo privlačnosti lastnega trga. Slednje želijo čimbolj iztržiti, zato večkrat poudarjajo, da bi zahodni pogajalci v zameno za dostop do tega enormnega in rastočega trga lahko bili bolj pripravljeni na zniževanje cene svoje tehnologije (Fang, 1999, str. 225).

### 5.3.7. Upoštevanje časa

Za opis kitajskega odnosa do časa je pravšnji pogost komentar kitajskih poslovnežev:«Kaj je en mesec v primerjavi s 4000 leti zgodovine?» (Blackman, 1997, str. 66). Kitajski pogajalci so izredno potrpežljivi in se jim v pogajanjih nikamor ne mudi, saj jim ponavadi ni potrebno loviti tesno postavljenih časovnih rokov, ki so v zahodnem poslovnem svetu stalnica, obenem pa izgrajevanje zaupanja zahteva kar nekaj časa. Poleg tega so njihovi pogajalci zelo skrbni in si prizadevajo razjasniti vsako najmanjšo nejasnost, kar dodatno prispeva k dolgotrajnim pogajanjem. To gre v nos zahodnim pogajalcem, ki bi želeli skleniti posel v čim krajšem času. Obenem morajo tuji pogajalci svoje nezadovoljstvo prikriti, saj dajejo Kitajci velik pomen samokontroli. Nezadovoljstvo tujih pogajalcev je sicer povsem razumljivo, saj so med drugim stroški hotela, kjer so nastanjeni, neprimerno višji od stroškov bivanja kitajskih pogajalcev, ki ponavadi živijo v nerazkošnih, malo prostornih stanovanjih (Woo in Prud'homme, 1999, str. 319). Številni avtorji zatrjujejo, da je potrpežljivost najpomembnejša vrlina, ki jo morajo ob pogajanju na Kitajskem posedovati tuji pogajalci (Fang, 1999, str. 284; Pye, 1992, str. 105; Solomon, 1999, str. 174). Počasni tempo in dolgotrajnost pogajanj na Kitajskem izhajata iz številnih, medsebojno prepletenih razlogov, kot so

dolgotrajne procedure medsebojnega usklajevanja tako znotraj kot tudi med skupinami kitajske strani (poglavitni razlog), ocenjevanje in testiranje trdnosti pogajalske pozicije nasprotne strani ter pridobivanje psihološke prednosti zaradi nepotrpežljivosti nasprotnikov. (Solomon, 1999, str. 75-6).

Kitajski pogajalci ne čutijo potrebe po hitrem odzivanju na predloge nasprotne strani, obenem pa od nasprotne strani zahtevajo takojšen odgovor na svoje predloge. Izkušeni pogajalci vedo, da je to zgolj ena izmed kitajskih metod pritiska na tuje pogajalce (Blackman, 1997, str. 80). Ob kakršnemkoli čakanju se konstantno pritožujejo zaradi zavlačevanja. Od tujih pogajalcev pričakujejo razumevanje, da delovanje kitajskih avtoritet poteka počasi, nepredvidljivo in skrivnostno, obenem pa od kapitalistov pričakujejo učinkovitost in hitre odločitve. Po pridobitvi soglasja s strani nadrejenih si prizadevajo čimprej priti do odgovora nasprotne strani. To je še en dokaz pomembnosti hierarhije ter medsebojnega usklajevanja na kitajski strani.

V fazi spoznavanja in utrjevanja medsebojnih odnosov se kitajska stran vede, kot da bo proces trajal večno, pred zaključevalno fazo pa so tuji pogajalci nešteto krat obremenjeni s številnimi predlogi in vprašanji, ki jih zaposlujejo pozno v noč, medtem ko je kitajska stran le stežka pripraviti do dela po peti uri popoldne. Kitajski pogajalci tudi zelo radi predstavljajo nove, zahtevne predloge v dokaj neugodnih trenutkih, na primer po večernih banketih, kjer so obiskovalci pod vtisom, da je delovnega dne že konec, večkrat poskusili močno kitajsko žganje. V primeru, ko kitajski strani s temi predlogi ne uspe, se le-ti običajno ponovijo na jutranjih formalnih srečanjih. Zaradi tovrstnih prijemov se je kitajskih pogajalcev prijel vzdevek »mojstri kreativnega koriščenja utrujenosti« (Pye, 1992, str. 84-5). V primeru, da je projekt ali posel, ki je predmet pogajanj, v skladu z nacionalnimi, pokrajinskimi ali lokalnimi plani, lahko pogajalci pričakujejo manj zapletov in zato hitrejši potek pogajanj (Blackman, 1997, str. 63).

Čeprav pri pogajanjih obstaja pravilo, da se gostiteljem ne naznanja dneva odhoda gostov, da ne bi prišlo do taktičnega zavlačevanja, nekateri avtorji pogajalcem svetujejo, naj kitajsko stran seznanijo s časom, ki je na razpolago. Na ta način pogajalci signalizirajo, koliko časa ima kitajska stran na razpolago za doseg soglasja in dogovora, in se tako ponavadi izognejo odvečnemu zavlačevanju. Prebrisani pogajalci bodo letalske karte rezervirali seveda kak dan kasneje od napovedanega (Blackman, 1997, str. 50; Pye, 1992, str. 36, 59).

### **5.3.8. Podlaga za zaupanje**

Kitajska je kolektivistična družba, v kateri je grajenje zaupanja za uspešna pogajanja ključnega pomena (Kumar in Worm, 2002, str. 274). Kitajski pogajalci večkrat ne vedo, kaj lahko pričakujejo od nasprotne strani. Istočasno jih namreč obhajajo občutki superiornosti ter zavedanje o inferiornosti njihovega ekonomskega in tehnološkega položaja. Slednje v njih vzbuja sumničenje in strah pred izkoriščanjem s strani tujih podjetij, obenem pa jih vodi k ustvarjanju medsebojnega razumevanja in prijateljstva, kar bi tak strah znatno zmanjšalo (Pye, 1992, str. 70). Seveda brez določene stopnje zaupanja dogovor v pogajanjih ni možen oz. je v tem primeru do njega izredno težko priti, kar še posebej velja v kontekstu pomanjkljivega kitajskega pravnega sistema. Kitajski pogajalci se tega zavedajo in si močno prizadevajo za izgradnjo medsebojnega zaupanja, obenem pa

seveda nenehno preverjajo pripravljenost na sklepanje dogovora in naklonjenost nasprotne strani. Dobri zahodni pogajalci poznajo te razmere in kitajski strani na različne načine signalizirajo svojo pripravljenost na sodelovanje in poudarjajo obojestranske koristi, ki iz tega izhajajo.

### **5.3.9. Nagnjenost k sprejemanju tveganj**

Kitajske pogajalce lahko uvrstimo med previdne pogajalce, ki se radi izogibajo tveganjem. Eden izmed razlogov za to je neobstoj sistemov vzpodbujanja oz. nagrajevanja. Kitajski pogajalci se držijo dveh kardinalnih načel (Buttery in Leung, 1998, str. 384-5):

1. Tisti, ki nič ne delajo, tudi ne delajo napak. Tuja pogajalska skupina se je primorana spopasti z goro papirjev in formularjev, vse potrebne formalnosti morajo biti urejene, še preden bodo kitajski pogajalci pripravljene na dogovarjanje.
2. Ščiti birokracijo. Čeprav se ideje in predlogi generirajo tudi dokaj nizko v organizaciji, se morajo tuji pogajalci pošteno načakati, preden pridejo predlogi in osnutki dogovorov skozi kolesje birokracije, o kateri bo več govora v nadaljevanju.

Drugi razlog za previdnost so sankcije. Zahodni pogajalec lahko v primeru velike napake zamenja službo, se preseli v drugo mesto ali celo državo, kitajski pogajalec pa tovrstne svobode ne pozna. V primeru napake bo le-ta znana vsem, tako ljudem v »grešnikovi« poslovni kot tudi osebni okolici, našla pa bo tudi mesto v osebnem dosjeju pogajalca. Zaradi nemožnosti zamenjave službe ali mesta bivanja čutijo kitajski pogajalci posledice svojega napačnega ravnanja vse življenje. Zaradi vsega naštetega je logično, da so kitajski pogajalci zelo skrbni pri zbiranju in pregledovanju informacij ter previdni pri sprejemanju odločitev. Malokaj je tako učinkovito kot kitajski strani prikazati, da je neka kitajska organizacija v preteklosti že sprejela predlog, podoben temu, ki je trenutno na mizi. To kitajskim pogajalcem omogoča obrambo pred nadrejenimi in jim zavaruje hrbet pred morebitnimi sankcijami (Fang, 1999, str. 207).

### **5.3.10. Notranji sistem sprejemanja odločitev**

Notranji sistem odločanja na Kitajskem je dogovorne narave, za katero je značilno iskanje soglasja v vsaj dveh smereh: znotraj ožje pogajalske skupine in do nadrejenih. Navkljub dogovorni naravi odločanja pa med skupinami vlada velika mera hierarhije in šibka avtoriteta na nižjih ravneh.

#### **5.3.10.1. Birokracija**

Velika večina zahodnih pogajalcev prihaja iz zasebnih podjetij in ni nikoli delala v birokraciji, zato ti ponavadi ne razumejo vseh bremen in ovir, s katerimi se med pogajanjem soočajo njihovi kitajski kolegi. Pravzaprav je razlog za večino kritiziranja na račun zavlačevanja med pogajanjem ravno problem pridobivanja soglasij na kitajski strani. Kitajski pogajalec se mora namreč poleg pogajanja s tujimi pogajalci pogajati še s številnimi organi za pridobitev soglasij, brez katerih mu ni dovoljeno

sklepanje nikakršnih dogovorov. Dodaten problem, ki pomembno vpliva na dolgotrajnost pogajanj, je šibko sodelovanje omenjenih organov, ki so integrirani vertikalno in ne horizontalno. Birokratski sistem na Kitajskem namreč ni nek monolit, temveč skupek številnih komisij, ministrstev, birojev in državnih korporacij, ki imajo večkrat nasprotujoče si interese. Seligman (1999, str. 45, 212-7) predlaga, da naj pogajalci nikoli ne predpostavljajo, da bodo te različne enote med seboj sodelovale, četudi bi morale, in da naj breme informiranja teh enot prevzamejo kar na svoja pleča. Fang (1999, str. 208) prikazuje ta fenomen na zanimiv način, ko razlaga, da vsaka izmed vpletenih enot želi biti povabljen na pogajanja in je pripravljena sodelovati zgolj v tem primeru. Kadar uradnik katere izmed enot ni povabljen na pogajanja, se lahko proces iskanja konsenza zavleče v nedogled. Skupinski sistem odločanja ne temelji zgolj na avtoriteti voditeljev, temveč tudi na doseganju konsenza. Včasih zahteva dogovor veliko časa in energije, vendar pa se po sprejeti skupni odločitvi vanjo več ne dvomi. Konsenz, ki je potreben tako znotraj vsake skupine kot tudi med vsemi vpletenimi skupinami, še dodatno zapleta in podaljšuje proces odločanja in pridobivanja soglasij. Poleg tega imajo oddelki osrednje in pokrajinske vlade vsak svoje regulative, ki med seboj večkrat niso kompatibilne ali se medsebojno celo izključujejo. V skladu z težnjo po izogibanju odgovornosti se na Kitajskem odločanje prepušča visokim uradnikom, ki so zato preobremenjeni, kar ponovno podaljšuje pogajalski proces. V nekaterih primerih lahko posredovanje izredno vplivne osebe ta dolgotrajni postopek pospeši. Celo sami kitajski pogajalci se večkrat pritožujejo nad dolgotrajnostjo postopkov in slabo odzivnostjo njihove birokracije (Blackman, 1997, str. 37-9, 60-1)

Pomanjkanje avtoritete kitajskih pogajalcev onemogoča odločanje oz. ne dopušča večjih popuščanj in s tem vpliva na veliko rigidnost pozicije kitajske strani, kar povzroča tujim pogajalcem veliko težav in neprespanih noči, večkrat pa tudi vpliva na doseganje boljšega pogajalskega rezultata na kitajski strani. Po drugi plati mora tuja stran ugotoviti, ali kitajska stran ima soglasje za sklenitev posla, saj bo le-ta pomanjkanje soglasja zaradi ohranjanja obraza skrivala, to pa bo razlog za dolgotrajnost, brezplodnost in visoke stroške pogajanj.

Tuja stran lahko kitajskim kolegom pomaga in tako omogoča manj zapletov in hitrejše odločanje kitajske strani. Priporočljivo je zagotoviti čimveč dokumentov in informacij o podjetju, tehnologiji in proizvodih, kar bodo pogajalci lahko posredovali svojim nadrejenim. Obenem je potrebno identificirati možne relevantne organe in osebe z močjo odločanja v ozadju ter svoje argumente nasloviti v odkrito smer. Razni posredniki, ki so blizu kitajski strani, so lahko zelo koristni pri identifikaciji razlogov za zastoj, ki so tujim pogajalcem ponavadi nevidni. Ti lahko po mesecih ali celo letih mrtvila v pogajanjih že povsem obupajo nad dogovorom, nekega dne pa lahko nenadoma pride do sprejetja njihovega stališča in s tem do dogovora (Blackman, 1997, str. 62). Zaradi vpliva kitajske politike na gospodarstvo se kitajski pogajalci ne morejo znebiti občutka, da je tako tudi drugod po svetu, zato izredno radi vidijo, da ima tuje podjetje na svoji strani tudi vlado. To še posebej velja za večje projekte na Kitajskem (Fang, 1999, str. 278-9).

### **5.3.11. Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma**

Dolgo obdobje usklajevanja in napeljevanj k popuščanju lahko kar naenkrat pride h koncu, ko Kitajci začutijo, da so zadovoljivo testirali fleksibilnost pozicije nasprotne strani. Želja po zaključku je s kitajske strani ponavadi jasno izražena. Znaki nestrpnosti in želje po premiku od splošnih principov k diskusiji o povsem konkretni implementaciji kažejo voljo vodilnih na kitajski strani za zaključevanje pogajanj. Zaključna faza pogajanj je torej zelo kratka, poslovna in ponavadi izpeljana s strani visokih avtoritet, ki so se vključile v pogajanja zgolj ob podpisu pogodbe ali pa z namenom razrešitve kakšnega pogajalskega problema, ki je še oviral končni dogovor. Ravno prisotnost visokih avtoritet je najbolj zanesljiv znak, da sta strani blizu dogovora (Solomon, 1999, str. 148-9).

Kitajci standardnih mednarodnih pogodbenih klavzul ne jemljejo za samoumevne, zato so pogajanja o vsebini pogodbe zelo tehnična. Standardni princip, da se eventualna arbitraža odvija v tretji državi, je za Kitajce nesprejemljiv, saj vztrajajo, da naj se ta odvija kar na Kitajskem. Med pogodbeno diskusijo bodo klavzule, predlagane s strani tujih pogajalcev, uravnotežili s kontraklavzulami, kar lahko traja dolgo časa in se sprevrže bolj v igro kot v smiselno pogajanje, zato je potrebno na neki točki razmisliti o zaključku. Ob predložitvi finalne verzije pogodbe se lahko zgodi, da je kitajska stran vanjo vnesla določene spremembe v zvezi z že dogovorjenimi pogoji ali brez posvetovanja vstavila povsem nove. Zadnje predloge pogodb je zato potrebno pred podpisom skrbno pregledati. Vrinjena določila so lahko povsem nenavadne narave, kot npr. »proizvodi naj bodo zaviti v plastiko zlate barve« ali »strinjate se s povišanjem cene za 20 odstotkov«. Kitajski pogajalci pogostokrat zahtevajo spremembe ravno ob zaključku pogajanj, saj menijo, da lahko na koncu iz nasprotne strani iztisnejo še dodatne koncesije. Plastični prikaz možnih posledic takšnega ravnanja ponavadi zadošča za njegovo prenehanje, v tem primeru pa morajo pogajalci stati za svojimi besedami ter se obenem izogibati arogantnemu in nespoštljivemu obnašanju (Blackman, 1997, str. 68-70).

### **5.3.12. Popogodbena faza**

Ena izmed najbolj izstopajočih značilnosti kitajskega pogajalskega sloga je paradoks, da pogajanja s podpisom pogodbe niso končana. O času po podpisu pogodbe lahko govorimo tudi kot o popogodbeni fazi, ki ni omenjena niti v poglavju o pogajanjih niti v Moran-Strippovem modelu medkulturnih pogajanj, podrobno opisanem v poglavju o medkulturnih poslovnih pogajanjih. Zahodni poslovneži se velikokrat pritožujejo, da se Kitajci ne držijo dogovora, zapisanega v pogodbi (Solomon, 1999, str. 152; Blackman, 1997, str. 40). Zanimivo je, da za kitajsko stran podpis pogodbe še ne pomeni zaključka pogajanj, temveč prej trdnejšo zavezo k nadaljevanju poslovnega razmerja, saj vseskozi poudarjajo, da dogovori temeljijo na prijateljstvu ter dobri volji, kar zmanjšuje pomen pogodbe (Buttery in Leung, 1998, str. 385; Pye, 1992, str. 89). V primerih, ko ne prihaja do nekih nepredvidljivih dogodkov, je pogodba za obe strani zavezujoča kot kjerkoli drugje po svetu. V primeru nepredvidljivih problemov pa se na Kitajskem od prijateljev pričakuje razumevanje nastalih težav in iz njih izhajajočo potrebo po spremembi pogodbe. Ob tem je pomembno dodati, da tak pogled velja za obe strani, torej lahko tudi tuji vlagatelj pričakuje razumevanje in pomoč kitajskega partnerja v primeru nepredvidenih težav (Lee, 1996, str. 69).



Kitajski menedžerji se zavzemajo za pogodbo v obliki splošnih principov, kjer ni prostora za zelo podrobne klavzule. Pogosto te dogovore imenujejo »memorandum o medsebojnem razumevanju«, ki so izjave o »duhu« dogovora, saj bistvo posla temelji na zaupanju med stranema (Martin in Herbig, 1997, str. 21). V številnih primerih je kitajska stran pogodbo razveljavila pred njenim formalnim iztekom, kadar so pogoji v pogodbi to dovoljevali. Kljub vsemu ne vidijo razloga, zakaj bi tovrstno dejanje onemogočalo nadaljnje razgovore in sodelovanje v prihodnosti, do katerega zaradi privlačnosti kitajskega trga večkrat tudi pride. Čeprav je nagnjenost kitajskih pogajalcev h kontinuiranim pogajanjem najbolj očitna po podpisu pogodbe, pa obstaja tudi v prav nasprotnih situacijah. V primerih, ko so zahodni pogajalci že zaključili, da dogovor ni možen, jih je kitajska stran večkrat presenetila s popuščanjem, ki je omogočilo nadaljevanje pogajanj (Pye, 1992, str. 88-9). Veliko zahodnih firm je spoznalo, da je na Kitajskem v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe iskanje pravice na sodiščih brezplodno in da so v primeru nadaljevanja poslovnih operacij edini izhod - nadaljnja pogajanja (Blackman, 1997, str. 41).

Po podpisu pogodbe kitajska stran ponavadi predlaga »pojasnjevalne sestanke«, na katerih postavljajo višje zahteve od tistih, zapisanih v pogodbi. Pogostokrat zahtevajo nekaj, kar so morali žrtvovati za podpis pogodbe. Kitajski pogajalci ob postavljanju nenehnih in celo ponavljajočih se zahtev nikoli niso v zadregi. Tudi fenomen zastojkarstva je na Kitajskem vse prej kot tuj, saj na banket pogosto pride večje število ljudi, kot jih je bilo nanj povabljenih. Tuja stran mora najti način vpliva na implementacijo pogodbe, kar ponavadi pomeni kontrolo izvajanja pogodbe. Odhod vseh tujih pogajalcev in pomanjkanje nadzora postavlja kitajsko stran v skušnjava prirejanja pogodbe na način, ki je skladnejši z interesi številnih kitajskih interesnih skupin. Med temi skupinami lahko večkrat pride do nesoglasij, ki so ob pomanjkanju odgovornosti določene skupine težko rešljivi. Takšnim situacijam se je mogoče izogniti z vztrajanjem pri nadzorni osebi ali komiteju, ki bosta prevzela odgovornost za kitajsko stran. Alternativni rešitvi bi lahko bili dodajanje določenega odstotka stroškov za nepredvidene stroške k celotnim stroškom posla ali pa razdelitev implementacije v faze, kjer je vsaka nadaljnja faza odvisna od uspešnega zaključka njene predhodnice.

Najpogostejši obliki nespoštovanja pogodbenih določil sta nedoseganje standardov kvalitete in zamuda pri dostavi blaga. Pogosto pride do težav tudi zaradi zastarele opreme ali nezadostnega menedžerskega znanja. Pogodba mora biti osnovana na realnih zmožnostih kitajske strani, saj bo drugače nedvomno prišlo do problemov. V situaciji nespoštovanja pogodbe je najbolje zahtevati neke vrste kompenzacijo, seveda pa je od dogovora odvisno, ali bo kompenzacija delna ali popolna. Gledanje skozi prste ponavadi rezultira v ponovnem izigravanju pogodbenih določil (Blackman, 1997, str. 71-4).

#### **5.4. KULTUROLOŠKI SKEPTICIZEM**

Ob zaključku teoretičnega dela prikazujem kritiko uporabljenega pristopa k preučevanju pogajanj ter pojasnjevanju razlik v pogajalskih slogih s kulturološkimi razlikami. Kritiko lahko prikažemo po dveh linijah - po **liniji parcialnosti** in **liniji irelevantnosti**. Prva poudarja, da tudi kulturo in s tem

njen vpliv delimo na več nivojev, kot so nacionalni, regionalni, profesionalni, organizacijski in osebni nivo (Kalé, 1996, str. 21; Hofstede in Usunier, 1996, str. 120). Pristop, uporabljen v tem delu, se naslanja zgolj na nacionalni nivo in zanemarija vplive regionalne, profesionalne, organizacijske ter osebne kulture na pogajanja. Uporabljeni način, za večjo ilustrativnost prenesen na slovenske razmere, bi torej predpostavljajal, da smo vsi Slovenci (oz. slovenski pogajalci) po pogajalskem slogu popolnoma enaki in da po regijah, poklicih, podjetjih in v osebnostih pogajalcev ni nikakršnih razlik. Ta prikaz kaže na omejitve uporabljenega pristopa, ki pa je kljub temu pomemben in uporaben za boljše poznavanje vedenja in načina pogajanja kitajskih pogajalcev. Naloga pogajalcev je, da v pripravi na pogajanja, poleg informacij o nacionalnih karakteristikah pogajalskega sloga in poslovnih običajev, pridobijo čimveč informacij o morebitnih regionalnih posebnostih, organizacijski kulturi potencialnega partnerja ter o osebnostnih značilnostih vpletenih pogajalcev. Slednje je ponavadi mogoče pridobiti šele po začetku same interakcije. Ob tem je potrebno poudariti medsebojno povezanost posameznih nivojev. Organizacijska kultura in vrednote posameznikov so ponavadi sistematično povezani, saj zaposleni raje ostajajo v tistih organizacijah, s katerih kulturami se osebno boljše ujemajo. Ravno tako obstaja močna povezava med nacionalno kulturo ter posameznikovo osebnostjo (Kalé, 1996, str. 29), obenem pa so tudi organizacijske kulture do neke mere odraz kulture na nacionalnem nivoju (Hofstede, 2001, str. 373). Od moči nacionalne kulture, robustnosti organizacijske kulture ter intenzivnosti temperamenta posameznega pogajalca je odvisno, kateri od omenjenih faktorjev bo imel največ vpliva na sam pogajalski slog.

Po liniji irelevantnosti kritiki poudarjajo, da kultura nima tako močnega vpliva, kot ji ga pripisujejo raziskovalci oz. se le-ta v času vedno večje integracije svetovnih trgov še zmanjšuje, saj sta v ospredju pogajanj predvsem profitna motiviranost (Backman in Butler, 2003, str. 67) in želja po dogovoru ter tehnične podrobnosti. Poleg tega se nekateri avtorji sprašujejo, ali so medkulturne razlike zgolj grešni kozel v primerih neuspešnih poslov. Kanter in Corn (1994, str. 6) ugotavljata, da medkulturne razlike same po sebi ne povzročajo napetosti, temveč se v primeru naraščanja napetosti razloge zanjo ponavadi naprti tem razlikam, čeprav so resnični krivci za nesporazum predvsem situacijski faktorji, kot npr. pomanjkanje komunikacije ali prenizka storilnost. Razloge za to iščeta v dejstvu, da se ljudje nagibamo k favoriziranju znotraj skupine. To pomeni, da iščemo in poudarjamo razlike med tistimi znotraj in tistimi zunaj skupine, kar povečuje posameznikovo samozavest ter samoidentiteto, poleg tega pa smo bolj pozorni na pozitivno vedenje tistih znotraj skupine ter na negativno vedenje tistih, ki so zunaj oz. so člani drugih skupin (Ravlin, Thomas in Ilsev, 2000, str. 27). Kot drugi razlog oz. pojasnilo za ta pojav pa Kanter in Corn (1994, str. 19-21) navajata napako osnovnega pripisovanja (fundamental attribution error), ki je tendenca, da se lastno obnašanje pripisuje situaciji, obnašanje drugih pa njihovi (slabi) osebnosti. Sheerova (1999, str. 65-6) v svojem članku o vplivu kitajske kulture na izvozno trgovanje pojasnjuje, da na podlagi zbranih podatkov kultura nima velikega vpliva na poslovanje, in v ospredje postavlja povsem tehnične elemente trgovanja, kot so konvencije, ponudba in povpraševanje ipd. Ta ugotovitev osvetljuje še eno gledišče vpliva kulture na mednarodna pogajanja. Kulturne posebnosti najbrž pridejo bolj do izraza v zapletenih, kompleksnejših ter dlje trajajočih poslovnih pogajanjih, manj pa v enostavnejših tipih pogajanj, kot je, denimo, rutinsko reševanje izvozno/uvoznih problemov.

Kadar želijo kritiki poudariti, da si v modernem svetu kulture postajajo podobne, ponavadi uporabljajo primere iz treh površinskih kulturnih nivojev, t.i. vidnih manifestacij kulture, opisanih v tretjem poglavju. Naštevajo, da se ljudje podobno oblačijo, kupujejo enake proizvode (simboli), poslušajo podobno glasbo, gledajo podobne oddaje in filme (heroji) in se udeležujejo v istih športih in drugih aktivnostih (rituali). Globlji, osnovni nivo vrednot, ki določajo namen teh vidnih manifestacij, pa je po drugi strani spregledan (Hofstede, 2001, str. 393). Resda je kultura dinamičen koncept, ki se sčasoma spreminja in prilagaja, te spremembe pa se, predvsem v njenih temeljih, tj. znotraj norm in vrednot, vršijo zgolj počasi. Iz tega razloga bodo razlike med kulturami vedno obstajale in bodo opravičevale njihovo raziskovanje tudi v prihodnosti.

## 6. EMPIRIČNA RAZISKAVA KITAJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA

Slovenska proizvodna podjetja so Kitajsko kot investicijsko priložnost do nedavnega skoraj popolnoma ignorirala. Najpogumnejša izmed njih so se za analizo možnosti proizvodnje na tem ogromnem trgu odločila šele pred približno tremi leti. Danes je na Kitajskem v proizvodnem smislu še vedno prisotna zgolj peščica slovenskih podjetij (Le-tehnika, KolektorGroup, Iskra Avtoelektrika in Etol), nekatera pa možnosti vstopa šele analizirajo (Gorenje, Kovinoplastika Lož itd.). Ogromno število multinacionalk iz razvitih držav, največ iz ZDA, se je na Kitajsko podalo že pred desetletjem, nekatera pa so na tem trgu proizvajala že mnogo prej.

O kitajskem pogajalskem slogu obstaja v svetu kar lepo število knjig in člankov, raziskovalci in avtorji teh del pa prihajajo predvsem iz ZDA. Raziskav, ki bi prikazale izkušnje slovenskih menedžerjev v poslovanju s kitajskimi kolegi in osvetlile pogled slovenskih menedžerjev na kitajski pogajalski slog, še nisem zasledil, k sreči pa se s področja kitajskega pogajalskega sloga pojavljajo vsaj nekatera diplomatska dela, ki pa seveda lahko zgolj orišejo nekatere elemente kitajskega pogajalskega sloga, ne spuščajo pa se v analizo interakcije med slovenskimi in kitajskimi menedžerji oz. pogajalci. Ravno potreba po boljšem poznavanju kitajskega pogajalskega sloga ter pomanjkanje prej omenjenih raziskav sta bila temeljna razloga za izpeljavo te raziskave. **Raziskava se dotika ključnih značilnosti kitajskega pogajalskega sloga, ki sem jih izluščil iz analize literature s tega področja, poleg tega pa vključuje tudi nekatere poglede slovenskih menedžerjev na možnosti za večjo dinamiko razvoja slovenskih podjetij na Kitajskem.**

Raziskava je razdeljena na dva vsebinsko zaokrožena dela. V prvem delu, ki je razdeljen na tri segmente, se osredotočam na interakcijo med slovenskimi in kitajskimi menedžerji. Znotraj tega dela sem najprej proučeval okvir pogajanj na Kitajskem, kjer sem poskušal izvedeti predvsem:

1. Kakšna je stopnja kompetentnosti sogovornikov?
2. V kateri fazi vzpostavitve proizvodnje se v času raziskave nahajajo podjetja, ki jih predstavljajo sogovorniki?

Poleg tega začetna vprašanja služijo osnovnemu orisu sogovornikovih spoznanj o načinu poslovanja na Kitajskem in na ta način tudi vzpostavijo osnovo za bolj specifična vprašanja v nadaljevanju, kjer se ukvarjam s fazo priprav na pogajanja. V tem delu skušam s sogovorniki opredeliti

pomembnost priprave na pogajanja na Kitajskem, obenem pa poizvedujem, kako so te priprave dejansko potekale. Tretji segment, ki zaključuje prvi del raziskave, je daleč najbolj zanimiv in se nanaša zgolj na pogajanja med kitajskimi in slovenskimi pogajalci. To je najbolj tehničen del, v katerem skušam pridobiti čimveč informacij o pogajalski interakciji med obema stranema, ki mi v nadaljevanju omogočajo izluščitev nekaterih poglobljenih značilnosti sloga kitajskih pogajalcev, kot jih vidijo slovenski menedžerji, ki so v tej raziskavi sodelovali. Z rezultati tega dela raziskave je poleg naštetega moč tudi ugotavljati, ali slovenski menedžerji vidijo slog kitajskih pogajalcev tako, kot ta slog opisujejo številni avtorji s tega področja (Blackman, Fang, Pye, Solomon, Seligman in drugi). Pri tem je potrebno poudariti, da sem se z raziskavo usmeril zgolj v iskanje nekaterih ključnih značilnosti kitajskega pogajalskega sloga, saj majhno število slovenskih podjetij, na kitajskem trgu prisotnih v investicijskem smislu, ne dovoljuje raziskovanja, ki bi se usmerilo v iskanje kompleksnejših elementov omenjenega sloga ali celo razlik med temi elementi znotraj obravnane države.

Predmet drugega dela raziskave so slovenska podjetja z investicijsko usmeritvijo na kitajski trg. V tem delu sem se skušal dokopati do kritičnega pogleda slovenskih menedžerjev na aktivnosti slovenskega gospodarstva in politike v zvezi z delovanjem slovenskih podjetij na Kitajskem, poleg tega pa tudi prikazati glavne razloge za relativno počasno odpravljanje slovenskih podjetij na Kitajsko in načine za premagovanje teh ovir.

Namen pričujoče raziskave ni ugotavljati značilnosti slovenskega pogajalskega sloga, saj bi morala biti raziskava v ta namen znatno obširnejša ter drugače zastavljena. Temeljni namen te raziskave je bil prikazati poglede slovenskih menedžerjev na kitajski pogajalski slog in način poslovanja ter na ta način dopolniti že obstoječo literaturo s tega področja in le-tega osvetliti še s slovenske strani, kar bo v pomoč slovenskim podjetjem, ki se na Kitajsko šele odpravljajo. S pomočjo raziskave pa bom skušal potrditi tudi že v uvodu podano hipotezo (H): **Za dvig uspešnosti in učinkovitosti poslovanja s kitajskim trgom je potrebno seznanjenje in dobro poznavanje značilnosti kitajskega pogajalskega sloga in njegovih zgodovinskih ter kulturoloških ozadij, prepletenih s sodobnimi razmerami mednarodnega poslovanja** in podhipotezo (H1): **Za večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja slovenskih podjetij na kitajskem trgu je potrebno spoznati njegove posebnosti, še posebej kulturološka in zgodovinska ozadja in na tej osnovi zgrajene značilnosti kitajskega pogajalskega sloga.**

## 6.1. METODOLOGIJA RAZISKAVE

Za izvedbo pričujoče raziskave sem izbral raziskovalno metodo **globinskega intervjuja**. Razlog za to odločitev je predvsem ta, da narava izbrane teme v povezavi z realnim stanjem v slovenskem gospodarstvu tovrstno metodo pravzaprav zapoveduje. Po eni strani izredno majhno število slovenskih proizvodnih podjetij, ki so bila dovolj drzna in se odločila za investicijski nastop na kitajskem trgu, onemogoča izvedbo ankete z velikim vzorcem, na katero bi bila možna aplikacija statističnih metod. Število relevantnih podjetij namreč komajda zadošča za izvedbo globinskih intervjujev. Po drugi strani bi imela metoda poglobljene študije primera v tem primeru resne pomanjkljivosti, saj nobeno izmed sodelujočih podjetij še ni razvilo svojih aktivnosti do takšnih

razsežnosti, da bi bil primer zadostno kompleksen in bi lahko celostno osvetlil obravnavano temo, ali pa podjetja niso zadosti velika, da bi lahko prišlo do obravnave večine tistih elementov, ki jih s tem magistrskim delom proučujem.

S tega vidika je uporaba globinskih intervjujev optimalna, saj po eni strani prikazuje izkušnje večine slovenskih podjetij in menedžerjev, ki so se odločili za proizvodnjo na Kitajskem, po drugi strani pa ta metoda dovoljuje prikaz nekaterih posebnosti in zanimivosti, kar je zaradi neizmerne velikosti in raznolikosti ter posebnosti kitajskega trga vsekakor pomembna pridobitev, kar zagovarja tudi Sayre (2001, str. 134), ki meni, da je globinski intervju kot ena izmed kvalitativnih raziskovalnih metod zelo primerna za proučevanje poslovnih odnosov. Gummesson (2003, str. 10) podobno meni, da naj bi proučevanje socio-psiholoških dejavnikov pogajanj temeljilo na opazovanju in na globinskih intervjujih. Pri prikazu rezultatov in analize odgovorov sem načrtno umestil več citatov, saj so izredno zanimivi in imajo znatno večjo težo kot prikazovanje nekega povprečnega mnenja, ki ga je na podlagi tako omejenega števila intervjujev težko najti.

## 6.2. PRIPRAVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

Priprava na raziskavo se je začela z dvema pogovoroma z bivšim višjim svétnikom Jugoslavije za Kitajsko, spoštovanim gospodom **Vinkom Trčkom**, ki mi je s svojimi pogledi izjemno pomagal tako pri pripravi vprašalnika kot tudi pri vzpostavitvi bolj realnega pogleda na Kitajsko in vso njeno kompleksnost. Omenjenim pogovorom je sledila priprava vprašalnika, ki v svoji končni verziji vsebuje 38 vprašanj, razdeljenih v tri sklope. Izdelal sem tudi opomnik za potencialne sogovornike, ki je vseboval opis teme in nekaj reprezentativnih vprašanj, da so se potencialni sogovorniki lahko vnaprej okvirno seznanili s temo pogovora, kar je pomagalo k večji preciznosti njihovih odgovorov in tudi skrajšalo trajanje intervjuja, kar je bilo z njihove strani seveda toplo sprejeto.<sup>13</sup> Vprašalnik sem testiral na enem intervjuvancu in testiranje ni pokazalo večjih težav s sestavo vprašalnika.

Vse intervjuje sem opravil sam. Intervjuji so bili opravljeni z osebnim spraševanjem v obdobju enega meseca. Vsi intervjuji razen enega so bili opravljeni v sejni sobi podjetij ali sogovornikovi pisarni, eden pa v prostorih Ekonomske fakultete v Ljubljani. Intervjuji so potekali nemoteno, čeprav so se odvijali med delovnim časom. Posneti so bili z diktafonom, kar je omogočilo kakovostnejšo komunikacijo in zapis vseh izjav. Povprečno trajanje intervjujev je znašalo 90 minut, najkrajši je trajal 70 minut, najdaljši pa 100 minut.

Vprašanja iz vprašalnika so bila izbrana iz večje skupine oblikovanih vprašanj. Redukcijo sem izvedel z namenom priti do najbolj značilnih potez kitajskega pogajalskega sloga ter načina poslovanja na Kitajskem. Prepričan sem namreč, da je v tej (začetni) fazi razvoja redkih slovenskih podjetij na Kitajskem ustrezneje izpostaviti nekaj ključnih elementov, ki ta razvoj spremljajo, kot pa se izgubljati v iskanju nekih skrajno podrobnih značilnosti. Na ta način sem se kar najbolje izognil lastnemu kreiranju stereotipov, ki jih je v mednarodnem poslovanju (kot tudi v literaturi) veliko preveč, obenem pa bo ta pristop izostril sliko o tej temi vsem odgovornim v tistih slovenskih

---

<sup>13</sup> Opomnik in vprašalnik se nahajata v prilogi skupaj z vsemi odgovori sogovornikov.

podjetjih, ki se na Kitajsko šele odpravljajo. Izbrana vprašanja so povečini zastavljena tako, da sogovornikom omogočajo izražanje tistih misli in idej, ki jih smatrajo za ključne oz. najpomembnejše. Na ta način sem skušal še dodatno izostriti tiste elemente, ki so v kitajskem pogajalskem slogu ali načinu poslovanja na Kitajskem najbolj prepoznavni.

Večina vprašanj je **nestrukturiranih**, kar pomeni, da ne ponujajo možnih odgovorov vnaprej. Ta tip vprašanj je dovoljeval sogovornikom, da so na čimbolj neomejen način izrazili svoj pogled na specifično temo oz. prikazali svoje izkušnje s tistega področja. Na ta način sem se dokopal do informativno dokaj bogatih odgovorov, ki so vsebovali marsikatero zanimivost. Nekaj vprašanj je strukturiranih, predvsem gre za vprašanja **dihotomnega** tipa, na primer vprašanje o uporabi dobim-dobiš ali dobim-zgubiš strategiji itd. S tovrstno kombinacijo vprašanj sem lovil ravnotežje med želeno informativno bogatostjo na eni ter preciznostjo odgovorov na drugi strani. V vprašalniku se nahaja tudi t.i. **občutljivo** vprašanje (Malhotra in Birks, 2003, str. 239), tj. vprašanje o korupciji na Kitajskem, ki sem ga zaradi njegove narave postavil na koncu okvirnega dela, ko je pogovor že stekel, in sogovorniki s tem vprašanjem niso imeli posebnih težav. Pred tem vprašanjem se namenoma nahajata dve krajši, manj zahtevni vprašanji, ki pa v kontekstu poslovanja na Kitajskem vseeno nosita določeno težo (glej prilogo 4).

### 6.3. REZULTATI IN ANALIZA ODGOVOROV

V tem pomembnem podpoglavju prikazujem najprej profil podjetij in sogovornikov, nato pa se lotim prikaza vsebinskih ugotovitev raziskave in njihove interpretacije po posameznih sklopih raziskave.

#### 6.3.1. Profil podjetij in intervjuvancev

Vzorec za globinski intervju je zajemal štiri slovenska podjetja oz. predstavnike teh podjetij, kar predstavlja približno dve tretjini vseh podjetij v Sloveniji, s katerimi bi bil po mojem prepričanju intervju na to temo smiseln. Ob izdelavi raziskave sem se omejil zgolj na populacijo tistih slovenskih podjetij, ki so se ukvarjala ali se ukvarjajo s postavitvijo proizvodnje na Kitajskem bodisi v obliki skupnega vlaganja ali pa lastnega podjetja. V raziskavo namenoma nisem vključil slovenskih izvoznikov ali uvoznikov izdelkov s Kitajske, saj sem menil, da lahko dovolj podroben pogovor o temi magistrskega dela izpeljem zgolj z menedžerji iz najprej omenjene populacije, ki so imeli s kitajskimi podjetji, menedžerji in oblastniki največ stikov in kompleksnejših pogovorov.<sup>14</sup> Sheerova (2003, str. 66) med drugim ugotavlja, da obstajajo številne oblike medkulturnih poslovnih interakcij in konfliktov, ki so občutno manj rutinski kot konflikti, izhajajoči iz medsebojne trgovine. McCall (1996, str. 188) podobno meni, da so pogajanja v sklopu skupnih vlaganj in večjih projektov praviloma znatno zahtevnejša in kompleksnejša kot enostavnejše izvozno/uvozne

---

<sup>14</sup> Testni intervju sem opravil v podjetju, ki kitajski trg šele preučuje in tam še ni vzpostavilo svoje proizvodnje. Opravljeni intervju bi v številnih pogledih raziskavi sicer koristil, vseeno pa sem se odločil, da bo funkcija tega intervjuja zgolj testna, in iz tega razloga ga nisem vključil v raziskavo, ki zato zaobsega eno podjetje manj, kot sem sprva načrtoval.

povezave. Sekundarni razlog za to odločitev pa je bila skrb vzbujajoča nepripravljenost omenjenih podjetij na sodelovanje. Razloga sta najbrž povezana, vseeno pa je takšno stanje vse prej kot blesteče in kaže na upravičenost izjav tistih, ki menijo, da med gospodarstvom in akademsko sfero ne prihaja do zadostnega sodelovanja.

Vsi menedžerji, ki so sodelovali v raziskavi (od tu dalje menedžerji), imajo večletne izkušnje (vsaj 3 leta) s pogajanjem v mednarodnem okolju. Vsi so opravili že vrsto poslovnih pogovorov in pogajanj s kitajskimi kolegi. Podjetja, zajeta v raziskavi, pripadajo različnim industrijam. Te industrije so: proizvodnja električne opreme in sestavnih delov za avtomobilsko industrijo, živilska industrija ter proizvodnja elektronike. Dva sogovornika sta bila predstavnika velikih podjetij (nad 1000 zaposlenih), dva pa iz srednje velikih podjetij (med 50 in 250 zaposlenimi). Vsa štiri podjetja so zelo izvozno naravnana, saj prodajo v tujino 70% svoje proizvodnje ali celo več (najmanj 70%, največ 98%). Sogovorniki delujejo na naslednjih delovnih mestih:

- 2 sogovornika sta področna menedžerja,
- 1 sogovornik je član uprave,
- 1 sogovornik je direktor podjetja.

**Tabela 7: Povzetek profila sogovornikov**

	Povprečje	Rang	Najpogosteje
Pogajalske izkušnje (leta)	14	3-25	
Število držav	9	4-15	Države Bližnjega in Daljnega Vzhoda (Kitajska), Evropa (Nemčija, VB,...)
Število obiskov na Kitajskem	8	4-10<	

Vir: Lastna raziskava značilnosti kitajskega pogajalskega sloga, 2004.

### 6.3.2. Okvir pogajanj na Kitajskem

#### 6.3.2.1. Odločitev za proizvodnjo in vrsta investicije

Na začetku tega poglavja sem omenil, da se najbolj drzna slovenska proizvodna podjetja na Kitajskem udeležujejo šele približno tri leta. Prvo izmed njih je začelo s proizvodnjo spomladi 2002. Ostala podjetja načrtujejo zagon proizvodnje v letu 2005, eno izmed teh pa že proizvaja v »joint venture« tovarni. Najpogostejši **razlog za odločitev za proizvodnjo** na Kitajskem je vsekakor sledenje kupcem. Ta razlog so navedli vsi sogovorniki. Med pogostejšimi razlogi so še nižja cena in velika ponudba komponent (3), velik trg (2), en sogovornik je omenil tudi vedno večjo konkurenco s strani kitajskih podjetij, zaradi katere si neobstoja proizvodnje na Kitajskem ni več mogoče zamišljati, drugi sogovornik pa je poleg naštetih izpostavil še veliko pripravljenost na delo in hitro učenje delavcev. O ceni komponent eden izmed sogovornikov pravi: *»Lokalne komponente so pol cenejše kot komponente iz Evrope, seveda pa je problem osvojiti uspešno sestavo teh komponent.«* in obenem poudarja prednosti njihovega nastopa na kitajskem trgu: *«Ko naši kupci ugotovijo, da imamo proizvodnjo tudi na Kitajskem, nam kmalu pošljejo nova povpraševanja; kar se tiče*

*kvalitete, pa tudi malce gledajo skozi prste, saj je jasno, da proizvodi, narejeni na Kitajskem, ne morejo povsem dosegati iste kakovostne ravni.«*

Zelo zanimiva tema je **vrsta investicije** na Kitajskem. Dve podjetji sta se odločili za samostojni nastop, eno prisega na skupna vlaganja s kitajskimi partnerji, eno pa se je lotilo kar obojega. Podjetja imajo o tem vprašanju zelo različne poglede. Tri podjetja so imela pogovore s potencialnim partnerjem za skupno vlaganje in se po teh pogovorih vseeno niso odločila za tovrstno obliko sodelovanja. Eden od sogovornikov je dodal: *»Na začetku smo si želeli skupnih vlaganj s kitajskim proizvajalcem, a so nas želeli prinesti okoli, zato smo se odločili za samostojen nastop, skupna vlaganja, ki smo jih tudi osnovali, pa imamo s Tajvanci, kar je povsem drugačna kultura od Kitajske. S Tajvanci je komuniciranje lažje, saj so po mojem mnenju manj zahrbtni, čeprav moram reči, da imamo na tem področju še danes določene težave.«*

**Predmet pogovorov in pogajanj** je seveda v največji meri vezan na vrsto investicije, ki so jo podjetja izbrala. Dve podjetji sta vodili pogovore tako v smeri prodaje kot tudi vzpostavitve lastne proizvodnje, eno podjetje je oz. še vodi pogajanja v zvezi z dvema skupnima vlaganjema, eno podjetje pa je imelo pogovore predvsem v zvezi s postavitvijo lastne proizvodnje. V preteklosti je bil izvoz na Kitajsko zaradi visokih carin praktično nemogoč. Sogovornik se spominja: *»Nikoli se nismo dogovarjali za izvoz na Kitajsko, saj so imeli pred vstopom v WTO 50-odstotne carine«*. Drugi sogovornik dodaja: *»Na Kitajsko sicer izvažamo, ampak ne veliko, saj je oddaljenost prevelika. Kitajci bi namreč danes naročili robo, imeli pa bi jo že včeraj...«*

Iz odgovorov je razvidno, da so slovenska podjetja z aktivnostmi na Kitajskem začela v prvi vrsti zato, ker so se tja pred njimi odpravili njihovi največji kupci. Podjetja iz raziskave so po številnih merilih ena izmed bolj dinamičnih slovenskih podjetij, zato je možno sklepati, da je večina slovenskih podjetij sledilcev, in je na nek način še dobro, da so se na Kitajsko že davno odpravile številne multinacionalke, drugače na Kitajskem še danes o slovenskih podjetjih najverjetneje ne bi bilo niti sledu.<sup>15</sup> Poudarjanje, da so v primerjavi s podjetji iz številnih razvitih držav (Nemčija, ZDA, Velika Britanija itd.) slovenska podjetja na Kitajsko odšla zelo pozno, je zato skorajda odveč.

Kitajska podjetja so v primerjavi s podjetji iz zahodnih držav v dosti boljšem položaju, saj dobro poznajo razmere na trgu, imajo nizko ceno delovne sile in tudi veliko razpoložljivost le-te, kar številna podjetja izkoriščajo in tem delavcem ne plačujejo nikakršnih socialnih in drugih prispevkov. Zelo zanimivo je tudi dejstvo, da celo tuja podjetja, ki proizvajajo na Kitajskem, s svojimi cenami pogosto niso konkurenčna kitajskim. To zanimivo situacijo lahko deloma razlagamo prav z izogibanjem plačevanju raznih prispevkov, drugačnimi pogledi na amortizacijo kitajskih podjetij ter vse pre pogostimi subvencijami s strani države, seveda pa bi bila za boljšo predstavo o tem potrebna podrobnejša analiza te situacije.

Glede vrste investicije med podjetji iz raziskave ni soglasja, saj v nekaterih prisegajo na obliko skupnih vlaganj, v drugih pa na stoddotno lastništvo lokalnega podjetja. To raznolikost najverjetneje lahko pripišemo posameznim izkušnjam podjetij v začetnih fazah analiziranja

---

<sup>15</sup> To verjetnost je potrdil tudi g. Trček.



kitajskega trga. Iz raziskave je namreč razvidno, da se po pogovorih s potencialnimi partnerji nekatera podjetja iz različnih razlogov za to obliko sodelovanja niso odločila, nekatera pa so celo uporabila obe poti. Do strinjanja ni prišlo niti ob vprašanju višine vložka kapitala v skupnih vlaganjih. Nekatera podjetja odločno zagovarjajo prevladujoč vpliv v skupnem podjetju, druga pa menijo, da je tak pristop kontraproduktiven, saj na kitajski strani vzpodbuja nekooperativen odnos.

#### 6.3.2.2. Mesto pogajanj

**Mesto pogajanj** pomeni kraj, kjer so slovenski menedžerji vodili pogovore s svojimi kitajskimi kolegi. Dve podjetji sta se s kitajskimi pogajalci pogajali zgolj na Kitajskem, dve pa sta imeli razgovore tudi v Sloveniji. Sogovornik iz podjetja, ki se je pogajalo zgolj na Kitajskem, je povedal, da so Kitajci željo po obisku sicer pokazali, vendar se v podjetju za povabilo niso odločili, saj so mnenja, da je potrebno proizvodnjo še vedno skrivati, ker se v njej nahaja njihov know-how. Izmed ostalih dveh podjetij je eno pogovore vodilo najprej v Sloveniji, kjer so imeli dva pogovora, šele kasneje so se srečali tudi na Kitajskem, drugo pa je imelo pogovore v Sloveniji samo s podjetjem, ki si je želelo partnerstva, do katerega pa na koncu ni prišlo.

V literaturi je to vprašanje močno prisotno, saj se na več mestih omenja tendenco kitajskih pogajalcev k pogajanju na domačih tleh, kar naj bi imelo številne prednosti (Pye, 1992, str. 35, Solomon, 1999, str. 61) V primeru pogajanj med slovenskimi in kitajskimi pogajalci temu očitno ni povsem tako, saj je kitajska stran v več primerih želela imeti pogovore v Sloveniji. Iz raziskave je mogoče razbrati, da pride do srečanj v Sloveniji predvsem v primeru pogovorov o partnerstvu (skupna vlaganja), drugače pa se povečini srečanja odvijajo na Kitajskem, kar je razumljivo, saj je tam locirana večina kupcev in partnerjev. Po drugi plati si, po pričevanju enega sogovornika, kitajska stran želi obiskovati slovenska podjetja, glede česar pa imajo zaposleni v le-teh mešan občutek, še posebej pred začetkom resnega sodelovanja, saj vedno obstaja nevarnost posnemanja tehnologije, o čemer bo več govora v nadaljevanju. Željo kitajskih pogajalcev po pogajanjih v tujini opisuje tudi Fang (1999, str. 256, 283), ki pojasnjuje, da so potovanja v tujino na Kitajskem privilegij, pogajanja doma pa predvsem posledica razmer (težavno pridobivanje potnih listov, visoki stroški etc.) in ne pogajalske strategije. To je zgolj še eden izmed dokazov, da je kitajski pogajalski slog vselej zmes vplivov treh različnih sociokulturoloških sil – razmer v LRK, konfucijanizma ter kitajskih stratagemov. Podoben pogled je razkril tudi g. Trček (*Intervju, 2004*), ki podjetjem predlaga, naj svoje partnerje povabijo na pogovore tudi v Slovenijo, kar bodo slednji cenili, saj njihov interes za svet raste, na ta način pa lahko tudi bolje spoznajo svoje slovenske partnerje.

#### 6.3.2.3. Vplivi na vedenje kitajskih pogajalcev

Vprašanje o morebitnih elementih kitajske zgodovine, kulture ali filozofije, ki imajo **poseben pomen pri oblikovanju vedenja kitajskih pogajalcev**, je bilo zastavljeno z namenom usmeriti sogovornike v razmišljanje o osrednji temi raziskave in ugotoviti, koliko truda so namenili tovrstnim vprašanjem. Zgolj pri enem sogovorniku je bilo očitno, da je o tej temi veliko razmišljal, saj je poudaril pomembnost dobrega poznavanja kitajske kulture za razumevanje kitajskih menedžerjev in dodal: »Če ne poznaš tamkajšnjih običajev in kulture, je z njimi težko poslovati, vse to pa izvira iz njihove pettisočletne zgodovine.« Drugi sogovornik je sicer pokazal poznavanje te

teme (na podlagi ene knjige), vseeno pa ji ni namenil večje pozornosti, saj za to ni bilo časa. Tretji sogovornik ni izpostavil nobenega elementa, četrti pa je na mah predstavil skupek svojih pogledov na vedenje kitajskih kolegov: *»Osebnostno menim, da delajo vse na dolgi rok. Minili so časi, ko je obstajala velika verjetnost, da nas bodo na hitro prinesli okoli. Kitajska ni več takšna, kakršna je bila, pred petnajstimi leti še niso povsem vedeli, kaj hočejo, danes pa so zelo osredotočeni na posel. Največji problem je, da nikoli ne veš, kaj mislijo. Tudi kar je že podpisano, kasneje ponovno odprejo in želijo nadaljevati s pogovori.«*

To vprašanje je kompleksno in zahteva veliko časa, zato ni presenetljivo, da si menedžerji v povprečju niso vzeli veliko časa za tovrstne analize. Med menedžerji so seveda določene razlike, v splošnem pa je možno sklepati, da se zanašajo bolj na pridobljene izkušnje kot na vnaprej pridobljeno znanje iz literature in drugih medijev. Tak pristop je zelo podoben metodi *»learning by doing«* (učenje na mestu samem), ki se je v slovenskih podjetjih nasploh pogosto poslužuje. Komentar enega izmed sogovornikov je več kot ilustrativen: *»V podrobnosti se nisem spuščal, ker je bilo na voljo teden dni, nato pa: Gremo, akcija!«*

Takšno stanje je seveda razumljivo, saj v podjetjih pogosto ni ne časa ne človeških virov, ki bi pripravljali bolj poglobljene analize, vprašanje pa je, ali je to dobro. Po mojem mnenju bi morali proučevanju literature o Kitajski ter predvsem o poslovanju in pogajanjih na Kitajskem v podjetjih nameniti znatno več časa. Solomon (1999, str. 18-19) kot tvorce kitajskega pogajalskega sloga omenja prilagajanje zahodu, marksistično-leninistični vpliv ter najmočnejši vpliv, namreč kitajsko kulturo in zgodovino, Fang (1999, str. 51-67) pa v tem smislu izpostavlja medsebojno delovanje razmer v LRK, konfucijanizma ter kitajskih stratagemov. Številni drugi avtorji ravno tako poudarjajo pomembnost poznavanja kitajskega načina poslovanja in pogajanja ter kulture in zgodovine v njunem ozadju (Woo in Prud'homme, 1999, str.313; Leung in Chan, 2003, str. 1595).

Sogovorniki se danes relativno dobro zavedajo, da je za uspešno poslovanje na Kitajskem zgoraj omenjeno poznavanje ključnega pomena; ko pa so se na ta trg odpravljali, temu povečini ni bilo tako. Z boljšim poznavanjem omenjenih značilnosti bi se lahko izognili marsikateri nevednosti, težavi in tudi storjenim napakam, kar tudi sami priznavajo.

#### 6.3.2.4. Poslovne večerje in poslovni pogovori

Eden od sogovornikov se **poslovnih večerij** na Kitajskem še ni udeležil, bil je sicer že povabljen, a je moral zaradi preobsežnega urnika povabilo odkloniti. Ostali trije sogovorniki so v en glas odgovorili, da do poslovnih pogovorov na večerjih sicer prihaja, vendar v bolj splošni obliki. Vsi so mnenja, da je funkcija poslovnih večerij na Kitajskem nekje drugje, namreč v druženju oz. v spoznavanju in prijateljevanju, ki ima na poslovanje posreden, a pomemben vpliv. En sogovornik je prepričan, da se kitajski partnerji na poslovni večerji postavljajo s svojimi tujimi oz. evropskimi partnerji, izpostavil pa je tudi pomen protokola, drugi, ki ima očitno največ izkušenj med vsemi sogovorniki, pa je povedal, da je poslovni obed na Kitajskem zelo pomembna priložnost, ob kateri se zbere več ljudi, kot na primer partnerjevi bankirji in ostali znanci ter prijatelji. Na tak način te ljudi spoznajo tudi tuji menedžerji, to pa je na Kitajskem osnova za nadaljnje sodelovanje. Temu je še dodal: *»Bilo je nekaj situacij, ko dejansko nisem imel časa. Zaradi tega so bili dokaj užaljeni. Na*

*Kitajskem se je, dejansko, zelo težko izogniti takšnim priložnostim. V primeru, da je to nek potencialni partner, s katerim ne želiš sodelovati, pa je seveda potrebna tudi zavrnitev takšnega povabila.» Vsi sogovorniki so se strinjali, da je Kitajska povsem drugačen svet, kjer je s potencialnimi partnerji potrebno hoditi na večerje in z njimi pogosto tudi veseljačiti pozno v noč.*

Vprašanje o tej tematiki navidez ne spada povsem v ta del, pa vendar je realnost drugačna. V literaturi je namreč na številnih mestih moč zaslediti poudarjanje pomembnosti protokola ter pomembnosti družabnih srečanj, znotraj katere spadajo tudi skupni poslovni obedi (Solomon, 1999, str. 46; Blackman, 1997, str. 47; Seligman, 1999, str. 7). Pri tem gre za sintezo med obliko in vsebino, ki se na Kitajskem vselej izredno prepletata. Ugotovitve iz raziskave se popolnoma skladajo z navedbami v literaturi, ki govorijo o pomembnosti družabnih srečanj na Kitajskem za uspešnost pogovorov. Enako mnenje ima tudi g. Trček (*Intervju, 2004*), ki meni, da nudijo banketi izredno priložnost za ustvarjanje simpatične predstave pri sogovorniku, kar je na Kitajskem ključnega pomena. Poleg tega je prepričan, da dogajanje na banketu s formalnimi pogovori nima neposredne zveze, bo pa imelo odločilno vlogo, ko bo do teh formalnih pogovorov prišlo. Družabna srečanja in uspešnost pogovorov sta torej povezana predvsem posredno, saj na banketih ponavadi ne pride do kakšnih pomembnejših dogovorov, spoznavanje partnerjev in dobro vzdušje pa vselej pozitivno vplivata na sklepanje dogovorov med formalnimi pogajanjmi, omogočata pa tudi srečevanje in spoznavanje novih ljudi, kar je temeljna podlaga za sklepanje poslov v prihodnosti (Seligman, 1999, str. 148).

#### 6.3.2.5. Poznavanje pravih ljudi

Splošno znano je, da na Kitajskem »veze in poznanstva« igrajo močno vlogo. Vsi sogovorniki so bili istega mnenja, namreč da je poznavanje pravih ljudi na Kitajskem zelo pomembno pri poslovanju in pridobivanju najrazličnejših soglasij. Vsi sogovorniki so to dejstvo hitro sprejeli in se mu popolnoma prilagodili. Vsak izmed sogovornikov je omenil vsaj eno izmed svojih izkušenj te vrste, na primer: *»Na začetku smo imeli večkrat težave na carini, pa so rekli ti naši znanci, da imajo zveze na carinskem uradu in da bodo stvari hitro uredili.« ali pa »Naš partner je pravi lokalni pomembnež, saj je njegov oče velik direktor, obenem pa še poslanec na Kitajskem - ko greš s temi ljudmi po okrožju, se vsi mimoidoči klanjajo.«* Tretji sogovornik je svoje razmišljanje lepo strnil v naslednjih vrsticah: *»V vsakem poslu je dobro poznati ljudi, ki ti lahko svetujejo in pomagajo, na Kitajskem pa še posebej, saj greš tja z malo znanja in je dobro imeti nekoga, ki ti lahko pomaga in odpre določena vrata.«* Četrty sogovornik podobno meni, da je na Kitajskem vsaj v prodajnih pogajanjih potrebno večkratno pogajanje, s čimer prideš znotraj njihovega kroga *»guanxi«*. Prepričan je, da je brez tega vstopa v *»guanxi«* krog poslovanje zelo težko, če že ne nemogoče.

Številni avtorji govorijo o pomembnosti *»guanxi«* za uspešno poslovanje na Kitajskem (Woo in Prud'homme, 1999, str. 319; Buttery in Wong, 1999, str. 147). Solomon (1999, str. 4) celo omenja *»guanxi«* kot najbolj izpostavljeno značilnost kitajskega pogajalskega sloga. Ob tem vprašanju je zanimivo tudi mnenje gospoda Trčka (*Intervju, 2004*), ki pravi: *»Potrebno je vedeti, da poznanstva na Kitajskem niso odločilna. V času trdnega komunizma je bil ta princip tako rekoč odločilen, danes pa se pomen relativizira. Absolutni pomen »guanxi« se torej zmanjšuje, je pa še danes pomemben v družbi, in to ne zgolj na Kitajskem, temveč v vseh državah.«* Vsi sogovorniki se

strinjajo, da je ta element na Kitajskem zelo pomemben in da je brez njega poslovanje s kitajskimi poslovneži zelo otežkočeno, kar poudarjajo tudi številni avtorji (Seligman, 1999, str. 180-1; Fang, 1999, str. 119; Buttery in Leung, 1998, str. 382). Na pomembnost tega elementa kaže tudi zanimivo dejstvo, da je vsak izmed sogovornikov samoiniciativno podal vsaj eno lastno tovrstno izkušnjo. **Glede na podobnost odgovorov in pritrjevanje sogovornikov lahko tudi mi zaključimo, da je pomembnost »guanxi« oz. poznavanja pravih ljudi ena izmed ključnih značilnosti poslovanja in pogajanj na Kitajskem.**

#### 6.3.2.6. Prisotnost korupcije

Glede te občutljive teme so vsi sogovorniki mnenja, da v takšni ali drugačni obliki **korupcija** na Kitajskem obstaja, razlikujejo pa se v mnenju glede njene stopnje. Dva menedžerja sta dejala, da sta prepričana, da korupcija na Kitajskem obstaja, z njo pa se še nista srečala. Eden izmed njiju upa, da se mu ne bo potrebno soočiti s tem problemom, drugi pa meni, da brez povabil na večerje in v bare ne gre. Tretji sogovornik je prepričan, da je mogoče poslovati brez »tega«, je pa potrebno zato uporabljati druge prijeme, kot so večerje, razna darila ipd., in dodaja: *»Te storitve so lahko posredne – npr. nek direktor ima nečakinjo, ki se uči angleško, in od tebe pričakuje, da ji boš pomagal na različne načine, npr. s tečajji v tujini ipd.«* Četrty, dokaj izkušen sogovornik, je dejal, da je v fazi dogovarjanja o prodaji vedno potrebno nekaj dati, če ne drugega, vsaj neko novo poznanstvo, ki ga bodo partnerji lahko uporabili kasneje.

Raziskava je nakazala na pomembnost vprašanja korupcije na Kitajskem, saj vsi sogovorniki menijo, da je na Kitajskem korupcija problem, čeprav se nekateri z njo osebno še niso srečali. Poleg tega je iz odgovorov razvidno, da v večini primerov ne gre za povsem neposredne primere korupcije oz. denarnega podkupovanja, v ozadju pa je vedno prisotno neko podarjanje storitev. Ti odgovori so v skladu s številnimi navedbami primerov korupcije v literaturi (Lee, 1996, str. 68; Gesteland, 2002, str. 96) in tudi poročili nekaterih nevladnih organizacij (npr. Transparency International) ter z odgovorom g. Trčka (*Intervju, 2004*), ki je povedal, da je korupcija na Kitajskem sicer problem, vseeno pa se je partija zavezala k boju proti njej, zato bo po njegovem prišlo do postopnega zmanjševanja tega problema.

### 6.3.3. Slovensko – kitajski pogajalski proces

#### I. Priprave na pogajanja na Kitajskem

##### 6.3.3.1. Kulturološka razdalja in obsežnejše priprave na pogajanja

Ob vprašanju, ali so zaradi velike kulturološke razdalje med Slovenijo in Kitajsko potrebne obsežnejše priprave na pogajanja, sta dva sogovornika eksplicitno zatrdila, da pogajanja s Kitajci zahtevajo temeljitejšo pripravo kot, denimo, pogajanja z Nemci ali s kakšnimi drugimi, nam kulturološko bližjimi narodi. Eden izmed njiju je dejal, da brez privajanja na njihove poslovne običaje nimaš na Kitajskem kaj iskati. Drugi je priznal, da je bil njegov čas za priprave prestrogo odmerjen. Tretji sogovornik ni delil tega mnenja in je rekel, da je obsežnost bolj odvisna od same

narave pogajanj in od posameznih ljudi, četrti sogovornik pa je izpostavil svetovalca njegovega podjetja, ki je po rodu Kitajec in že več kot deset let živi v Evropi, kjer je opravil tudi doktorat iz ekonomije. Ta oseba je med pogajanji podjetju v veliko pomoč, saj: *»...ne samo, da kitajske pogajalce razume, temveč tudi ve, kaj so z izrečenim mislili. To je zelo pomembno!«* Poleg tega je sogovornik priznal, da bi jim bilo brez svetovalca na Kitajskem zelo težko.

Iz raziskave je moč sklepati, da večina sogovornikov meni, da večja kulturološka razdalja zahteva obsežnejše priprave na pogajanja. Številni avtorji zaradi izredne zapletenosti in obširnosti Kitajske nenehoma poudarjajo pomembnost priprav na pogajanja na Kitajskem (Blackman, 1997, str. 45). G. Trček (*Intervju, 2004*) podobno meni, da je Kitajska po vsej verjetnosti bolj zapletena od številnih drugih držav in zato zahteva obsežnejše priprave na pogovore s tamkajšnjimi poslovneži, tej trditvi pa dodajam še njegov pogled na pogajalske priprave:

*»Priprava je imperativ, ampak ne vsebuje zgolj tovorjenja dejstev in statistike, temveč tudi pripravo aktovke dejstev, ki jih zna pametna glava nato tudi pravilno uporabiti, preverjati v praksi in tudi dopolnjevati. V Sloveniji mislimo, da dobro kuha tista gospodinja, ki ima polno shrambo. Velika shramba pa je koristna le, če zna gospodinja iz nje pravilno izbirati. Priprava naj bi potekala tako s prebiranjem literature in zbiranjem podatkov kot tudi s pogovori s strokovnjaki. Ob tem pa je pomembna tudi postavitve realnih ciljev.*

*Poleg različnih ožjih tržnih raziskav in zbiranja informacij o partnerjih in konkurentih je na Kitajskem zaradi izredne dinamike potrebno spremljati tudi širša makroekonomska in politična dogajanja. Potrebno je najti mero v časovnem angažiranju za te okvirne teme. Spremljanje dogajanja in raziskovanje je podobno poti v gore – človek mora imeti določeno smer, ob tem pa se zaveda, da bo moral okrog sebe opazovati tudi pokrajino in njene spremembe. Pri pripravi ne gre za šolsko spoznavanje problemov. Odgovorni bi morali v te namene angažirati strokovnjake, ki bi pripravili nekaj kratkih tekstov o relevantnih značilnostih, o zgodovini, kulturi ipd. Ob tem pa naj omenim zanimivo izkušnjo, ki je relevantna še danes. Kitajci so bili ves čas svojega obstoja dokaj izolirana civilizacija, zato izredno pozitivno sprejmejo človeka, ki pozna osnovne zadeve in pokaže vsaj malo interesa, denimo z nekaj kitajskimi frazami ali poznavanjem kitajske zgodovine. Na Kitajskem bo izredno pozitivno sprejet tisti gost, ki pozna določene značilnosti kitajske družbe, ki do Kitajske goji spoštovanje ipd., največ pozitivnih točk pa bo tujec pridobil s tem, da pokaže, da pozna metode, s katerimi lahko ugotovi, kaj se na Kitajskem dogaja. Tu ne gre za prazne fraze ali hvaljenje, temveč za razumevanje in toleranten odnos do partnerjev.« (Trček, intervju, 2004)*

### 6.3.3.2. Neposredne priprave na pogajanja

Vsak izmed sogovornikov se je na pogajanja oz. odhod na Kitajsko pripravljaj na svojstven način. Prvi sogovornik je izpostavil pomembnost pogovorov s predstavniki svojega podjetja na Kitajskem, ki so mu v veliko pomoč, saj poznajo običaje in *»znajo razbrati izraz na njihovem obrazu«*. Drugi je ponovno omenil knjižico o pogajanju s Kitajci ter ameriške internetne strani, kjer je izvedel veliko zanimivega, obenem pa je priznal, da po slovenskih ni kaj dosti brskal, saj od njih niti ni kaj posebnega pričakoval. Poleg tega je pred tem že kakšno leto sodeloval s kupci in predstavnikom na Kitajskem, kar mu je najbrž pomagalo pri ustvarjanju določene slike o poslovanju na Kitajskem.

Ostala dva sogovornika (oba precej izkušena) se nista posebej pripravljala na pogajanja, prvi je izpostavil svojo oceno in selekcijo trga, obenem pa je priznal, da so stvari na Kitajskem vendarle drugačne. Drugi izmed slednjih je poudaril iskanje nasvetov pri pravnikih iz Pekinga (o nekaterih pravnih vprašanjih, priporočljivem kapitalskem deležu v skupnih vlaganjih itd.).

Iz zbranih odgovorov je več kot razvidno, da so se sogovorniki na pogajanja pripravljali bore malo in so se zanašali predvsem na izkušnje s pogajanj s kolegi iz drugih držav. Vsak izmed njih je sicer uporabil določen element priprave, vendar pa so ti pristopi daleč od pravilnega, systemskega pristopa k pripravam na pogajanja, ki ga omenjajo številni avtorji. Lewicki (1994, str. 109-41), denimo, poleg definiranja strategije poudarja pomen planiranja pogajanj, ki zaobjema določitev pogajalskih točk oz. problemov, sestavljanje teh točk, definiranje interesov, posvetovanje z relevantnimi osebami ter nasprotno stranjo, postavljanje ciljev, identificiranje lastnih mej, razvijanje argumentov in analizo nasprotne strani.

Zanimivo je, da prihaja med zavedanjem potrebe po obsežnejših pripravah in dejanskimi pripravami na pogajanja do svojevrstnega odstopanja, saj smo v prejšnji točki ugotovili, da sogovorniki zagovarjajo temeljite priprave na pogajanja, v tej pa opažamo, da so bile konkretne priprave na pogajanja na Kitajskem, milo rečeno, pomanjkljive. Na tovrstna odstopanja opozarjajo številni raziskovalci in avtorji knjig o pogajanjih, ki gledajo na fazo priprav kot na nepogrešljivo osnovo uspešnih pogajanj (Ury, 1998, str. 30; Fells, 1996, str. 50, Lewicki et al., 1994, str. 127).

#### 6.3.3.3. Preučevanje kitajskega pogajalskega sloga v podjetjih

Samo en sogovornik je dejal, da je prebral kar nekaj knjig s tega področja. Drugi sogovornik je povedal, da tega sloga ni obsežneje preučeval. Tretji sogovornik oz. njegovo podjetje se zanaša na zaposlenega, ki je poslovno odšel na Kitajsko, še pred tem pa je tam živel in delal štiri leta. Zadnji sogovornik je dejal, da so brali vse, kar jim je o Kitajski prišlo pod roke, da pa kitajske literature niso posebej obravnavali. Zanaša se predvsem na izkušnje, ki so jih pridobili s poslovanjem s Tajvanci, čeprav ugotavlja, da so ti v določenih elementih drugačni od Kitajcev. O tem je povedal naslednje: *»Večkrat smo opazili, da v primerih, ko sogovornik odgovarja z »DA«, izrečenega vseeno ne razume vedno. To so specifičnosti, zato je potrebno na druge načine preveriti, ali je sogovornik zadeve dejansko razumel ali samo kimal. Če rečejo »DA«, to na Kitajskem še nič ne pomeni.«*

To vprašanje iz okvira priprav na pogajanja izpostavlja preučevanje kitajskega pogajalskega sloga v podjetjih. Raziskava podobno kot v prejšnjih točkah kaže tako na izredno šibko naravnost podjetij k pripravam na pogajanja kot tudi na nezadostno preučevanje kitajskega pogajalskega sloga kot elementa tovrstnih priprav. Raziskava kaže, da so **sogovorniki do svojega znanja o poslovanju in pogajanjih na Kitajskem povečini prišli s praktičnim udejstvovanjem na tem področju in ne toliko s pomočjo analiz in prebiranja relevantne literature, kar bi omogočilo bolj učinkovito interakcijo in bi zmanjšalo možnosti za neuspeh v pogajanjih**, o čemer govori naslednja točka. Usunier (1993, str. 407) omenja, da ameriški pogajalci ponavadi ne berejo knjig niti se ne pripravljajo na možne pasti, ki lahko vodijo do medsebojnega nerazumevanja med partnerji. Raziskava nakazuje, da so slovenski poslovneži v tem zelo podobni ameriškim, čeprav si tega

najbrž ne želijo, poleg tega pa se niti ne morejo izgovarjati na številčnost svojega naroda (ali njegovo veličino, ki jo Američani tako radi poudarjajo). Z drugimi besedami lahko zaključimo, da je večini odgovornih v slovenskih podjetjih dokaj vseeno, ali se je o področju Kitajske in pogajalskega sloga njenih poslovnežev sploh kaj pisalo ali ne.

#### 6.3.3.4. Vpliv nepoznavanja poslovnih običajev na neuspeh v pogajanjih

Vsi sogovorniki so se strinjali, da je lahko nepoznavanje kulturnih, zgodovinskih, političnih, gospodarskih in drugih ozadij, ki vplivajo na kitajski pogajalski slog, vzrok za neuspeh v pogajanjih. Eden je omenil, da podjetja, ki so želela na Kitajskem vsiljevati svoj sistem običajev in vrednot, tam niso bila uspešna. Drugi je omenil koncept obraza in dejal, da lahko iz lastnih izkušenj potrdi dejstvo, da Kitajec ne sme »izgubiti obraza« in da je zato potrebno, da se kakršno koli nestrinjanje posreduje izredno pazljivo. Tretji je odgovoril kar s prikazom tega vpliva na lastni koži – po njegovem je podjetje izgubilo 6 mesecev, ker je verjelo, da je njihov partner pridobil določene kupce, v resnici pa jih ni. Zadnji izmed sogovornikov pa našteva vrsto teh značilnosti kitajskih menedžerjev in delavcev: *»Seveda, že to kimanje je problematično. Mentaliteta je drugačna – Kitajec je najprej Kitajec in šele nato uslužbenec. Kitajski delavci so po eni strani zelo dobri, delavni in prilagodljivi, po drugi strani pa jim ne gre zaupati. V Evropi ali v ZDA se na človeka, ki ga plačaš, ponavadi lahko zaneseš, na Kitajskem pa temu ni tako. To je pomembna razlika. Na Kitajskem je zato potrebna še dodatna kontrola.«* Eden izmed sogovornikov je še poudaril, da ima vsaka provinca svoje posebnosti, tako kot tudi ljudje, ki v teh provincah žive. Dodal je, da so denimo v Kantonu povsem drugačni običaji kot v Shanghaju, kar potrjuje moje razmišljanje o možnostih raziskovanja razlik znotraj Kitajske.

Odgovori sogovornikov kažejo zelo veliko kulturno razliko med Slovenci in Kitajci, kar po drugi strani dodatno poudarja pomembnost priprave na poslovanje in pogajanja na Kitajskem. Paradoksalno pa, kot smo že ugotovili, do teh priprav v večji meri ni prišlo. Na tej osnovi lahko zaključimo, da v slovenskih podjetjih, ki so se odločila za proizvodnjo na Kitajskem, manjka volje oz. časa za strateški pristop k vstopanju na ta zanimivi trg. S prebiranjem Blackmanove (1997, str. 18) bi se, denimo, sogovorniki lahko vnaprej dokopali do nasveta, da naj bodo na Kitajskem pazljivi pri izražanju svojega mnenja, še posebej, če je le-to kritično do sogovornika. Ravno tako bi v tem delu izvedeli, da lahko zaradi izogibanja negativnim odgovorom s kitajske strani pride do različnih zaostankov (Blackman, 1997, str. 63). To sta zgolj dva konkretna primera situacij, do katerih je tudi dejansko prišlo in katerim bi se slovenska podjetja s podrobnejšo pripravo na vstop na kitajski trg lahko izognila ter na ta način povečala svoje možnosti za uspeh.

#### 6.3.3.5. Akterji priprav na pogajanja

V pripravah na pogajanja so v podjetjih sogovornikov sodelovali zelo različni ljudje. V vseh podjetjih je pri pripravah sodelovalo več oseb. V podjetju prvega sogovornika so bili to uprava, tudi srednji menedžerji ter zaposleni na Kitajskem (4 osebe v predstavništvu). Drugi sogovornik je v pripravah kot tudi med pogajanja sodeloval z njihovim predstavnikom v Hong Kongu. O njem sogovornik pravi: *»Naš predstavnik mi je v veliko pomoč, saj se sam lahko pogovarjam zgolj z nekaterimi direktorji nabave, ki znajo angleško, ko pa pridem do inženirjev, pa se z angleščino*

*ustavi, tako da mi predstavnik pomaga v 75% primerov in brez njega ne bi šlo.»* V podjetju tretjega sogovornika so sodelovali svetovalec podjetja in zaposleni, ki je sedaj na Kitajskem, pravnica ter oddelek inženiringa, ki so si medsebojno izmenjevali informacije in ki imajo izkušnje že z drugih trgov. Četrty sogovornik (direktor) je v pripravah sodeloval z ženo in sinom, ki sta tudi zaposlena v podjetju.

Vidimo lahko, da je v priprave vpletenih kar veliko zaposlenih z različnimi funkcijami, v vseh podjetjih pa sta sodelovali vsaj dve osebi. Številnost sodelujočih kaže na kompleksnost in obširnost nalog, ki jih zahtevajo priprave na pogajanja na Kitajskem, obenem pa to pomeni, da se v podjetjih iz raziskave vseeno do določene mere zavedajo pomembnosti teh priprav. Pravo vprašanje je, ali je to zavedanje v slovenskih podjetjih zadovoljivo. G. Trček (*Intervju, 2004*) o tem meni takole: *»Mislím, da se situacija od podjetja do podjetja razlikuje, s tem, da je v splošnem pionirskega ustvarjalnega dela premalo. Glede na moje stike opažam, da imajo nekateri prav zanimive metode, ki presegajo tradicionalno miselnost, da šef vse ve in ima vedno prav. Poleg teh aktivnosti znotraj podjetja bi morali podjetjem pomagati še od zunaj, in sicer s predlogi, kateri izmed virov so najbolj uporabni.«*

## **II. Pogajanja med kitajskimi in slovenskimi pogajalci**

### **6.3.3.6. Pozitivna in negativna presenečenja slovenskih menedžerjev**

To vprašanje je sogovornikom razvezalo jezike. Nihče izmed njih ni imel težav pri naštevanju svojih izkušenj. Najbolj pozitivno je sogovornike presenetila kitajska odprtost do tujcev (2), enega je presenetila lahkotnost pogovorov, drugega njihova konkretnost in izogibanje komplikacijam, tretjega pa prijaznost podjetniškega okolja (ki je v Sloveniji ne občuti) ter njihova velika pripravljenost na delo. Eden izmed sogovornikov je izpostavil še enostavno in hitro pridobivanje vseh potrebnih dovoljenj in dokumentov. Uradniki iz ekonomskih con namreč vodijo poslovneže skozi celoten proces, saj se trudijo v svojo regijo pridobiti tuji kapital. Sogovornik trdi, da podjetja skoraj vsa dovoljenja pridobijo v roku enega meseca, za izstavo dovoljenja za izvoz na Kitajsko pa so potrebni trije meseci. Kitajci dovoljenje imenujejo licenca.

Med negativnimi presenečenji je v ospredju negotovost, ki obdaja dogovore. To sta na tem mestu izpostavila dva sogovornika, negotovost pa sta, sicer ob drugih vprašanjih, omenjala tudi ostala dva sogovornika. Dva sogovornika sta izpostavila tudi jezikovno oviro oz. neznanje angleškega jezika, ki je na Kitajskem še vedno prisotno tudi med višjimi kadri v podjetju. Med ostalimi negativnimi presenečenji se nahajajo nemogoče zahteve (npr. glede rokov dobave), nezmožnost zaupanja kitajskim delavcem ter poslovanje izključno preko poznanstev. Sogovornik je o tem dejal: *«Težko je potrkatí na vrata, ne da bi koga poznal. To tudi sami priznavajo. Bili smo na večerji z nekimi direktorji proizvodnje avtobusov ter direktorjem mestnega prometa, ki je njihov glavni kupec in ga seveda neizmerno spoštujejo. Naš agent je s tem želel pokazati, da vse te ljudi pozna in da brez poznanstev na Kitajskem ni posla. Potrebno je vzpostaviti odnos in zaupanje. Velikokrat se ga vzpostavlja kar v gostilnah.»*



To vprašanje je sogovornikom omogočilo, da so v sebi našli tiste elemente interakcije s kitajskimi kolegi, ki so se jim najbolj vtisnili v spomin oz. so jih najbolj presenetili, in jih zato lahko interpretiramo kot tiste elemente, ki se med kulturama najbolj razlikujejo. Sogovorniki so več časa porabili za opisovanje negativnih izkušenj, kar ni presenetljivo, saj ljudje zaradi vzgoje v lastni kulturi na številne značilnosti ostalih kultur avtomatsko gledamo z začudenjem ali celo neodobravanjem. **Sogovornikom se je najbolj vtisnila v spomin negotovost dogovorjenega, poleg tega pa so kot pomembno značilnost poslovanja na Kitajskem izpostavili tudi slabo znanje angleščine, nelojalnost kitajskih delavcev in močan vpliv medsebojnih poznanstev.** Vsi ti elementi poslovanja in pogajanj na Kitajskem so vseskozi prisotni tudi v literaturi (Brahm, 1995, str. 18; Seligman, 1999, str. 180-1; Fang, 1999, str. 119). Poleg tega je to vprašanje kot uvodno vprašanje bolj tehničnega dela raziskave sogovornike pripravilo na bolj podrobna vprašanja o njihovi interakciji s kitajskimi pogajalci, ki sledijo v nadaljevanju.

#### 6.3.3.7. Čas začetka pogajanj na Kitajskem

Pri tem vprašanju se med sogovorniki pojavljajo velike razlike. Pri enem sogovorniku (prodajniku) so se pogajanja začela takoj po prihodu v podjetje in obveznem pozdravu v kitajščini (Ni hao) ter po nekaj minutah vljudnostnega pogovora (še najraje o njihovi zgodovini), saj v podjetjih nimajo veliko časa. Drugi sogovornik je dejal, da so se o cenah in drugih pogojih pogajali kakšno leto po prvem kontaktu, in dodal, da se kaj hitro pripeti, da bodo kljub temu, da si se z njimi pogajal dolgo časa, odgovorili šele čez kak teden, ko bodo zadevo dovolj pretehtali. Začetna pogajanja so vodili zaposleni na predstavnstvu, zaključna pa zaposleni iz matičnega (slovenskega) podjetja. Tretji sogovornik je povedal, da je do pogovorov prišlo razmeroma hitro, četrtega sogovornika in njegove sodelavce pa je njihov svetovalec najprej vodil po ogledih različnih podjetij, da so začutili razliko med podjetji v državni in zasebni lasti. Temu je dodal: «Pogajanja so nekaj časa potekala hitro, potem pa so sogovorniki povsem skrenili s teme pogovora. Po njihovem polurnem klepetu mi je naš prevajalec povedano razložil tako, da mi je bilo v treh besedih vse povsem jasno.»

Iz povedanega je možno sklepati, da si kitajski poslovneži za pogajanja v povprečju vzamejo nekaj več časa kot slovenski, kar je relativno skladno z nekaterimi (sicer pretiranimi) navedbami v literaturi, da sta za uspešna pogajanja na Kitajskem pglavitna izredna potrpežljivost ter zaupanje (Pye, 1992, str. 105; Solomon, 1999, str. 174), vseeno pa se te razlike očitno zmanjšujejo, zato se tudi čas celotnih pogajanj počasi skrajšuje in približuje zahodnim normam. Raziskava nakazuje, da je dolžina pogovorov med drugim odvisna tudi od interesov kitajske strani in njene vloge v pogajanjih (kupec, prodajalec, razvojni partner ipd.) in kaže, da pregovorna dolgotrajnost pogajanj na Kitajskem ne drži vselej.

#### 6.3.3.8. Začetna nezaupljivost do tujcev

Zgolj eden izmed sogovornikov (iz podjetja, ki ima s Kitajci skupna vlaganja) je dejal, da jim je partner zaupal in je tako še danes, dodal pa je, da je svojo vlogo pri tem najbrž odigral njihov kitajski svetovalec. Vsi ostali sogovorniki so bili mnenja, da so Kitajci dokaj nezaupljivi, obenem pa navedli nekaj izredno zanimivih misli:

*»Kitajci delajo s tujci v rokavicah, težko se jim je približati, saj imajo dva obraza. Nikoli ne veš, kaj resnično mislijo. Kar se danes dogovoriš, lahko jutri ne velja več.« »Rekel bi, da so nezaupljivi do nas, že zato, ker smo iz Evrope, saj večino poslov sklepajo lokalno. Predvsem pa jih zanima cena. Kvaliteta jih ne zanima preveč.« »Običajno so nezaupljivi, vseeno pa imajo do tujcev spoštljiv odnos, vsaj na začetku. Kasneje, v relaciji delojemalec-delodajalec, pa se stvari zelo spremenijo, saj je delavec vedno najprej Kitajec in šele nato pripadnik nekega podjetja.«*

V svojih odgovorih so sogovorniki navedli kar nekaj misli, ki se sicer nanašajo na nezaupljivost, govorijo pa tudi o nekaterih drugih značilnostih. Ugotovitve se skladajo z navedbami iz literature o začetni nezaupljivosti kitajskih pogajalcev do svojih zahodnih kolegov. Blackmanova (1997, str. 30) razlaga, da kitajski pogajalci dokaj pogosto menijo, da jih želijo tuji pogajalci izkoristiti in navaja številne razloge, od napada Velike Britanije in posledičnih opijskih vojn pa vse do komunistične protizahodne propagande v obdobju po drugi svetovni vojni. Seligman (1999, str. 14-15) ugotavlja, da Kitajci neradi poslujejo z neznanci, zato v začetnih fazah priporoča komuniciranje prek posrednika, ki lahko pomaga pri izgradnji zaupanja.

Ob tem vprašanju je izredno zanimivo mnenje g. Trčka (*Intervju, 2004*), ki je popolnoma skladno z že večkrat omenjeno Fangovo tezo o latentnih karakteristikah kitajskega pogajalskega sloga. Fang (1999, str. 238) namreč verjame, da je vpliv posameznih silnic pogajalskega sloga odvisen od zaupanja, ki se ustvari med pogajalci. Poleg tega navedeno mnenje kaže na kompleksnost kitajskega pogajalskega sloga.

*»V povezavi s kitajskimi pogajalci lahko govorimo o t.i. »latentnih karakteristikah«, kar pomeni, da če tuji pogajalec pravilno usmerja pogovor in argumentacijo, bo pri svojem kitajskem sogovorniku nekatere izmed teh karakteristik postavil v ozadje in spodbudil nekatere druge. To ne govorim na pamet, saj sem opazil, da je zanje značilno, da so nezaupljivi do tujcev. Bolj ko se zna tujec s svojimi tezami in cilji približati njegovemu načinu mišljenja, bolj mu bo kitajski sogovornik zaupal in bolj se mu bo odprl. Pri tem ne gre za laskanje in fraze, temveč za iskren prikaz volje za doseganje sprejemljivega dogovora, saj kitajski pogajalci hitro zaznajo neiskrenost, obenem pa lahko pričnejo sogovornika tudi podcenjevati, kadar le-ta ni sposoben razvijati toka pogovora in ustreznih prilagajanj določenih pogledov. Kitajci so znani po tem, da razvijejo veliko mero zaupanja v sogovornika, ko si le-ta pridobi naklonjenost nasprotne strani. Proces, ki vodi do te faze, pa je za tuje pogajalce povečini intelektualno zelo naporen. Pri Kitajcih je zanimivo to, da je naklonjenost, ko je enkrat pridobljena, trdno zasidrana v njihov spomin, in pride na površje tudi ob srečanjih mnogo let kasneje. Vse to pomeni, da je pri razgovorih s Kitajci izredno pomembno ustvariti osebno kredibilnost. Pomen osebne kredibilnosti je v povprečju večji in tudi dolgotrajnejši kot pri številnih drugih narodih.« (Trček, intervju, 2004)*

#### 6.3.3.9. Pomembnost osebne kredibilnosti

Zgolj eden izmed sogovornikov meni, da osebna kredibilnost pri sklepanju poslov na Kitajskem ni bolj pomembna kot v Evropi. Ostali trije poudarjajo pomembnost osebne kredibilnosti in zaupanja pri poslovanju na Kitajskem. Eden izmed njih je dejal, da bo vse skupaj malce nerodno, saj se

počasi odpravlja na drug trg, in to ravno v trenutku, ko mu je končno vendarle uspelo dodobra spoznati kupce in partnerje na Kitajskem. Drugi je imel ob tem vprašanju zanimivo mnenje: *»Pomembno je, koga poznaš in kdo si, poleg tega je treba izkazovati zvestobo in kredibilnost, ki vplivata na medsebojno zaupanje. Po drugi strani pa od njih (Kitajcev) ne moreš kaj dosti pričakovati.«*

Fang (1999, str. 235) navaja, da Kitajci poslujejo predvsem z osebami in ne z organizacijami, zato je v pogajanjih osebna kredibilnost izredno pomembna, pogosta rotacija zahodnih poslovnežev pa nezaželjena. Podoben občutek je dobila tudi večina sogovornikov, eden izmed njih enako kot Fang ugotavlja, da bo njegov odhod na drug trg slabo vplival na poslovanje s kitajsko stranjo. Eden izmed sogovornikov je omenil, da od Kitajcev ni moč ničesar pričakovati, kar jasno kaže na pomanjkanje zaupanja na obeh straneh. Ravno zaupanje pa je ključno za doseganje kakršnegakoli dogovora, zato si morajo pogajalci na Kitajskem prizadevati za grajenje zaupanja in osebne kredibilnosti.

#### 6.3.3.10. Posredovanje predlogov s kitajske strani

V razmišljanju, ali so pogajalci kitajske strani svoje predloge posredovali posredno ali neposredno, eden izmed sogovornikov ni našel posebnega vzorca, dva pa sta menila, da so bili dokaj neposredni. Samo eden izmed sogovornikov je omenil, da so svoje predloge izražali predvsem prek predstavnikov sogovornikovega podjetja na Kitajskem (ki so kitajskega rodu). Zanimivo pa je, da je ob tem vprašanju eden izmed sogovornikov navedel, da so se Kitajci medsebojno večkrat razgovorili, a jih je takoj nato spet spravil nazaj k rdeči niti pogovorov.

Raziskava nakazuje, da so minili časi, ko so morali tuji pogajalci dolgo in globoko razmišljati, kaj so Kitajci s povedanim želeli sporočiti. Na to vprašanje je g. Trček (*Intervju, 2004*) odgovoril, da *«Kitajci svojih interesov ne bodo predstavili povsem neposredno, temveč na nek posreden, manj izrazit način. Tovrstno maniro smatrajo za bolj kulturno in manj obvezujočo do sogovornika, saj pride v situaciji, ko mora nasprotna stran zavrniti neposredno izražen predlog, do negativne atmosfere v pogajanjih,»* zaradi česar sklepam, da je zgoraj omenjeni trend vse bolj neposrednega pristopa prisoten predvsem v poslovnih pogajanjih in manj v pogajanjih politične narave, zagotovo pa je, da posrednost oz. neposrednost ni med najbolj izstopajočimi značilnostmi kitajskega pogajalskega sloga.

#### 6.3.3.11. Uporaba prevajalcev

Vprašanje prevajalcev je za uspešno poslovanje na Kitajskem nedvomno eno izmed ključnih. Vsi sogovorniki na Kitajskem uporabljajo prevajalce, saj ugotavljajo, da znanje angleškega jezika tudi med višjimi kadri v kitajskih podjetjih ni na zadovoljivem nivoju. Eden izmed sogovornikov je celo dejal: *»Sam še nisem srečal kitajskega poslovneža, ki bi tekoče govoril angleško.«* Razlike se začnejo pri vprašanju, katere prevajalce uporabiti – slovenske ali kitajske oz. svoje ali prevajalce nasprotne strani. Trije sogovorniki so dejali, da uporabljajo svoje prevajalce, ki pa se med seboj zelo razlikujejo. V podjetju prvega sogovornika so angažirali njihovega vodjo predstavništva na Kitajskem, ki zna kitajsko in se spozna tako na njihovo kulturo kot tudi na naravo posla, kar v

podjetju smatrajo za zelo pomembno, saj mora prevajalec nasprotni strani znati prenesti zadeve na njihov način. Drugemu podjetju na pogajanjih pomaga njihov predstavnik iz Hong Konga, obenem pa je podjetje pred kratkim zaposlilo Slovenca, ki zna kitajsko in je direktorju podjetja na Kitajskem v veliko pomoč. Tretjemu podjetju v pogajanjih kot prevajalec pomaga njihov svetovalec, ki ima zaposleni tudi dve Kitajki z v Londonu opravljenim MBA, ki mu pri tem pomagata. O tem svetovalcu (prijatelju podjetja) je sogovornik povedal: *»S tem gospodom (doktorjem ekonomije) smo se spoznali na sejmu v Nemčiji; v začetku je pomagal našemu sedanjemu partnerju in nas poiskal, saj je vedel, da poznamo številne poslovne stranke po Evropi, in le-te sem mu tudi predstavil. Potem nam je začel pomagati in sedaj se slišiva skoraj vsak drugi dan. Omenjeni Kitajki sta zaposleni pri njem, on namreč vodi podjetje s 36 zaposlenimi. Je izredno komunikativen, pomagal je ustvariti 25 skupnih vlaganj z nemškimi podjetji in ko sem v štiri izmed teh poklical, so mi dejali, da za »biznis« na Kitajskem ni boljšega človeka, kot je on.«* Četrti sogovornik se je večkrat zanašal na prevajalca nasprotne strani, zadnje čase pa uporabljajo tudi svoje prevajalce (najete na Kitajskem). Sogovornik dodaja, da so Slovenci z znanjem kitajščine sicer dobrodošli, izkazalo pa se je, da so kitajski prevajalci učinkovitejši, ker poznajo tako jezik kot tudi kulturo. Seveda pa vsi prevajalci niso popolni – sogovornik razlaga: *«Nekaj prevajalcev je bilo zelo slabih, tako da zaradi tega skorajda ni prišlo do dogovora, nekaj pa jih je bilo tudi zelo dobrih.»*

Med slovenščino in kitajskim jezikom obstaja seveda nepremostljiva razlika, zato je za uspešno komunikacijo pomembno poznavanje skupnega jezika, kar bi lahko bila angleščina. Omenil sem že, da je znanje angleščine na Kitajskem dokaj klavno, zato so podjetja praktično prisiljena v angažiranje prevajalcev. Vsako podjetje iz raziskave se je ob vprašanju prevajalcev znašlo po svoje, le redkokatero pa je zaposlilo tipičnega šolanega prevajalca, saj je poleg znanja jezika pomembno tudi poznavanje kulture ter strokovnih izrazov. Vse omenjene značilnosti in tudi težave, ki se porajajo zaradi različnih jezikov, so dobro dokumentirane v literaturi (Blackman, 1997, str. 64-5; Seligman, 1999, str. 100-3), g. Trček (*Intervju, 2004*) pa k temu še dodaja, da se je pomembno naučiti vsaj nekaj osnovnih fraz, kar je pri Kitajcih zelo toplo sprejeto in pomembno vpliva na grajenje pozitivne atmosfere med pogajanja.

#### 6.3.3.12. Vključevanje načrtov in ciljev lokalnih oblasti

V predstavitev interesov lastnega podjetja med pogajanja sogovorniki povečini niso vključevali načrtov in ciljev lokalnih oblasti. Gre za dva sogovornika, eden izmed njiju je dejal, da si kaj takšnega najbrž laže privoščijo večja podjetja, drugi pa je povedal, da so bili na samem začetku pogovorov o prvem projektu skupnih vlaganj na večerjo povabljeni lokalni politiki in da so se nato najbrž pomenili med seboj. Temu dodaja: *»Ob drugem skupnem vlaganju je direktor s seboj v Benetke pripeljal pet lokalnih kitajskih politikov. Malce turizma, pa so vsi za (smeh).«* Tretji sogovornik, nasprotno, meni, da mora podjetje vedno vključevati tudi cilje lokalnih oblasti. Njihov cilj je namreč pritegniti tuje investicije, in v tem različne ekonomske cone tekmujejo med seboj ter podjetjem ponujajo različne pogoje, zato je pomembno, kakšne pogoje imaš, vsekakor pa je potrebno tesno sodelovanje z lokalnimi oblastmi. Četrti sogovornik je vprašanje razumel v smislu spoštovanja določil lokalnih oblasti in dejal, da brez tega ne gre, dodal pa zanimivost, da tujcem na Kitajskem ni dovoljeno voziti avtomobila.

Razlog za to vprašanje je prepričanje g. Trčka (*Intervju, 2004*), da morajo podjetja poznati gospodarske načrte in politiko lokalne ravni v sektorju, v katerem so ta podjetja dejavna. Na ta način lahko namesto predstavljanja zgolj svojih ciljev in interesov pogajalci predstavljajo skupne interese, kar kitajski pogajalci (predvsem lokalni uradniki) sprejemajo hitreje in takšnega sogovornika tudi bolj cenijo. Raziskava je pokazala, da slovenska podjetja v svoje načrte pretežno ne vključujejo ciljev lokalnih oblasti, razlog za to pa je predvsem relativna majhnost naših podjetij. Večja podjetja (z več deset tisoč zaposlenimi) bi se z lokalnimi oblastmi lahko dogovarjala za nekatere ugodnejše pogoje poslovanja zaradi nove tehnologije in novih delovnih mest, ki jih s seboj prinašajo (Backman in Butler, 2003, str. 251).

Odgovor enega izmed sogovornikov odpira zanimivo vprašanje o vplivu politike in birokracije na poslovne odločitve na Kitajskem. Fang (1999, str. 208) prikazuje ta fenomen na zanimiv način, ko razlaga, da vsaka izmed vpletenih enot želi biti povabljen na pogajanja in je pripravljena sodelovati zgolj v tem primeru. Kadar uradnik iz katere izmed enot ni povabljen na pogajanja, se lahko proces iskanja konsenza zavleče v nedogled. S tem, da je kitajski poslovnež vse relevantne uradnike povabil s seboj na »poslovno« pot, je odprl vrata načrtovanemu projektu. Iz primerjave med odgovori iz raziskave in navedbami iz literature je razvidno, da se omenjeni vpliv v zadnjem obdobju zmanjšuje, vseeno pa je ta vpliv še vedno prisoten.

#### 6.3.3.13. Nepopustljivost kitajskih pogajalcev

Dva izmed sogovornikov sta izrecno zatrdila, da Kitajci niso nepopustljivi pogajalci in da je mogoče s pravim načinom ter ustreznim prepričevanjem veliko doseči. Tretji sogovornik se ni toliko spuščal v vprašanje nepopustljivosti, ampak je poudaril, da se Kitajci radi vedno in povsod pogajajo, tudi za manj pomembne zadeve, denimo za zelenjavo na trgu ipd. Četrty sogovornik je dejal, da vedno uporablja »win-win« pristop k pogajanju, Kitajci pa večinoma »win-lose«. Ob tem je dejal: *»Pridobiti morata oba. Kot prodajalec si seveda ne moreš privoščiti prevelikega pritiska na potencialnega kupca, do določene mere pa to drži tudi v nasprotni smeri.«*

Kitajski pogajalci veljajo v pogajalskem svetu že pregovorno za izjemno nepopustljive in zelo trde pogajalce (Herbig in Martin, 1998, str. 41; Shi in Wright, 2001, str. 365), zato odgovori nekaterih sogovornikov presenečajo, vseeno pa so ti odgovori v skladu s prej omenjeno značilnostjo, da stopnja zaupanja med pogajalci občutno vpliva na uspešnost pogajanj. Z zmanjševanjem vpliva birokracije se obratno sorazmerno povečuje tudi avtoriteta kitajskih pogajalcev, kar lahko vpliva na večjo zmožnost popuščanja. Tudi nepopustljivost kitajskih pogajalcev je zgolj eden izmed tistih mitov o Kitajski, ki v današnji dobi vse manj držijo.

#### 6.3.3.14. Prevezemanje pobude med pogajanja

Do prevzemanja pobude med pogajanja je prišlo pri treh sogovornikih, četrti pa je, nasprotno, povedal, da je pobuda prišla s kitajske strani. Sogovorniki, ki so pobudo dajali, so dejali, da so to storili predvsem zaradi njihove vloge med pogajanja, saj so v njih nastopali kot prodajalci oz. gostje v ekonomski coni, ali pa so kot partner v potencialnih skupnih vlaganjih boljše poznali izdelek in kupce. Eden izmed njih pa je takšno stanje povezal z globljimi razlogi: *»Na splošno Kitajci čedalje*

*bolj analizirajo zadeve, pogovori nikdar ne potekajo na tako neposreden način kot v Evropi, med pogovori namreč že razmišljajo oz. gledajo vnaprej. Njihov način razmišljanja je povsem drugačen od našega.»*

Tako kot nekatera prejšnja vprašanja tudi vprašanje o prevzemanju pobude med pogajanjmi ni prineslo enotnih odgovorov. Večina sogovornikov je povedala, da je pobuda prišla z njihove strani, le-to pa so povezali z naravo pogajanj. Zgolj eden izmed sogovornikov je takšno stanje povezal z značilnostmi kitajskih pogajalcev. V literaturi se večkrat navaja pasivnost kitajske strani, ki na ta način želi pridobiti čimveč podatkov in informacij o nasprotni strani in njeni tehnologiji (Pye, 1992, str. 96-7). Tak potek je dokaj logičen, saj številna tuja podjetja na Kitajsko prinašajo nove tehnologije, kar od njihovih pogajalcev terja veliko razlag in predstavitev. Takšnega poteka pogajanj zato ne bom pripisal temeljnim značilnostim kitajskega pogajalskega sloga, temveč zgolj (logičnemu) načinu poslovanja na Kitajskem.

#### 6.3.3.15. Pogajalska strategija kitajske strani

Pogajalska strategija kitajske strani kot eno izmed pomembnejših vprašanj te raziskave sogovornikom ni povzročala nikakršnih težav. Dva izmed njih sta mnenja, da se Kitajci poslužujejo predvsem »win-lose« strategije, ostala dva pa sta menila, da se Kitajci zavedajo pomena dolgoročnega sodelovanja in so zato bližje »win-win« strategiji. Sogovornik iz prve skupine meni: *«Vsekakor so osredotočeni k zmagi, vprašanje pa je, ali boš zmagal tudi sam, se pravi, do katere mere se jim pustiš.»* Eden od ostalih dveh pa je prepričan: *«Kitajci ne ciljajo na absolutno doseganje svojih ciljev, ampak na sodelovanje gledajo dolgoročno.»*

V odgovorih sogovornikov se nahaja vrsta pomembnih podrobnosti. Eden od sogovornikov je dejal, da Kitajci želijo, da bi tuji vlagatelji s seboj prinesli čimveč tehnologije, ki bi jo nato osvojili – znano je, da radi posnemajo tehnologijo, in to je tudi razlog, da v podjetju niso šli v skupna vlaganja s kitajskim partnerjem. Dejal je še: *«Brez svojih predstavnikov na Kitajskem je težko delati. Obstajati morajo določene zaščitne varovalke, da tehnologije ne morejo enostavno posneti.»* Drugi sogovornik je imel prav tako zanimivo mnenje: *«Dejstvo je, da smo v njihovih očeh bogati tujci, zato je v njihovem interesu, da od nas nekaj pridobijo. V našem primeru pa mislim, da so nam hoteli pomagati, saj smo bili med prvimi iz Vzhodne Evrope, ki so prišli v to regijo, in bilo jim je všeč, da tam plapolala še ena zastava več, kar je dobro za njihovo podobo. Ne bi se strinjal z oceno, da želijo v pogajanjih za vsako ceno postati edini zmagovalec.»*

Odgovori na zastavljeno vprašanje kažejo, da marsikateri element poslovanja na Kitajskem ni enoznačen in da značilnosti poslovanja na Kitajskem niso vedno črno-bele, temveč bistveno bolj kompleksne. Pri tem vprašanju si dejansko stojita nasproti dve ugotovitvi: prva pravi, da se kitajski pogajalci poslužujejo predvsem »win-lose« strategije, druga pa zatrjuje, da gledajo na sodelovanje dolgoročno in zato prisegajo na »win-win« pristop. Kaj od tega drži? Očitno oboje. Eno izmed možnih pojasnil takšnega stanja je ravno Fangov pogled (1999, str. 238, 275) na kitajski pogajalski slog kot zmes treh različnih vplivov – razmer v LRK, konfucijanizma in kitajskih stratagemov. Od interakcije oz. stopnje zaupanja med stranema je nato odvisno, kateri izmed teh vplivov bo

prevladal. Potemtakem je tudi od tujih pogajalcev odvisno, kakšno strategijo bo uporabila kitajska stran. Poleg tega Lewicki (1994, str. 117) opozarja, da se v literaturi ponavadi opisuje »čiste oblike« strategij, ki pa so v realnosti seveda zmes različnih vzgibov in motivacij.

V dveh »win-win« primerih iz raziskave je pri prvem šlo za sodelovanje s prijateljem obeh strani, v drugem pa za željo po pridobitvi predstavnika še ene nove »države« v ekonomsko cono. Zadnji primer je povezan z mnenjem Blackmanove (1997, str. 26), ki govori o različnem pristopu kitajskih pogajalcev glede na to, ali se pogajajo s pogajalci iz bogatih, nekdanjih kolonialističnih držav, ali pa gre za pogajalce iz manjših, kolonialno neobremenjenih držav. Vprašanje strategije je očitno zelo kompleksno in zahteva nadaljnje raziskave tega področja.

#### 6.3.3.16. Lastna pogajalska strategija

Pri vprašanju o naravi lastne strategije sta dva sogovornika odgovorila, da je danes smiselna le še »win-win« strategija. Ostala dva sta osnovanje strategije pojmovala širše. Prvi izmed njiju je ponovno izpostavil vprašanje tehnologije in povedal, da bodo na Kitajskem zaradi tega v začetku zgolj razredčevali svoje koncentracije, torej bo glavni know-how ostal doma. Kasneje bodo vključevali zgolj sestavine, ki so na Kitajskem občutno cenejše kot pri nas, ostale sestavine pa se bodo še nadalje proizvajale in sestavljale v Sloveniji. Drugi sogovornik je vprašanje strategije povezal tudi s plačevanjem zaposlenih in dejal, da niso šli v neko minimalno plačevanje, in da zato nimajo fluktuacije, zato pa je seveda dobiček nekoliko manjši. Temu dodaja, da je cena za delavke v primerjavi s Slovenijo še vedno v razmerju 1 proti 10, za izobražene, denimo inženirje, pa je to razmerje manjše, recimo 1 proti 4 ali 1 proti 5. Inženirji, ki znajo angleško, imajo seveda višjo ceno, dvakrat večjo ali pa še višjo. V podjetju so zavestno zaposlili predvsem take, ki z angleščino niso domači, so pa zaradi tega občutno cenejši, in na koncu je efekt približno isti. Nasprotno pa se vodilni v podjetju že učijo kitajskega jezika.

Izbira win-win strategije je najverjetneje pogojena predvsem s položajem slovenskih podjetij, saj na Kitajskem večinoma nastopajo kot prodajalci in morajo kupce prepričati v sposobnosti podjetja in jim za dogovor tudi marsikaj ponuditi. Po drugi strani pa smo videli, da si tudi kitajska stran (predvsem na nivoju provinc, ki med seboj tekmujejo) močno želi novih investitorjev, tako da je to vprašanje razmeroma kompleksno in ni nekega vseobsegajočega pravila, kako ravnati. Jasno je le, da s klasično win-lose strategijo pogajanj na Kitajskem ne bo šlo. Poleg tega o splošnem premiku od »win-lose« k »win-win« konceptu pogajanj govori tudi več avtorjev (Fisher, Ury in Patton; Gottlieb in Healy; Unt itd.).

#### 6.3.3.17. Ključ izbora pogajalcev

V vseh sodelujočih podjetjih je bilo v pogajalski skupini več pogajalcev, v enem sta skupino sestavljala sogovornik in njihov agent, pri tem pa je šlo za uvodne pogovore in za predstavitev podjetja. Ostala podjetja so na Kitajsko pošiljala večje skupine, pri enem so bili na pogajanjih navzoči odgovorni za tehnične, tehnološke in komercialne zadeve, poleg teh pa je na pogajanjih sodeloval tudi vodja pisarne na Kitajskem. Pri tretjem sta zaradi manjše velikosti podjetja v pogajanjih sodelovala direktor podjetja in njegov sin, ki je nato prevzel posle na Kitajskem, v

četrtem pa so skupino sestavljali predsednik podjetja, moj sogovornik (član uprave), kitajski prijatelj obeh podjetij (sodeloval je kot nekakšen nepristranski razsodnik), kasneje pa se jim je pridružil še v podjetju zaposleni Slovenec, ki bo na Kitajskem delal kot predstavnik in koordinator aktivnosti.

Iz raziskave je možno razbrati, da so izbrane pogajalce v skupino vključili predvsem zaradi funkcij, ki jih opravljajo, pri nekaterih podjetjih pa se vseeno poraja občutek, da si vodilni želijo biti prisotni bolj, kot bi dejansko bilo potrebno. To je dokaj skladno z ugotovitvami Pyea (1992, str. 30-32), da zahodni menedžerji delajo napako, kadar želijo na Kitajskem osebno odpreti pogajanja s kitajsko stranjo. Problem tega početja je v tem, da tuji menedžerji na svojih začetnih obiskih in srečanjih dobijo občutek, da so Kitajci izredno prijazni ter kooperativni, njihovi podrejeni, katerim je nato zaupana izvedba formalnih pogajanj, pa so postavljeni v realnost zagrizenih pogajanj. Glede na relativno majhnost slovenskih podjetij ter splošno vpletenost vodilnih v vsakodnevne posle pa takšno stanje niti ne preseneča.

#### 6.3.3.18. Pogajalske taktike kitajske strani

V svojih ocenah uporabe pogajalskih taktik nasprotne strani sogovorniki niso bili ravno zgovorni, dva izmed teh sta po razmisleku dejala, da kakšnega posebnega taktiziranja niti nista opazila, tretji je omenil izkušnjo s kitajsko pogajalko, ki se je popolnoma zaprla in niti ni hotela odgovarjati na njegova vprašanja. Tej izkušnji pa je dodal še svoje zanimivo prepričanje o kitajskih pogajalcih: *»Pogostokrat prikrivajo prava čustva, saj nikoli ne veš, pri čem si. Tudi kasneje, ko že dobavljaš proizvode, vseskozi pritiskajo nate. V Sloveniji je s tem drugače, čeprav so se tudi pri nas začeli pojavljati določeni pritiski na zniževanje cen, verjetno prav zaradi kitajskih konkurentov.»* Četrti sogovornik je poudaril že prej izrečeno ugotovitev, da so besede kitajskih pogajalcev zelo dvoumne, nikoli ni namreč jasno, kaj mislijo in kakšen bo njihov naslednji korak, zato je potrebno vse jemati z rezervo, saj se lahko zgodi, da tudi podpisani dogovor ne bo veljal.

Sogovornikom sem po končanih pogovorih poslal še tabelo z dvajsetimi taktikami, ki jih literatura navaja kot najpogostejše uporabljane taktike s strani kitajskih pogajalcev in so razložene tudi v teoretičnem delu tega dela. Tri izpolnjene tabele se nahajajo v prilogi. Sogovorniku, s katerim sem izvedel testni intervju, tabele nisem pošiljal, en sogovornik pa za izpolnitev tabele na žalost ni našel časa. Sogovorniki so pri vsaki navedeni taktiki glede na lastne izkušnje izbrali najprimernejšo pogostnost uporabe, možnosti so se vrstile od nikoli (1) pa do zelo pogosto (5). V nadaljevanju prikazujem temeljne rezultate ter interpretacijo le-teh.



**Tabela 8: Seznam taktik, uporabljenih v raziskavi**

1. Naš gost vedno spregovori prvi	11. Ponavljanje zahtev in prikaz »velikodušnosti«
2. Uporaba prijateljstva v svoj prid	12. Visoke začetne zahteve
3. Vpliv na izgubo kontrole nad pogajanjmi	13. Uporaba žaljivk
4. Izkoriščanje napak nasprotne strani	14. Taktika irelevantnih zahtev
5. Laganje in zavajanje	15. Pritiskanje do minimalne točke
6. Uporaba groženj	16. Držanje fiksne pozicije
7. Simultana pogajanja z več podjetji	17. Pogajalska osredotočenost na ceno
8. Slab fant-dober fant taktika	18. Poskusi sramotenja
9. Skrivanje interesa in čustev	19. Taktika časovnega pritiska
10. Dodatne zahteve po doseženem dogovoru	20. Menjava trga za tehnologijo

Vir: Solomon, 1999, str. 76-7, 105, 110-1, 127, 139; Pye, 1992, str. 36, 44-5, 52, 82, 85-6, 106-8; Blackman, 1999, str. 8, 55-6, 58-9, 76-9, 80, 82-6, 88, 93; Seligman, 1999, str. 63, 100, 106; Fang, 1999, str. 225, 227-8, 249, 257; Backman in Butler, 2003, str. 73

Dodatni vpogled v uporabo taktik kitajskih pogajalcev razkriva, da slednji le niso tako zelo »brez domišljije«, kot se zdi glede na odgovore sogovornikov o taktiziranju njihovih kitajskih kolegov. Dva sogovornika sta celo dejala, da kakšnih posebnih taktiziranj kitajske strani nista opazila. V vprašanje, v kakšni meri so sogovorniki vešči pogajalskega taktiziranja, se nisem posebej spuščal, slutil pa sem, da bom o kitajski uporabi pogajalskih taktik lahko izvedel več ravno s pomočjo tabele (vse tabele z rezultati se nahajajo v prilogi 5).

Raziskava je pokazala, da se kitajski pogajalci v pogajanjih s slovenskimi kolegi najpogosteje zatekajo k uporabi taktike »**Menjava trga za tehnologijo**«<sup>16</sup> (14/15) (zgolj eden izmed sogovornikov je označil, da jo pogajalci nasprotne strani niso uporabili ZELO POGOSTO, temveč »samo« POGOSTO), sledijo pa ji »**Pogajalska osredotočenost na ceno**« (13/15), »**Skrivanje interesa in čustev**« in »**Visoke začetne zahteve**« (obe 11/15). Pri omenjenih taktikah je zanimivo dejstvo, da so bili sogovorniki pri ocenjevanju izredno homogeni, saj pri nobeni izmed zgornjih taktik ni prišlo do odstopanj, večjih od 1 stopnje. Menim, da lahko te taktike uvrstimo med »srednje intenzivne« taktike, kar pomeni, da pripadajo okviru razdruževalne strategije (kot vse taktike), niso pa predstavnice *skrajnega razdruževalnega pristopa*, h katerim bi uvrstil tiste taktike, katerih so se kitajski pogajalci najmanj posluževali (oz. jih praktično nikoli niso uporabili).

Na lestvici najmanj uporabljenih taktik (sicer navajanih v literaturi) je najvišje taktika »Uporaba žaljivk« (3/15 – vsi trije so ji pripisali 1 oz. NIKOLI), sledijo pa ji »Uporaba groženj« (4/15) (zgolj eden izmed sogovornikov je označil, da so jo uporabljali REDKO), »Poizkusi sramotenja« (5/15) in »Naš gost vedno spregovori prvi« (6/15). Potemtakem bi lahko analizirani pristop kitajskih pogajalcev do pogajanj s svojimi slovenskimi kolegi označili kot »**zmerno razdruževalen**«, seveda pa bi bila za podrobnejše zaključke potrebna poglobljena analiza. Večina avtorjev ugotavlja, da je temeljna pogajalska strategija kitajskih pogajalcev povečini razdruževalne narave v povezavi z »dobim-zgubim« konceptom (Pye, 1992, str. 81, Blackman, 1997, str. 53), kar se glede na relativno

<sup>16</sup> Podroben opis vsake taktike so sogovorniki prejeli poleg tabele, navedene pa so tudi na straneh 65-70.

veliko število uporabljenih taktik kitajskih pogajalcev do določene mere sklada z ugotovitvami iz te raziskave.

Taktike, ki so jih v proučevanih interakcijah kitajski pogajalci uporabljali dokaj pogosto, so še »Simultana pogajanja z več podjetji«, »Taktika časovnega pritiska« in »Pritiskanje do minimalne točke« (vse 10/15) ter »Laganje in zavajanje«, »Dodatne zahteve po doseženem dogovoru«, »Uporaba prijateljstva v svoj prid«, »Ponavljanje zahtev in prikaz velikodušnosti« in »Držanje fiksne pozicije« (9/15).

#### 6.3.3.19. Vztrajanje pri splošnih principih pred konkretnimi dogovori

Skoraj nihče izmed sogovornikov ni omenil vztrajanja kitajske strani pri nekaterih splošnih principih v pogajanjih. Dva izmed njih tega vzorca sploh nista opazila, tretji pa je celo dejal, da so bili zelo konkretni. Zgolj eden izmed sogovornikov je izrazil prepričanje, da so Kitajci v pogajanjih s tistimi, ki jih poznajo, bolj pripravljeni sklepati določene kompromise, medtem ko v pogajanjih z nepoznanimi poslovniki vztrajajo pri svojih principih.

Med ugotovitvami iz raziskave in navedbami iz literature je pri tem vprašanju prišlo do velikega neskladja, saj v interakciji med kitajskimi pogajalci in mojimi sogovorniki do takšnih principov ni prihajalo. V literaturi najdemo številna poročila o vztrajanju kitajskih pogajalcev pri določenih splošnih principih, kot so »blago mora biti dobavljeno v roku petih mesecev« ali »potencialna arbitražna se bo odvijala v Pekingu« (Blackman, 1997, str. 58; Solomon, 1999, str. 71-73). Tovrstnih vztrajanj je v poslovnih pogajanjih, ki so bolj konkretna in osredotočena, najbrž manj kot v političnih, poleg tega pa se to še dodatno spreminja z vedno večjo vpetostjo Kitajske v procese mednarodne trgovine, zato dandanes tovrstna »značilnost« kitajskih pogajalcev ni več tako v ospredju.

#### 6.3.3.20. Vloga članov kitajske pogajalske skupine

Glede vprašanja o poznavanju vloge kitajskih pogajalcev so si bili sogovorniki praktično enotni, da s tem niso imeli posebnih težav. Vsi so dejali, da so poznali vloge članov nasprotne pogajalske skupine. Dva izmed sogovornikov sta dejala, da jima je nasproti ponavadi sedel zgolj en sogovornik, dva pa sta dejala, da jih je bilo ponavadi več, vendar se lahko preko razgovora ugotovi, kdo je za kaj zadolžen. Sogovornik je izpostavil, da je malce težje ugotoviti, kdo ima glavno besedo, saj to ni nujno tisti, ki največ govori. Eden od sogovornikov pa je stanje številčnosti pogajalske skupine na Kitajskem še posebej lepo opisal: *«Na drugi strani je bil samo eden, tudi pri ostalih skupnih vlaganjih, ki jih imamo z velikim podjetjem, je bil sogovornik en sam. Ta oseba je prišla na obisk v družbi petih politikov, da se je z njimi lahko vnaprej vse dogovorila, nato pa smo pogovore vodili le še z njo. To se je na Kitajskem bistveno spremenilo.»*

Tudi ta primer lepo prikazuje številne spremembe, ki se dan za dnem odvijajo na Kitajskem, saj ponovno prihaja do določenega razhajanja med ugotovitvami, navedenimi v literaturi, in ugotovitvami iz raziskave. Sogovorniki so namreč dejali, da niso imeli nikakršnih težav z identificiranjem vlog članov nasprotne pogajalske skupine, medtem ko je v literaturi moč zaslediti

poročila o »mističnosti« kitajske pogajalske skupine, kjer so zadolženosti in vloge nejasne (Seligman, 1999, str. 96; Backman in Butler, 2003, str. 72). Navkljub številnim navedbam iz literature o številnosti kitajskih skupin imajo kitajske pogajalske skupine manj članov kot tuje, v tem primeru slovenske pogajalske skupine. To je zgolj še eden izmed tistih elementov kitajskega pogajalskega sloga, ki so v zadnjem obdobju doživeli pomembne spremembe.

#### 6.3.3.21. Posnemanje tehnologije in posredovanje informacij

Določanje podrobnosti posredovanih informacij je pomembno v slehernih pogajanjih, na Kitajskem pa je zaradi nevarnosti posnemanja tehnologije to vprašanje ključnega pomena. S tem se strinjajo vsi sogovorniki. Trije so eksplicitno zatrdili, da sami informacije pazljivo selekcionirajo in jih posredujejo v bolj splošni obliki, kadar je to le mogoče.

V vsakem podjetju to selekcioniranje opravljajo na poseben način. Eden izmed sogovornikov pravi: *«Vnaprej smo se dobro pripravili, denimo, predstavili smo zgolj slike proizvodov, brez dimenzij in drugih informacij.»* Drugi sogovornik opisuje njihov način selekcioniranja takole: *»Na partnerjevi strani bo vodja proizvodnje do določene mere seveda poznal tehnologije, podrobnejšega vpogleda pa ne bo imel.»* Tretji sogovornik o posnemanju tehnologij pravi sledeče: *»Sicer so nas že kar nekajkrat posnemali, vendar je ta nevarnost znatno manjša, če smo prisotni na tem trgu, saj je na tak način zaradi naših nižjih cen njihov motiv za kopiranje manjši.»*

Raziskava na tem mestu popolnoma potrjuje literaturna poročila o kitajskem posnemanju tuje tehnologije (Pye, 1992, str. 45-6; Blackman, 1997, str. 67-8). Odgovori sogovornikov kažejo, da se slovenska podjetja dobro zavedajo te nevarnosti in imajo tudi konkretne načrte za omejevanje posredovanja podrobnih informacij o proizvodih in tehnologiji, po kateri jih proizvajajo. Tudi iz lastnih izkušenj lahko povem, da se tovrstna vprašanja vrstijo iz dneva v dan, odgovori nanje pa so težki, saj so podjetja vselej v precepu med željo po pridobivanju novih poslov in ohranitvi njihovega know-how-a. Najbolj zanimiv je strateški odgovor enega izmed sogovornikov, ki pravilno ugotavlja, da se motiv za kopiranje z zniževanjem stroškov in s tem cen zmanjšuje. Dobro bi bilo, če bi na podoben način razmišljala še nekatera druga slovenska podjetja.

#### 6.3.3.22. Trajanje pogajanj

Slovenski pogajalci ne delijo mnenja, da so pogajanja na Kitajskem trajala dlje, kot so pričakovali. Pogovori so potekali dokaj hitro in neovirano. Zgolj eden izmed njih je pripomnil, da so včasih potekala izjemno hitro, včasih pa zelo počasi. To razliko je pripisal kvaliteti razmerja med obema pogajalskima stranema.

Ponovno prihaja do določenega odstopanja od trditev iz literature, kjer več avtorjev poudarja dolgotrajnost pogajanja in pridobivanja soglasij. Solomon, denimo, omenja, da počasni tempo in dolgotrajnost pogajanj na Kitajskem izhaja iz številnih, medsebojno prepletenih razlogov, kot so dolgotrajne procedure medsebojnega usklajevanja znotraj in med skupinami kitajske strani (poglaviti razlog), ocenjevanje in testiranje trdnosti pogajalske pozicije nasprotne strani ter pridobivanje psihološke prednosti zaradi nepotrpežljivosti nasprotnikov (Solomon, 1992, str. 75-6).

Kot rečeno, sogovorniki niso imeli občutka, da bi pogajanja trajala dolgo časa. To razliko med navedbami iz literature in odgovori iz raziskave lahko najverjetneje pripišemo razlikam med poslovnimi in političnimi pogajanjmi, predvsem pa modernejšemu pristopu k pogajanju, saj uvajanje tržnega sistema s seboj prinaša tudi večjo osredotočenost na čas, s popolno gotovostjo pa zaradi majhnega števila sogovornikov tega ne moremo trditi.

#### 6.3.3.23. Zahteva po dodatnih popuščanjih pred podpisom pogodbe

Pri tem vprašanju se odgovori sogovornikov med seboj niso povsem skladali. Eden izmed sogovornikov zaenkrat še ni podpisal kakšnih večjih prodajnih pogodb, ker pogovori še potekajo. Dva izmed njih sta mnenja, da je bil razlog za določene zahteve pred samim podpisom pogodbe bolj nerazumevanje kot pa taktiziranje. Zgolj eden izmed sogovornikov je dejal, da naj bi dogovorjeno v grobem veljalo, vseeno pa je večkrat prišlo do naknadnih zahtev.

Blackmanova (1997, str. 83-4) navaja, da Kitajci ob samem koncu pogajanj pogosto želijo doseči še kakšno ugodnost. Ob tem ponavadi ni tako pomembno, kakšna ta ugodnost je. Pomemben je že sam princip pridobitve dodatnih ugodnosti, kar najbrž dviguje pogajalčev ugled v skupini. Zahodnim pogajalcem zato predlaga vnaprejšnjo določitev nekaterih manj pomembnih ugodnosti. Iz odgovorov je ponovno razvidno določeno odstopanje od navedkov iz literature, saj večina sogovornikov meni, da je razlog za dodatne zahteve prej nerazumevanje kot pa taktiziranje. Možno je, da so avtorji nerazumevanje s kitajske strani tolmačili kot taktiziranje in zato menili, da so te zahteve zgolj taktične narave, kot se je to že dogajalo ob vprašanju pogajanja na domačih tleh. Kakorkoli že, tovrstna značilnost kitajskih pogajalcev v pogajanjih s slovenskimi menedžerji ni prišla posebej do izraza.

#### 6.3.3.24. Dodatni pogovori po podpisu pogodbe

Pri tem vprašanju so relevantni trije odgovori. En sogovornik je dejal, da so bila kdaj potrebna tudi dodatna pogajanja, teh pa ni bilo veliko. Ostala dva sogovornika pa imata z dodatnimi pogajanjmi več izkušenj, saj opažata, da so po sklenjenem dogovoru vselej potrebna še dodatna pogajanja ali vsaj pojasnila. Eden izmed njih pravi: *«Največji problem je, ko se o nečem dogovoriš, nato pa s tem ni nič. Primer - naročili smo, da naj zaposlijo tri angleško govoreče inženirje. Nato minejo trije meseci, pa nič - kot da bi pozabili. Kitajci bi najraje delali tako, da bi imeli kar najmanj stroškov, vendar s tem za seboj potegnejo tudi nivo kakovosti, ki je pač temu ustrezen. Na Kitajskem inženir ni več poceni. Bolj ko greš v notranjost dežele, težje je najti inženirja, ki govori angleško. V Shanghaiju ga sicer dobiš hitro, a je strošek takoj dva do tri tisoč dolarjev.»*

Ti odgovori so skladnejši z ugotovitvami iz literature, ki temu vprašanju namenja veliko pozornosti, saj po pričevanjih zahodnih menedžerjev do dodatnih pogajanj pogostokrat prihaja (Blackman, 1997, str. 71-2; Solomon, 1999, str. 152). Za kitajsko stran podpis pogodbe namreč še ne pomeni zaključka pogajanj, temveč prej trdnejšo zavezo k nadaljevanju poslovnega razmerja, saj vseskozi poudarjajo, da dogovori temeljijo na prijateljstvu ter dobri volji, kar zmanjšuje pomen pogodbe (Buttery in Leung, 1998, str. 385; Pye, 1992, str. 89). Iz nekaterih odgovorov mojih sogovornikov

je možno sklepati, da je na Kitajskem še vedno ena izmed največjih težav medsebojno razumevanje pogajalcev. Eni strani namreč večkrat ni jasno, kaj od nje želi druga. Rešitev tega problema je možna zgolj s še temeljitejšim pojasnjevanjem in pogostejšim preverjanjem dogovorjenega. **Iz raziskave lahko sklepamo, da so zahteve po dodatnih pogovorih po že sklenjenem dogovoru ena izmed vidnejših značilnosti kitajskega pogajalskega sloga.** Vprašanje dodatnih pogovorov je v povezavi z naslednjim, saj potrebe po dodatnih pogajanjih ne bi bilo, če bi se obe strani striktno držali sklenjenega dogovora oz. pogodbe.

#### 6.3.3.25. Sodišče ali ponovna pogajanja

V primeru nesporazumov oz. sporov imajo pogajalci dve možnosti. Ali sporne stvari med seboj razčistijo ali pa spor rešijo s pomočjo sodišča oz. arbitraže. Pri tem vprašanju so sogovorniki v en glas svetovali, naj se tuji poslovneži izogibajo kitajskih sodišč, saj menijo, da kitajska država ščiti svoje podjetnike in zato ni objektivna. Poleg tega je vsak izmed njih navedel še nekaj zanimivih misli o tej problematiki. En sogovornik tako dodaja: *»Naši odvetniki pravijo, da je iskanje pravice na kitajskih sodiščih brez smisla. Kitajska vlada in država namreč ščiti svoje proizvajalce in tako je po našem tudi na sodišču. Država jim pomaga s subvencijami, saj v Evropi tržno nikakor ne bi mogli prodajati po tako nizkih cenah.«* Drugi meni, da so dodatna pogajanja edina možna varianta, saj tožarjenja na sodišču zgolj zvišujejo stroške, pri tem pa nimajo nobenega učinka. Tretji sogovornik celo pravi: *»Iskanje pravice na sodišču je neumnost, saj bi v tem primeru kot tujci vedno potegnili kratko. Sodišča na Kitajskem so pristranska, edini izhod so dodatna pogajanja, ki so ponavadi v našo škodo, vseeno pa je izid boljši, kot bi ga dosegli na sodišču.«* Zanimiv je tudi odgovor sogovornika, ki meni, da tudi kitajskim pogajalcem sodišča oz. arbitraže ne dišijo preveč.

Pri tem vprašanju je prišlo do največjega ujemanja med literaturo (Blackman, 1997, str. 41) in povsem enotnimi odgovori sogovornikov, kar pomeni, da je praktično vsem mednarodnim poslovnežem znano, da se od kitajskih sodišč ne more pričakovati objektivnosti in da zato največkrat ni druge poti razen nadaljnjih pogajanj s partnerjem. Že zaradi konfucijanske averzije do prava in zakonov Kitajci niso narod, ki bi se zanašal na pravo (Fang, 1999, str. 83-85), tako da ima sogovornik z domnevo, da tudi kitajskim poslovnežem ni do sodnih sporov, najbrž kar prav. **Glede na homogenost odgovorov ugotavljam, da lahko slovenski poslovneži na Kitajskem pričakujejo dodatne pogovore tudi po podpisu pogodbe s kitajskim partnerjem, poleg tega pa zaenkrat ne kaže računati na objektivnost kitajskih sodišč.**

#### 6.3.4. Slovenska podjetja na kitajskem trgu

##### 6.3.4.1. Zavedanje pomena in razsežnosti sprememb na Kitajskem s strani slovenskih politikov in gospodarstvenikov

O tem vprašanju so mnenja sogovornikov različna. Eden izmed njih niti ni želel podati takšne ocene, povedal je, da se vpliv Kitajske v gospodarstvu čuti vsak dan skozi spreminjanje cene kovin, nafte itd. Dva izmed sogovornikov menita, da je tovrstno zavedanje relativno dobro, čeprav bolj na strani gospodarstva kot pa slovenske vlade, ki bi lahko marsikaj poenostavila, denimo pridobivanje

vizumov. Četrty sogovornik ima o tem malce radikalnejše mnenje: »Mislim, da se sploh ne zavedajo. Gospodarstveniki, vsaj tisti, ki so tam bili, se tega zavedajo, večina pa se jih tega vseeno ne zaveda. Politiki pa se sploh ne zavedajo, oz. redko kateri.«

Po mnenju sogovornikov se slovenska politika premalo zaveda razsežnosti sprememb na Kitajskem, malce boljše mnenje imajo sogovorniki o slovenskih gospodarstvenikih. G. Trček (*Intervju, 2004*), nekdanji svétnik Jugoslavije za Kitajsko, pravi, da Slovenija z vidika svojih interesov še ni dojela pomena in razsežnosti sprememb na Kitajskem ter pomena sodelovanja s Kitajsko v današnjem času. Poleg tega je prepričan, da je to širši slovenski problem, saj državi manjka bolj globalna orientiranost. Temu dodaja: »Tako, denimo, je bila vsa naša pozornost namenjena predpristopnim pogajanjem in relaciji med EU in SLO, nihče pa ni preučeval, kakšne možnosti se Sloveniji kot članici EU odpirajo na globalnem trgu. Večanje interesa EU za sodelovanje s Kitajsko je tako šlo v veliki meri kar mimo nas. Imperativ za Slovenijo je sedaj hitrejše vključevanje v omenjene procese.«

#### 6.3.4.2. Razlogi za majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na kitajskem trgu

To zanimivo in za slovensko gospodarstvo pomembno vprašanje je med sogovorniki pritegnilo veliko zanimanja, zato so našteali kar nekaj razlogov za takšno situacijo. Zaradi večje preglednosti jih v nadaljevanju naštevam po njihovi pomembnosti in pogostnosti odgovorov.

1) Osnovni problem je **nepoznavanje trga** in tudi Kitajske v širšem pogledu. Eden izmed sogovornikov vladi predlaga stimuliranje izletov na Kitajsko, kar bi stimuliralo tudi razmislek o povezavah določenih podjetij s Kitajsko. Poleg tega meni, da pisanje o Kitajski očitno ne zadošča, saj je dogajanje na Kitajskem potrebno videti na lastne oči. Tudi tisti, ki so o tem veliko brali, se čudijo vsemu, kar tam vidijo. Drugi sogovornik meni, da je težko vstopiti na kitajski trg, če ga ne poznaš in ne veš, na kaj je potrebno pri tem paziti.

2) Zaradi nepoznavanja slovenski poslovneži **ne dojamejo pomembnosti** tega trga. Sogovornik je prepričan, da ljudje enostavno menijo, da je tam vse slabo, saj tam nikoli niso bili. Po njegovem mnenju je ravno obratno – na Kitajskem sploh ni slabo, delavci so kvalitetni, danes so tam vse multinacionalke. Velja tudi pravilo: prej ko bo podjetje odšlo na Kitajsko, večje bodo njegove prednosti. Drugi sogovornik o tem meni, da je zdaj pravzaprav zadnji čas za tiste, ki razmišljajo o odhodu na Kitajsko, saj se tam spremembe odvijajo s svetlobno hitrostjo - zemljišče bo kmalu postalo zelo drago, najemnine rastejo ipd. Na moje vprašanje o zahodnem, manj razvitem delu države je isti sogovornik odgovoril, da se tam srečujejo z visokimi stroški transporta, čeprav drži, da lahko tam dobiš več ugodnosti, vlada pa spodbuja investicije na tem področju in posodablja infrastrukturo. Tudi delavci namreč prihajajo z zahoda, saj so cenejši kot tisti v razvitih predelih JV Kitajske.

3) Slovenija na vladnem in diplomatskem nivoju **premalo lobira** in sodeluje v gospodarskih zadevah na Kitajskem. Večja podpora in garancije s strani države ter dejavnejša ekonomska diplomacija bi po mnenju sogovornika občutno vplivala na povečanje števila slovenskih podjetij, ki so prisotna na tem tržišču.

4) Vsi gospodarstveniki se malce bojijo oziroma so **nezaupljivi** do kitajskega gospodarskega okolja.

5) **Strah pred velikostjo in oddaljenostjo ter strah pred stroški**, a ti strahovi so zgolj navidezni. Polet na Kitajsko namreč stane le malenkost več kot popotovanje v Nemčijo, kjer se slovenski podjetniki mudijo skoraj vsak dan.

6) **Jezikovna bariera**, ki pa seveda ni nepremostljiva.

7) Poleg tega obstaja bojazen, da bi se podjetja v Sloveniji pričela zapirati in da bi najbrž prišlo do potencialnih **težav s sindikati**.

8) Eden od sogovornikov kot možni razlog navaja tudi **carinske ovire**, ki so do nedavnega pomembno ovirale kakršenkoli izvoz na Kitajsko. Po vstopu v WTO so carinske stopnje dramatično padle.

Očitno je, da so sogovorniki našli mnogo razlogov za šibko prisotnost slovenskih podjetij na kitajskem trgu. Iz tega je moč sklepati, da gotovo obstaja še kak tovrstni razlog, ki ga sogovorniki niso omenili, natančnejši pregled teh razlogov pa omogoča sklep, da je **večino razlogov oz. ovir relativno lahko premostiti, saj so glavne bariere, ki onemogočajo pogumnejši nastop slovenskih podjetij na Kitajskem (nepoznavanje in nedojemanje pomembnosti trga, prešibko lobiranje in različni strahovi), predvsem v glavih gospodarstvenikov in politikov.**

V razmislek ob tem vprašanju navajam še mnenje g. Trčka:

*»Menim, da je znatni del slovenskih podjetij preveč teritorialno omejen na področja, ki so nam bliže, in na tista, ki jih poznajo ter obvladajo. Kitajska zahteva drugačen vidik poznavanja kot Evropa. Glede tega vsekakor ni izjema, jasno pa kaže na nekatere splošne probleme slovenske orientacije v svetu. V ospredju so predvsem tista področja, na katerih delovanje podpira javnost, ter tista, kjer je potrebnega manj tveganja. V gospodarstvu je ponavadi tako, da brez racionalnega tveganja ni uspeha, seveda če so pogoji tveganja poznani. V Sloveniji se išče predvsem zanesljivost, varnost in preudarnost.« (Trček, intervju, 2004)*

#### 6.3.4.3. Ustanovitev raziskovalno-informativne organizacije

Vsi sogovorniki so menili, da bi bilo smiselno ustanoviti neke vrste raziskovalno-informativno organizacijo, ki bi bila slovenskim podjetjem v resnično pomoč pred in med njihovim udejstvovanjem na kitajskem trgu. Večina njeno vlogo vidi predvsem v smislu **svetovanja in usmerjanja, ukvarjala naj bi se z zbiranjem in posredovanjem informacij in podatkov, ki bi pomagali podjetjem, ki še ne vedo, kako na tem trgu nastopiti, denimo, kako iskati zemljišče, postaviti proizvodnjo, iskati možnosti za skupna vlaganja, izdelovati različne analize niš, študije izvedljivosti, študije medkulturnih razlik, obenem pa bi tak organizem moral osvetljevati različne pravne predpise, postopke registracij, računovodske standarde ipd.** Takšna organizacija bi lahko bila pod okriljem vlade, še bolje pa bi bilo, če bi bilo to neko podjetje,

ki bi se ukvarjalo z zbiranjem in posredovanjem uporabnih podatkov, meni eden od sogovornikov. Drugi sogovornik dodaja, da bi morala biti takšna organizacija zastavljena resno, ne zgolj kot nekakšen predstavnik naše gospodarske zbornice.

O gospodarski zbornici so sogovorniki govorili z odobravanjem, vendar so v en glas poudarjali, da ne zadošča, in dodali, da je en človek za opravljanje takšne funkcije premalo. Več kritik je prejela slovenska ambasada na Kitajskem, en sogovornik je potožil, da ekonomski svetniki ne opravljajo svojega dela dovolj učinkovito in podjetje od ambasade ne dobi veliko informacij. Dva sogovornika sta kritizirala zgolj postopek izdajanja viz, ki traja nerazumno dolgo. Eden izmed njih svojo kritiko izdajanja viz pojasnjuje takole: *»Aprila 2004 smo se z neko kitajsko kandidatko dogovorili, da pride k nam v Slovenijo. Sedaj je že november, a še vedno ne vemo, kako je s tem, čeprav smo že junija dobili vsa dovoljenja za njeno zaposlitev. To je velika, nepotrebna ovira.«* Isti sogovornik je zelo razočaran nad delovanjem slovenske politike. Podal je primer odnosa slovenske politike do pomoči slovenskim podjetjem na Kitajskem: *»Zunanji minister je sicer uradno otvoril naše podjetje na Kitajskem, premier pa si je, denimo, rajši ogledal znamenite glinaste vojake, kot pa prišel na ogled našega podjetja.«* Odnos slovenske politike pa se kaže na še bolj maligen način, kar je razvidno iz naslednjega sogovornikovega pričevanja:

»Prijavili smo se na razpis Ministrstva za gospodarstvo za izhodne investicije (do katerih smo bili, definitivno, izmed vseh kandidatov najbolj upravičeni), bili smo izbrani in dobili 11,8 milijonov SIT. Celo leto smo delali na aktivnostih, ki so bile v tem projektu predvidene, šli v takšne in drugačne stroške, saj smo menili, da je bil dogovor z ministrstvom sklenjen, na koncu pa je bilo potrebno zgolj predložiti račune za prikaz dejanskih stroškov z omenjenim projektom. Mi smo račune predložili, poslani so bili po pošti, naša napaka pa je bila, da so bili poslani brez povratnice. Pošta se je tako »izgubila« in dogovorjene podpore nismo dobili. To je podpora in ogledalo obnašanja slovenske politike do udejstvovanja slovenskih podjetij na Kitajskem.«

Sodelovanje pa bolj kot med državo in slovenskimi podjetji na Kitajskem očitno poteka med samimi podjetji. Direktor podjetja, ki je izmed slovenskih podjetij na Kitajskem najbolj dejavno, pravi, da ga iz drugih slovenskih podjetij kar dosti kontaktirajo, in dodaja: *»Naše podjetje je kot stransko dejavnost pripravljeno uvesti zastopanje zainteresiranih slovenskih podjetij na Kitajskem. Imeli smo že več primerov tovrstnih zastopanj interesov slovenskih in tudi drugih podjetij na Kitajskem, denimo našli in izšolali smo inženirja, ki je bil nato zadolžen za zastopanje omenjenih podjetij, četudi so bila iz drugih vej industrije kot mi.«* Drugi sogovornik meni, da bi do sodelovanja lahko prišlo tudi v smislu nastopa v neki skupni gospodarski coni, kjer bi podjetja svoje interese lahko lažje in bolj učinkovito uveljavljala. *»Individualno podjetje ima vrsto nevšečnosti, deležno je manjše pozornosti in manj ugodnosti,«* še ugotavlja sogovornik.

Šele v odgovorih na to vprašanje je na površje priplaval dejanski občutek sogovornikov o podpori slovenske politike za udejstvovanje slovenskih podjetij na Kitajskem, bojim pa se, da s tovrstno podporo udejstvovanju slovenskih podjetij v katerikoli drugi državi ni nič bolje. Incidenta z »izgubljenimi računi« niti ne bom komentiral, zanimivo pa bi se bilo vprašati, ali naše veleposlaništvo resnično potrebuje toliko mesecev za izdajo navadnega vizuma. K sreči se, po



zbranih odgovorih sodeč, trudi vsaj GZS, ki pa je kadrovsko podhranjena in podjetjem ne more biti v zadostno podporo. Podjetja so se vseeno znašla in pri izmenjavi informacij dobro sodelujejo, vseeno pa se kaže velika potreba po osnovanju nekega organizma, morda celo podjetja, ki bi na Kitajskem tamkajšnjim slovenskim podjetjem (ter morda tudi drugim) posredoval najrazličnejše poslovne in druge informacije. Idejo o takšnem organizmu sem dobil pri g. Trčku (*Intervju, 2004*), ki je dejal: *»Za slovenska podjetja z interesom za Kitajsko bi bilo idealno ustanoviti neko raziskovalno-informativno organizacijo, ki bi preučevala širše okvire, pomembne za ta podjetja. Poleg tega bi morala od podjetij pridobivati povratne informacije o njihovem delovanju, ki bi jih lahko posredovala drugim podjetjem in tako iskala določene sinergije.«* To bi torej lahko bila priložnost za kakšnega podjetnega ekonomista, obdanega z nekaj sinologi in informatiki, seveda pa je ob štirih ali morda petih na Kitajskem dejavnih slovenskih podjetjih preživetje takšnega storitvenega podjetja zaenkrat zgolj iluzija.

#### 6.3.4.4. Ovire za nastop slovenskih podjetij na kitajskem trgu

Dva sogovornika sta kot najpomembnejšo oviro izpostavila kitajske **lokalne in državne predpise ter določbe**, ki se med seboj lahko razlikujejo, obenem pa z njimi varujejo domače proizvajalce.<sup>17</sup> Tretjemu sogovorniku predstavlja največjo oviro **nepoznavanje Kitajske**, torej kulture in načina poslovanja, četrti sogovornik pa je izpostavil **težavnost medsebojnega razumevanja**, torej, kaj je kdo mislil z izrečenim. Sogovornik pojasnjuje: *«Kadar nekaj ne uspe in so partnerji v zamudi, le-ti kljub vsemu nekaj pošljejo, čeprav vedo, da dotično ne ustreza dogovorjenemu, namesto da bi pošteno povedali, da žal niso uspeli in da bodo proizvode lahko poslali šele čez en mesec. Odgovora »NE« sploh ne poznajo. Za naše ljudi, ki tega ne vedo, je to ogromen problem. Ne enkrat, treba je iti trikrat, da se sam prepričaš, da vse teče po dogovoru. Zato pa sedaj pošiljamo tja inženirja in bomo učinkovitost povečali za minimalno trikrat, saj bo pri dobaviteljih takoj jasno, ali so sposobni ali ne, kaj pošiljajo itd. Tega iz Slovenije ne moreš početi, pošiljati inženirja na Kitajsko vsake tri mesece ni smiselno.»* Kot drugo najpomembnejšo oviro kar trije sogovorniki navajajo **jezik**. En sogovornik temu še dodaja, da se znotraj ekonomskih con stvari odvijajo znatno lažje kot zunaj njih, vendar so stroški znotraj teh con visoki. Zanimivo je, da zemlje sploh ni možno kupiti, možnosti sta zgolj najem ali zakup za določeno obdobje.

Pri tem vprašanju, ki je sorodno vprašanju o razlogih za majhno število slovenskih podjetij na Kitajskem, so sogovorniki poudarili predvsem različne vidike kompleksnosti kitajskega trga. V prvi vrsti so izpostavili številnost različnih določb, ki jih je potrebno spoštovati, obenem pa si lahko le-te na lokalnem in državnem nivoju medsebojno nasprotujejo. Omenili smo že, da enega izmed večjih problemov za slovenske poslovneže predstavlja težavnost medsebojnega razumevanja med kitajsko in slovensko stranjo. Med ovirami je nedvomno v ospredju tudi jezik, o čemer smo že govorili. Eden izmed sogovornikov je ponovno izpostavil nepoznavanje Kitajske, kar je seveda lahko razlog za šibko prisotnost slovenskih podjetij na Kitajskem, pa tudi ovira za nastop ostalih podjetij na tem trgu. Vse naštetje ovire pa je po mojem mnenju možno preskočiti s pomočjo pravih analiz in

---

<sup>17</sup> Tu gre za različne določbe, denimo za določbo o uvozu polizdelkov. Podjetje mora z državo podpisati pogodbo o teži in količinah teh izdelkov, brez tega dokumenta izdelkov ni moč izvoziti.

nenazadnje tudi pogovorov z bolj izkušenimi podjetji, delujočimi na tem trgu. Trček (*Intervju, 2004*) je prepričan, da je tako kot pri vseh zapletenih zadevah najpomembnejša realnost pričakovanj, in meni, da si je potrebno postaviti realne cilje, saj oblikovanje predstav o Kitajski s pomočjo stereotipov vodi do preveč temnih ali pa preveč svetlih predstav, ki ne odražajo realnega stanja. Temu dodaja, da je Kitajska danes v takšni situaciji, da je vsak kliše ali stereotip možno potrditi. Iz tega razloga je zelo pomembno, na kak način se podjetja lotijo raziskovanja tega kompleksnega tržišča.

#### 6.3.4.5. Nasveti podjetjem, ki se odpravljajo na kitajski trg ali o odhodu šele razmišljajo

Z zadnjim vprašanjem sem želel s strani sogovornikov pridobiti čimveč njihovih nasvetov oz. izkušenj, ki so jih pridobili v težavnih mesecih in letih priprav na začetek poslovanja na Kitajskem, pa tudi kasneje, in ki so lahko v pomoč slovenskim podjetjem, ki jim bodo na ta trg sledila. V nadaljevanju razvrščam pomembnejše nasvete posameznih sogovornikov.

1) Prvi sogovornik (podjetje ima na Kitajskem predstavništvo in načrtuje proizvodnjo) je prepričan, da je potrebno **zbrati dober lokalni kader**, ki rešuje vse zadeve. Prepričan je, da podjetniki ne bodo prišli daleč, če se bodo na različne urade odpravili sami, saj skoraj nihče izmed kitajskih uradnikov ne govori angleško. Razumejo še, govoriti pa ne znajo. Kader je možno dobiti preko njihovih zavodov za zaposlovanje z opisom zaželenih lastnosti oz. znanj. Dober kader pa stane lahko skoraj toliko, kot pri nas. Poleg tega podjetjem predlaga **vstop prek predstavništva**, saj lahko prek predstavništva (sicer neuradno) podjetja počnejo veliko stvari, uradno pa so aktivnosti seveda omejene, dovoljena je zgolj promocija podjetja, zbiranje informacij in podobno. Za proizvodno podjetje je smotrno, da **najprej najame prostore** in se nasploh seznanj s trgov, po nekaj letih pa se odloči, ali bo začelo s svojo proizvodnjo ali ne. To je varnostni korak, ki podjetju omogoča, da celotnega sistema ne postavi naenkrat, saj le-ta lahko propade. Prepričan je, da podjetja ne izgubijo veliko, če se na trg odpravijo postopoma.

2) Drugi sogovornik (eno skupno vlaganje in predstavništvo ter lastna proizvodnja v fazi postavitve) podjetjem svetuje, naj se **dobro pozanimajo**, kako in kaj, morda bi bilo dobro angažirati določene svetovalce, se obrniti na različne ustanove, mogoče na zbornico ali na konzulat v Pekingu ipd. Poleg tega pojasnjuje, da je postavitve proizvodnje dolgoročna investicija in da le-ta traja nekaj let, po njegovem mnenju pa je na Kitajskem najlažje osnovati ravno skupna vlaganja.

3) Tretji sogovornik (dve skupni vlaganji in predstavništvo) podobno svetuje, da je potrebno na Kitajskem **proučiti vsak trg** in preveriti vse priložnosti in nevarnosti, ki tam prežijo. Temu dodaja izkušnjo, da je obvladovanje lokalnih delavcev in menedžerjev zelo težko opravilo, saj vztrajanje na večinskem deležu pri skupnih vlaganjih Kitajce še bolj podžiga h kraji. Sam se je pogovarjal s številnimi ameriški odvetniki, ki so mu dejali, da imajo tudi velika podjetja, kot so Volkswagen in druga, v skupnih vlaganjih na Kitajskem zgolj 40% kapitala.

4) Četrty sogovornik, ki ima s Kitajsko v slovenskem poslovnem svetu največ izkušenj (lastna proizvodnja), podjetjem svetuje, naj se na Kitajsko **čimprej odpravijo**. Dodaja, da naj se povežejo z njegovim ali katerim drugim slovenskim podjetjem in da naj gredo, za začetek, tja kot turisti, da

kot prvo dobijo občutek, kaj vse se tam dogaja. Sogovornik je prepričan, da razdalja ni geografske, temveč predvsem psihološke narave, kot nekakšna umetna razdalja v glavah ljudi. Res je sicer, da repro-materiali potrebujejo nekoliko več časa, da dosežejo do cilja (mesec in pet do deset dni), gledano cenovno pa prevoz stane toliko kot prevoz robe s tovornjakom z Jesenic v Koper. Sogovornik zaključuje v pozitivnem duhu, saj pravi, da znamo Slovenci nadpovprečno dobro komunicirati z drugimi in da jezikovne ovire niso velike, zato so nam, za razliko od Italijanov, Špancev in drugih, vrata v Evropo na stežaj odprta, pa tudi geografsko smo v bližini centra dogajanja (ki je v Nemčiji), torej smo lahko tudi posredniki za tretjega. Sogovornik bi na mestu države stimuliral potovanja poslovnežev na Kitajsko, recimo prek sofinanciranja letalskih kart ipd.

Menim, da so sogovorniki nanizali veliko uporabnih misli in nasvetov za vsa podjetja, ki se na kitajski trg šele odpravljajo, seveda pa gre pri tem zgolj za okvirne ideje, ki so lahko omenjenim podjetjem v pomoč predvsem pri začetnih korakih. Za podrobnejše informacije bi odgovornim v teh podjetjih podobno kot moj sogovornik svetoval čim tesnejše sodelovanje s podjetji, ki na Kitajskem že delujejo, obenem pa se lahko obrnejo tako na GZS kot tudi na naše veleposlaništvo v Peking. Realnost je pač taka, da bodo morala podjetja glavnino poti do cilja seveda prehoditi sama, ni pa potrebno, da se na tej poti ukvarjajo z ovirami, s katerimi so se soočala podjetja iz raziskave. Z ustreznimi informacijami je možno marsikatero oviro brez večjih naporov premagati, upam pa tudi, da bo k temu na svojstven način pripomoglo tudi pričujoče delo.

## **7. SKLEPNE UGOTOVITVE**

### **7.1. UPORABNOST TEORETIČNEGA IN RAZISKOVALNEGA PRISPEVKA ZA PODJETJA**

V Sloveniji o Kitajski, ter še posebej o pogajalskem slogu njenih poslovnežev, ni bilo veliko napisanega, zato je osrednji namen tega magistrskega dela prikazati značilnosti kitajskega pogajalskega sloga in slovenskim podjetjem, ki se šele odločajo za začetek poslovanja na Kitajskem trgu oz. bodo to odločitev sprejela v prihodnosti, pripomoči k boljšemu razumevanju poslovnih procesov na Kitajskem. Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga sem prikazal s pomočjo analize in sinteze številne, predvsem tuje literature s tega področja, poleg tega pa sem z empiričnim delom nekatere tovrstne značilnosti še dodatno osvetlil in prikazal pogled nekaterih slovenskih poslovnežev na kitajski pogajalski slog. Z raziskavo sem pokazal tudi na nekatere ključne probleme dosedanjega udejstvovanja slovenskega gospodarstva in politike na Kitajskem, kar je po mojem mnenju lahko podjetjem, ki o odhodu na Kitajsko razmišljajo, še v dodatno pomoč, ostalim pa bolj ali manj v razmislek.

Pogajanja v mednarodnem okolju prinašajo s seboj potrebo po posebnem pristopu pogajalcev, saj so takšna pogajanja v marsičem bolj zahtevna od pogajanj znotraj enega kulturološkega okvira. Iz tega razloga zahtevajo tovrstna pogajanja dobro poznavanje drugih kultur in njihovih značilnosti, predvsem pa od pogajalcev zahtevajo tudi znanje, kako najti in oceniti razlike med kulturnimi in drugimi ozadji pogajalskih strani ter ugotoviti, kakšen vpliv imajo na pogajalski proces in njegov

rezultat. Pogajalci se morajo znati izogniti morebitnim negativnim vplivom oz. jih preprečiti. Kitajska je, če pustimo njeno velikost in kompleksnost njenih zgodovinskih, političnih, gospodarskih in drugih značilnosti ob strani, od Slovenije zelo oddaljena tudi v geografskem in kulturološkem pogledu, saj sta si kulturi med seboj na številnih področjih izredno različni. Zaradi vseh omenjenih razlogov sem za poslovanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu postavil naslednjo hipotezo: **Za večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja slovenskih podjetij na kitajskem trgu je potrebno spoznati njegove posebnosti, še posebej kulturološka in zgodovinska ozadja in na tej osnovi zgrajene značilnosti kitajskega pogajalskega sloga.**

Kitajska je s štirimi tisočletji dokumentirane zgodovine ena izmed najstarejših civilizacij na svetu. Večtisočletno obdobje dinastij je med drugim rodilo tudi konfucianizem, filozofijo, ki ima še danes izreden vpliv na vsakdanje življenje Kitajcev. V tem povečini vojnem obdobju je prišlo tudi do številnih del vojaške strategije, ki so imeli močan vpliv v številnih spopadih znotraj Kitajske, v svojem boju za oblast pred, med in po drugi svetovni vojni pa jih je s pridom uporabljal tudi Mao Zedong, ki je leta 1949 na Kitajskem vzpostavil komunistični sistem, ki je v veljavi še danes. Današnji družbeni sistem na Kitajskem pa je vseeno drugačen od Maovega, saj združuje elemente komunizma in kapitalizma – gre za t.i. »tržni socializem s kitajskimi značilnostmi«. Kitajski pogajalec je zaradi teh močnih zgodovinskih in kulturnih vplivov zapleten preplet maoističnega birokrata, konfucijanskega gentlemana in suntzujskega stratega, kar bega številne tuje pogajalce, zato je prav, da izpostavimo nekatere ključne značilnosti kitajskega pogajalskega sloga.

**1. Poznavanje pravih ljudi.** Najbolj izstopajoča značilnost poslovanja in pogajanj na Kitajskem je nedvomno »guanxi« oz. pomembnost poznavanja pravih ljudi. To potrjujejo tako številne navedbe v literaturi o kitajskem pogajalskem slogu kot tudi raziskava, kjer so vsi sogovorniki povedali, da brez »guanxi« ni pravega poslovanja na Kitajskem.

**2. Ohranjanje »obraz«.** Zelo izstopajoča značilnost je tudi ohranjanje »obraz« . Kitajski pogajalci se izogibajo priznanju, da nečesa ne morejo izpolniti, in bodo zato hitro rekli, da so stvari pod nadzorom, čeprav to ne drži zmeraj. V pogajanjih in tudi kasneje se morajo tuji poslovneži večkrat prepričati ali z dogovorjenim obe strani merita na isto. Tovrstna kontrola kot tudi kontrola izvajanja poslov in zaposlenih je za uspešno poslovanje na Kitajskem morda celo ključnega pomena.

**3. Uporaba prevajalcev.** Uporaba prevajalcev je na Kitajskem neizogibna, saj le redkokateri Kitajec zna angleško. Pri najvišjem vodstvu še gre, v nižjih sferah pa angleščina še vedno povzroča težave. Dober prevajalec, ki ve, kako in ne le kaj povedati, je na Kitajskem neprecenljiv.

**4. Prisotnost korupcije.** O korupciji na Kitajskem se veliko piše, čeprav so oprijemljivi primeri seveda redki, ker o njih nihče ne govori. Navkljub temu je jasno, da je korupcija na Kitajskem vsekakor prisotna, in to močno, čemur pritrjujejo tudi sogovorniki iz raziskave. Ponavadi zavzema dokaj posredne oblike, kot npr. ponujanje različnih uslug, celo samo dobra pogostitev ipd.

**5. Začetna nezaupljivost do tujcev.** Zgodovinska dogajanja in proti-zahodno vzdušje v času komunizma so v Kitajcih zasejala določeno nezaupljivost do tujcev. Zaradi tega razloga traja malce

dlje, da se obe strani spoznata in navežeta pristne, morda celo prijateljske odnose, ki utrdijo zaupanje in vzpostavijo potrebno kredibilnost, ki sta ključna elementa za uspešno poslovanje na Kitajskem. Ko tuji pogajalci to stopnjo enkrat dosežejo, pomeni, da so se zelo približali uspehu in plodnemu sodelovanju s kitajskim partnerjem.

**6. Poslovne večerje in poslovni pogovori.** Protokol igra na Kitajskem pomembno vlogo, del tega so tudi obvezne večerje in že kar pregovorno popivanje in petje v barih karaoke. To je pomemben in zelo učinkovit način prej omenjenega izgrajevanja zaupanja in prijateljstva. Pri tem do samih poslovnih pogovorov in dogovorov le redko prihaja, imajo pa take neformalne priložnosti velik posredni vpliv na končni rezultat.

**7. Pogajalske strategije kitajske strani.** To je morda najbolj zapleteno vprašanje pri pogajanjih s Kitajci, saj je izbira strategije očitno odvisna od številnih faktorjev, ki presegajo zgolj kulturološki element. Kot rečeno, se v kitajskih pogajalcih prepletajo značilnosti maoističnega birokrata, konfucijanskega gentlemana in suntzujskega stratega. Vprašanje je, kateri od vplivov bo v določeni situaciji prevladal. Nekatere ugotovitve kažejo, da je marsikaj odvisno tudi od pristopa nasprotne strani in da je zato z izgrajevanjem medsebojnega zaupanja in naklonjenosti moč veliko doseči.

**8. Pogajalske taktike kitajske strani.** Tako iz literature kot tudi iz raziskave je razvidno, da se kitajski pogajalci precej radi poslužujejo nekaterih pogajalskih prijemov, med katerimi po pogostnosti izstopajo predvsem »Menjava trga za tehnologijo«, »Osredotočenost na ceno«, »Skrivanje interesa in čustev« ter »Visoke začetne zahteve«, skoraj nikoli pa ne uporabljajo izredno trdih taktik, kot so grožnje ali poskusi sramotjenja.

**9. Posnemanje tehnologije in posredovanje informacij.** Kitajci so znani posnemovalci tehnologij, zato lahko tuji pogajalci ob vsaki priložnosti pričakujejo kopico vprašanj in zahtev po podrobnejših informacijah. To je povsem logično za relativno zaostalo državo, vseeno pa morajo tuji pogajalci podrobno določiti, do katere stopnje bodo šli pri posredovanju »občutljivih« informacij.

**10. Dodatni pogovori po podpisu pogodbe in ponovna pogajanja.** Ravno tako lahko tuji pogajalci pričakujejo, da se po podpisu dogovora pogajanja ne bodo zaključila. Pravzaprav se bodo takrat šele dobro začela, saj bo kitajska stran vsakič, ko nekega dogovora ne bo uspela izpolniti, izrazila željo po dodatnih pogovorih in pogajanjih. To marsikaterega zahodnega poslovneža hudo jezi, tisti bolj izkušeni pa vedo, da druge izbire pravzaprav ni, saj si nihče ne želi izzivati sreče na kitajskem sodiščih, ki so naklonjena domačim subjektom.

Tuji pogajalci morajo biti na teh deset značilnosti kitajskega pogajalskega sloga zmeraj pripravljeni in zato le-te lahko imenujemo "**deset zapovedi za uspešno poslovanje na Kitajskem**". Seveda ne trdim, da bodo izpostavljene značilnosti v pogajanjih s kitajskimi pogajalci vselej prisotne, vseeno pa lahko pogajalcem svetujem, naj bodo na njih vedno pripravljeni. Teh deset značilnosti je najti na številnih mestih v relevantni literaturi, potrdila pa jih je tudi opravljena raziskava. Pri tem je zanimivo, da literatura izpostavlja še znatno večje število značilnosti, ki pa v raziskavi povečini niso prišle do izraza. Ena izmed takšnih »značilnosti« je mesto pogajanj, kjer literatura vztrajno opisuje željo kitajskih pogajalcev po pogajanjih na domačih tleh. Tega raziskava ni potrdila, pa tudi

nekateri kitajski avtorji razlagajo, da se je sicer doma lažje pogajati, vendar pa je potrebno tudi vedeti, da so potovanja v tujino na Kitajskem redka in zato zelo cenjena. Druga takšna »značilnost« je vztrajanje pri splošnih principih pred konkretnimi dogovori. Sogovorniki tega niso zaznali in so dejali, da so bili kitajski kolegi v svojih zahtevah dokaj konkretni. Tretja »značilnost«, ki se v raziskavi ni potrdila, je številnost in misterioznost vlog kitajskih pogajalcev. Sogovorniki so dejali, da je bilo na kitajski strani povečini manj pogajalcev kot na njihovi, večkrat pa je bil na kitajski strani en sam pogajalec. Podobnih »značilnosti« je še nekaj, seveda pa se je pri tem potrebno vprašati, v čem tičijo razlogi za takšno neskladje med literaturo s tega področja in raziskavo. Mogoče je, da se zaradi izredno majhnega števila sogovornikov sicer obstoječe značilnosti pač niso pojavile, po mojem prepričanju pa iz tega vseeno lahko sklepamo, da pri teh »značilnostih« ne gre za ključne elemente kitajskega pogajalskega sloga.

Opravljen raziskava je poleg omenjenih neskladij nakazala še nekatere pomembne značilnosti, ki so vezane predvsem na sodelujoče slovenske pogajalce in podjetja, iz katerih prihajajo. Sklepati je mogoče, da slovenski poslovneži pripravam na pogajanja namenjajo občutno premalo časa, tako v širšem kot tudi ožjem pomenu besede, čeprav v isti sapi zatrjujejo, da je priprava zelo pomemben element in da nepoznavanje poslovnih običajev lahko vpliva na neuspeh pri pogajanjih. **Iz raziskave je namreč razvidno, da velika večina podjetij in njihovih pogajalcev pred odhodom na Kitajsko ni posebej preučevala ne literature o tej državi ne strokovne literature o kitajskem pogajalskem slogu.** Povečini za to ni bilo dovolj časa. **Poleg tega je raziskava pokazala, da bi lahko podjetja v številnih primerih, ko je na Kitajskem prišlo do težav s partnerji, ukrepala znatno hitreje, če bi se o nevarnosti tovrstnih težav predhodno podučili v relevantni literaturi.** Med pomembnejše izsledke raziskave spada tudi ugotovitev, da so vsi sogovorniki v pogajanjih uporabili združevalni pristop, o katerem menijo, da je lahko edini uspešen pri pogajanjih na Kitajskem.

**Slovenska podjetja so bila glede proizvodnje svojih proizvodov na Kitajskem do tega trenutka zelo sramežljiva.** Razloge za to gre iskati na več ravneh. Država vsekakor ni pripomogla k večjemu optimizmu, saj se, sodeč po rezultatih raziskave, njeni predstavniki sploh ne zavedajo vseh priložnosti, ki jih Kitajska lahko nudi slovenskemu gospodarstvu. Poleg tega so postopki izdajanja vizumov nerazumno dolgi, kakšne dodatne pomoči, npr. v obliki različnih informacij, ki so potrebne za vzpostavitev poslovanja na Kitajskem, pa podjetja od države očitno ne morejo pričakovati. V tej zgodbi obstajajo sicer nekatere svetlejšje strani, kot je npr. GZS, seveda pa zgolj njena pomoč slovenskim podjetjem ne zadošča. Podjetja se zato bolj zanašajo na lastno vzajemno pomoč z izmenjevanjem informacij in številnimi nasveti. Tudi opravljena raziskava ponuja kar precej tovrstnih nasvetov podjetjem, ki si Kitajsko šele ogledujejo.

- 1) Ključen je izbor dobrega lokalnega kadra, ki je podjetju v veliko pomoč tako pri pridobivanju različnih soglasij kot tudi kasneje v fazi poslovanja.
- 2) Angažiranje svetovalcev oz. poglobljena analiza vseh možnosti in obveznosti tujih investitorjev je nujna za izognitev številnim nevarnostim, ki tam prežijo na tuja podjetja.

- 3) Za začetek je smiselno ustanoviti vsaj predstavništvo, prek katerega zainteresirana podjetja bolje spoznajo trg, izvajajo promocijo, pridobijo določena poznanstva in še kaj.
- 4) Fazo ogledovanja naj čimprej zaključijo in se brez oklevanja odpravijo na Kitajsko, vsaj na ogled dežele in vseh sprememb, ki se tam dogajajo, ali pa naj obišejo naša tamkajšnja podjetja, s katerimi bi v prihodnosti lahko sodelovali in se od njih učili.

**Raziskava namiguje tudi, da slovenskemu gospodarstvu primanjkuje globalne orientiranosti,** saj se med temeljne razloge za šibko prisotnost na Kitajskem uvrščajo nepoznavanje države in njenega tržišča ter posledične nezmožnosti dojetanja njune pomembnosti in porajajočih se priložnosti. Med ostalimi pomembnejšimi razlogi za takšno stanje sogovorniki navajajo nezadostno udejstvovanje države, neupravičen strah pred velikostjo, oddaljenostjo in z njo povezanimi stroški ter jezikovno oviro, ki je po mojem mnenju med vsemi še najmanj iz trte izvita, pa še to je moč premagati z boljšim poznavanjem kitajske kulture, angažiranjem sposobnih in razgledanih prevajalcev ali celo učenjem kitajščine. Raziskava je pokazala, da bi bila za premagovanje ovir, ki zavirajo uspešno poslovanje slovenskih podjetij na tem tržišču (številni lokalni in državni predpisi, nepoznavanje tržišča itd.) primerna določena raziskovalno-informacijska organizacija, ki bi podjetjem posredovala potrebne informacije. Odprto ostaja vprašanje, kdo naj bi tovrstni organizem ustanovil. Osebnost bi predlagal nekakšno skupno iniciativo s strani države in vseh zainteresiranih podjetij, ki na Kitajskem že poslujejo ali pa tovrstno poslovanje načrtujejo. Vseeno pa se bojim, da je v Sloveniji tak predlog zaenkrat še zelo blizu utopizma. **Med zanimivejše ugotovitve spada tudi dejstvo, da se je velika večina slovenskih podjetij na Kitajsko odpravila zato, ker so se tja pred njimi odpravili njihovi glavni kupci. Če temu ne bi bilo tako, bi po vsej verjetnosti o slovenski proizvodnji na Kitajskem še danes ne bilo niti sledu.** Na podlagi vseh prikazanih kompleksnosti Kitajske in njenega tržišča ter težav v poslovanju podjetij na Kitajskem lahko brez dvoma potrdim postavljeno hipotezo.

## 7.2. OMEJITVE IN SMERNICE ZA POGLOBITEV IN RAZŠIRITEV RAZISKAV

### 7.2.1. Omejitve raziskave

Raziskava o kitajskem pogajalskem slogu, kot ga vidijo slovenski pogajalci, po mojem mnenju pomembno osvetljuje do sedaj slabo raziskano področje pogajanj v Sloveniji. Kljub temu pa ima ta raziskava določene pomembne omejitve. Poglavitna omejitev pričujoče raziskave je nedvomno majhnost vzorca. Majhnost vzorca, ki je odraz realnega stanja, saj je v letu 2004 na Kitajskem proizvajalo ali se na proizvodnjo pripravljalo zelo malo slovenskih podjetij, predstavniki nekaterih podjetij pa niso pokazali interesa za sodelovanje, vsekakor pomembno zmanjšuje pojasnjevalno moč raziskave in izkazuje jasne omejitve pri generaliziranju ugotovitev. Rezultati, dobljeni s to raziskavo, so indikativne narave in zgolj na njihovi podlagi ni mogoče zagotovo sklepati o značilnostih kitajskega pogajalskega sloga.

Raziskava zaradi majhnega števila slovenskih podjetij na Kitajskem ne razlikuje med različnimi tipi pogajanj (izvozna pogajanja, prodajna pogajanja, pogajanja skupnih vlaganj, nabavna pogajanja, licenčna pogajanja itd.), ki se med seboj brez dvoma občutno razlikujejo tako po kompleksnosti pogajanj in vlogi pogajalcev kot tudi po trajanju pogajanj in nekaterih drugih dimenzijah. Raziskava zato ne prikazuje morebitnih razlik med posameznimi tipi, ki bi dodatno osvetlile značilnosti kitajskega pogajalskega sloga.

Iz istega vzroka izhaja tudi tretja omejitev raziskave, saj so v njej zajeta podjetja, ki pripadajo zgolj nekaterim dejavnostim (proizvodnja električne opreme in sestavnih delov za avtomobilsko industrijo, živilska industrija ter proizvodnja elektronike). Takšno stanje onemogoča iskanje skupnih značilnosti znotraj posameznih dejavnosti, ravno tako pa ne omogoča primerjave posameznih značilnosti med posameznimi dejavnostmi, kar seveda omejuje uporabno vrednost izdelane raziskave.

Iz podobnega razloga sem se z raziskavo omejil na interakcijo med slovenskimi in kitajskimi pogajalci, pri čemer se nisem spuščal v raziskovanje morebitnih razlik znotraj samega pogajalskega sloga kitajskih pogajalcev, pač glede na to, iz katerega dela Kitajske prihajajo. Glede na velikost te dežele in številčnost njenih prebivalcev bi bilo smiselno narediti določene primerjave med kitajskimi pogajalci iz Hong Konga, Tajvana, severnega in južnega ter mogoče tudi zahodnega dela države, ki je še zelo nerazvit in kot potencial za hitrejši razvoj morda zanimiv tudi za nekatera slovenska podjetja. Lahko namreč sklepamo, da se pogajalci iz Hong Konga in prostih ekonomskih con na jugovzhodu države v nekaterih potezah razlikujejo od pogajalcev s severnih in zahodnih delov dežele, kjer je prišlo do znatno manj intenzivne interakcije med tujimi in domačimi poslovneži in s tem tudi do manjšega vpliva zahodne kulture.

Peta omejitev raziskave se nanaša na očitne razlike med izkušnjami posameznih pogajalcev. Nekateri sogovorniki se namreč pogajajo že več desetletij in imajo tudi več izkušenj s pogajanjem na Kitajskem, medtem ko si drugi (predvsem mlajši) sogovorniki še niso pridobili toliko izkušenj in so zato njihovi odgovori mestoma manj izčrpani in uporabni. Kljub temu pa sem to omejitev z vključitvijo večjega števila zanimivih citatov skušal čimbolj nevtralizirati.

### **7.2.2. Smernice za poglobitev in razširitev raziskav**

Nekatere omejitve te raziskave in pomanjkanje sorodnih raziskav v slovenskem prostoru kličejo po razširitvah in poglobitvah raziskav. Po mojih podatkih v Sloveniji zaenkrat še nimamo ne vseobsežne raziskave o odnosu slovenskih poslovnežev in drugih pogajalcev do pogajanj niti raziskave o SLOVENSKEM POGAJALSKEM SLOGU ter njegovi primerjavi z nekaterimi bližnjimi narodi, ki bi na svetovni pogajalski zemljevid uvrstila tudi slovenske pogajalce.

V povezavi s prejšnjim predlogom bi svetoval, da se izvrši raziskava interakcij med slovenskimi pogajalci in njihovimi kolegi iz za Slovenijo trgovinsko najpomembnejših držav (Nemčije, Avstrije, Hrvaške, Italije, Francije, Rusije in drugih). Na ta način bi dobili slovenski pogled na pogajalske sloge omenjenih držav, ki se vsekakor razlikuje od pogleda, denimo, ameriških pogajalcev, ki je v



svetu daleč najbolj razširjen, in pogajalcem iz držav, ki se kulturološko razlikujejo od ZDA, poraja določene težave, saj morajo pri študiju teh pogledov imeti pred očmi tudi svojo lastno kulturo, kar pa seveda ni enostavno.

V povezavi s kitajskim pogajalskim slogom bi bilo v prihodnosti zelo zanimivo videti raziskavo, opravljeno na znatno številčnejšem vzorcu slovenskih pogajalcev, ki so se pogajali s kitajskimi pogajalci. V ta vzorec bi poleg investicijsko usmerjenih proizvodnih podjetij morebiti lahko vključili tudi slovenske izvoznike dobrin na Kitajsko in uvoznike kitajskih dobrin v Slovenijo. Takšna raziskava bi ob znatno večjem številu globinskih intervjujev ali celo s pomočjo kvantitativne analize omogočala bolj dosleden prikaz pogleda slovenskih pogajalcev na kitajski pogajalski slog in obenem bolj poglobljeno analizo določenih problematik, kot so pogajalski proces in njegove posamezne faze, postopek priprav na pogajanja, uporaba pogajalskih strategij in taktik ipd. Poleg omenjenega pa bi lahko s tovrstno raziskavo analizirali tudi:

- Pogajalske značilnosti po posameznih industrijah oz. dejavnostih
- Pogajalske značilnosti kitajskih pogajalcev po regijah oz. drugih geografskih elementih znotraj Kitajske, ki zaradi svoje velikosti nedvomno skriva določene razlike
- Razlike med pogajanjem s pogajalci iz državnih podjetij in tistimi iz zasebnih kitajskih podjetij; pogostokrat poslujejo z razlikujočimi se mentalitetami in pod različnimi pogoji

Za realizacijo tovrstne raziskave je seveda prvi predpogoj pogumnejše udejstvovanje slovenskih podjetij na tem velikem trgu prihodnosti, do česar pa navkljub številnim priložnostim še ni prišlo. Upanje ostaja.

## LITERATURA

1. Albaum Gerald, Strandkov Jesper, Duerr Edwin: International Marketing and Export Management, 2. izdaja. B.k. : Addison-Wesley, 1994. 484 str.
2. Arias José Tomás Gómez: A relationship marketing approach to guanxi. European Journal of Marketing, 1998, št. 1/2, str. 145-56
3. Backman Michael, Butler Charlotte: Big in Asia - 25 Strategies for Business Success. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2003. 256 str.
4. Blackman Carolyn: Negotiating China. Crows Nest: Allen&Unwin, 1997. 205 str.
5. Brahm J. Lawrence: Negotiating in China: 36 Strategies. Singapore: Reed Academic Publishing Asia, 1995. 107 str.
6. Buttery E. Alan, Leung T.K.P.: The difference between Chinese and Western negotiations. European Journal of marketing, 1998, št. 3/4, str. 374-89
7. Buttery E. Alan, Wong Y.H.: The development of a Guanxi framework. Marketing Intelligence & Planning, 1999, št. 3, str. 147-54
8. Chai C.H. Joseph, Chai B. Karin: China's floating population and its implications. International Journal of Social Economics, 1997, št. 7/8/9, str. 1038-51
9. Chieng Andre: Le siecle de la Chine. Societal, 2001, št. 2, str. 23-6
10. Cova Bernard, Nazet Florence, Salle Robert: Project Negotiations: An Episode in the Relationship. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: International Business Negotiations. Oxford: Elsevier Science, 1996. 437 str.
11. Cui Geng, Liu Qiming: Regional market segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market. Journal of Consumer Marketing, 2000, št. 1, str. 55-72
12. Demurger Sylvie: Economic Opening and Growth in China. B.k.: OECD, 2000. 89. str
13. Djukić David: Odnos slovenskih managerjev do pogajanj na medorganizacijskih trgih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 106 str., 3 pril.
14. Fairbank John King, Goldman Merle: China: A new history. Cambridge: The Belknap press of Harvard University Press, 1998. 546 str.
15. Fang Tony: Chinese business negotiating style. Thousand Oaks: Sage, 1999. 339 str.
16. Fells Ray: Preparation for negotiation. Personnel Review, 1996, št. 2, str. 50-60
17. Firth Alan: The Discourse of Negotiation. Oxford: Pergamon, 1995. 436 str.
18. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Kako doseči dogovor. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 214 str.
19. Gesteland R. Richard: Cross-cultural Business Behavior. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2002. 347 str.

20. Ghauri N. Pervez: Introduction. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: International Business Negotiations. Oxford: Elsevier Science, 1996. 437 str.
21. Gilbert David, Tsao Jenny: Exploring Chinese cultural influences and hospitality marketing relationships. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2000, št. 1, str. 45-53
22. Golubović Gordan: Stare modrosti v sodobni marketinški misli. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2003. 73 str.
23. Gottlieb Marvin, Healy J. William: Making deals: The business of negotiating. New York : New York Institute of Finance, 1990. 194 str.
24. Graham John: Vis-a-vis International Business Negotiations. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: International Business Negotiations. Oxford: Elsevier Science, 1996. 437 str.
25. Gulbro Robert, Herbig Paul: Cross-cultural negotiating processes. Industrial Management & Data Systems, 1996, št. 3, str. 17-23
26. Gummesson, Evert: All Research is Interpretive! Stockholm: Stockholm University, School of Business, 2003. 13 str.
27. Hampden-Turner M. Charles, Trompenaars Fons: Building Cross-cultural Competence. Chichester: John Wiley & Sons, 2002. 388 str.
28. Harvie Charles: Economic transition: what can be learned from China's experience. International Journal of Social Economics, 1999, št. 7/8/9, str. 1091-119
29. Herbig Paul, Martin Drew: Negotiating With Chinese: A Cultural Perspective. Cross Cultural Management, 1998, št. 3, str. 40-54
30. Hofstede Geert: Culture's Consequences, 2. izdaja. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 str.
31. Hofstede Geert, Usunier Jean-Claude: Hofstede's Dimensions of Culture and their Influence on International Business Negotiations. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: International Business Negotiations. Oxford: Elsevier Science, 1996. 437 str.
32. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: GV Založba, 2001. 338 str.
33. Hsu, Immanuel C. Y. The Rise of Modern China. 4th ed. New York: Oxford University Press, 1990. 992 str.
34. Huang Lin-Mei: The Chinese Way of Requesting Information in Intercultural Negotiation. Intercultural Communication Studies, 1999, št. 2, 107-20
35. Hutchings Kate: Improving Selection Processes But Providing Marginal Support: A Review of Cross-Cultural Difficulties for Expatriates in Australian Organisations in China. Cross Cultural Management, 2002, št. 3, str. 32-57

36. Jacobs Laurence, Gao Guopei, Herbig Paul: Confucian roots in China: a force for today's business. *Management decision*, 1995, št. 10, str. 29-34
37. Jia Liqun: Regional catching up and productivity growth in Chinese reform period. *International Journal of Social Economics*, 1998, št. 6/7/8, str. 1160-77
38. Kalé Sudhir: How National Culture, Organizational Culture and Personality Impact Buyer-Seller Interactions. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science, 1996. 437 str.
39. Kanter Moss Rosabeth, Corn Richard Ian: Do Cultural Differences Make a Business Difference?. *Journal of Management*, 1994, št. 2, str. 5-23
40. Karsten G. Siegfried: Eucken's instability thesis revisited - the case of China. *International Journal of Social Economics*, 1998, št. 2/3/4, str. 448-66
41. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj: Moderna organizacija, 1996. 307 str.
42. Kaye Marianna, Taylor G.K. William: Expatriate culture shock in China: a study in the Beijing hotel industry. *Journal of Managerial Psychology*, 1997, št. 8, str. 496-510
43. Keegan J. Warren, Schlegelmilch B. Bodo: *Global Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited, 2001. 610 str.
44. Keizer J. Arne: *China: Business strategies for the 90's*. Berkeley: Pacific View Press, 1995. 279 str.
45. Kotler Philip: *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska Knjiga, 1998. 832 str.
46. Krušič Marjan: *Indokitajski polotok, Srednja in Vzhodna Azija*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 1994. 171 str.
47. Kumar Rajesh, Worm Verner: Social capital and the dynamics of business negotiations between the northern Europeans and the Chinese. *International Marketing Review*, 2003, št. 3, str. 262-85
48. Lamut Vera: *Velika verstva sveta*. Koper: Ognjišče, 1991. 456 str.
49. Lee Kam-hon: Moral consideration and strategic management moves: the Chinese case. *Management Decision*, 1996, št. 9, str. 65-70
50. Lee S.F. et al.: Sun Tzu's The Art of War as business and management strategies for world class evaluation under QFD methodology. *Business Process Management*, 1998, št. 2. str. 96-113
51. Leung T.K.P., Chan Ricky Yee-kwong: Face, favour and positioning – a Chinese power game. *European Journal of Marketing*, 2003, št. 11/12, str. 1575-98
52. Lewicki J. Roy et al.: *Negotiation*, 2nd. Edition. Burr Ridge: Richard D. Irwin, 1994. 478 str.

53. Li Ji, Wright C. Philip: Guanxi and the realities of career development: a Chinese perspective. *Career Development International*, 2000, št. 7, str. 369-78
54. Lieberthal Kenneth: China in 2033. *The China Business Review*, 2003, št. 2, str. 42-7
55. Lin Xiaohua, Miller J. Stephen: Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture. *International Marketing Review*, 2003, št. 3, str. 286-303
56. Lo V.H.Y., Ho C.O., Sculli D.: The strategic insights of Sun Tzu and quality management. *The TQM Magazine*, 1998, št. 3. str. 161-8
57. Lovett Steve, Simmons C. Lee, Kali Raja: Guanxi Versus The Market: Ethics and Efficiency. *Journal of International Business Studies*, 1999, št. 2, str. 231-48
58. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba, 2003. 483 str.
59. Malhotra K. Naresh, Birks F. David: *Marketing research – An Applied Approach*. Harlow: Pearsons Education Limited, 2003. 786 str.
60. Martin Drew, Herbig Paul: Contractual aspects of cross-cultural negotiations. *Marketing Intelligence & Planning*, 1997, št. 1, str. 19-27
61. McCall J. B.: *Negotiating Sales, Export Transactions and Agency Agreements*. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science, 1996. 437 str.
62. Milčinski Maja: *Konfucij: Pogovori*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1988. 234 str.
63. Moise E. Edwin: *Modern China: A history*, 2. izdaja. London: Longman, 1994. 250 str.
64. Moran T. Robert, Stripp G. William: *Dynamics of Successful International Business Negotiations*. Houston: Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.
65. Mwaura Grace, Sutton John, Roberts Diane: Corporate and national culture - an irreconcilable dilemma for the hospitality manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1998, št. 6. str. 212-20
66. O'Keefe Hsu, O'Keefe M. William: Chinese and Western behavioural differences: understanding the gaps. *International Journal of Social Economics*, 1997, št. 1/2/3, str. 190-6
67. Parker Vernon: *Negotiating Licensing Agreements*. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science, 1996. 437 str.
68. Parnell Martin Francis: *Doing business in China – the modern German experience*. *European Business Review*, 2002, št. 5, str. 351-63
69. Peterson Robert M., Lucas H. George: Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: Pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2001, št. 4, str. 37-49

70. Pungartnik Primož: Kitajsko pogajalsko vedenje. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2003. 80 str.
71. Pye W. Lucian: Chinese Negotiating Style. Westport: Quorum Books, 1992. 120 str.
72. Ralston A. David et al.: Doing Business in the 21st Century with the New Generation of Chinese managers: A study of Generational Shifts in Work Values in China. *Journal of International Business Studies*, 1999, št. 2, str. 415-28
73. Ravlin C. Elisabeth, Thomas C. David, Ilsev Arzu: Beliefs About Values, Status, and Legitimacy in Multicultural Groups. V Early P. Cristopher, Singh Harbir: *Innovations in International and Cross-Cultural Management*. London: Sage Publications, 2000. 374 str.
74. Rošker Jana: Zmajeva hiša: Oris kitajske kulture in civilizacije. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1992. 261 str.
75. Sayre Shay: *Qualitative methods for marketplace research* Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 255 str.
76. Seligman D. Scott: *Chinese business etiquette*. New York: Warner Books, 1999. 282 str.
77. Selmer Jan: Psychological Barriers to International Adjustment: North American vs. Western European Business Expatriates in China. *Cross Cultural Management*, 2000, št. 3, str. 13-8
78. Sheer C. Vivian: Conflict Processes in China's International Export Trading: Impact of the Chinese Culture and the Trading Culture. *Intercultural Communication Studies*, 2000, št. 2, str. 47-70
79. Shi Xinping, Wright C. Philip: Developing and validating an international business negotiator's profile: The China context. *Journal of Managerial Psychology*, 2001, št. 5, str. 364-89
80. Simintiras C. Antonis: Cross-cultural sales negotiations: A literature review and research propositions. *International Marketing Review*, 1998, št. 1, str. 10-28
81. Solomon H. Richard: *Chinese Political Negotiating Behavior – A Briefing Analysis*. Santa Monica: Rand Corporation, 1985. 31 str.
82. Solomon H. Richard: *Chinese Negotiating Behavior*. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press, 1999. 206 str.
83. Solomon Robert: *The Transformation of the World Economy*, 2. izdaja. London: Macmillan press, 1999. 217 str.
84. Srnka J. Katharina: Culture's Role in Marketers' Ethical Decision Making: An integrated Theoretical Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2004, št. 1, str. 1-32
85. Sui Pheng Low, Sirpal Rajeshwar: Western generic business and corporate strategies: lessons from Thirty-six Chinese Classical Strategies of War. *Marketing Intelligence & Planning*, 1995, št. 6. str. 34-40

86. Sui Pheng Low: Chinese business principles from eastern Zhou dynasty (770-221 BC): are they still relevant today?. *Marketing Intelligence & Planning*, 2001, št. 3. str. 200-7
87. Sun Haishun, Chai Joseph: Direct foreign investment and inter-regional economic disparity in China, *International Journal of Social Economics*, 1998, št. 2/3/4, str. 224-247
88. Šević Željko: Socio-economic perspectives on corruption and the emerging public policy agenda. *Naše gospodarstvo*, 2002, št. 5/6, str. 488-508
89. Tršar Žiga: Institucionalne spremembe v Ljudski Republiki Kitajski med leti 1978 in 2003. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 40 str.
90. Unt Iwar: *Negotiations without a loser*. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 1999. 158 str.
91. Urban Sabine: *Negotiating International Joint Ventures*. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science, 1996. 437 str.
92. Ury William: *Od nasprotovanja do sodelovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 184 str.
93. Usunier Jean-Claude: *International marketing: A Cultural Approach*. Hertfordshire: Prentice Hall International, 1993. 494 str.
94. Usunier Jean-Claude, Ghauri N. Pervez: *Some General Guidelines for Negotiating International Business*. V Ghauri N. Pervez, Usunier Jean-Claude: *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science, 1996. 437 str.
95. Wang Zhan, Huang Renwei: What will the world gain from China in twenty years?, *The China Business Review*, 2003, št. 2, str. 36-40
96. Weidong Zhang: *Some Chinese Common Words and Expressions and Their Cultural Origins*. *Cross Cultural Management*, 1999, št. 1, str. 11-8
97. Wong Khie-Mie, Lu Yu: *Income and social inequality in China: impact on consumption and shopping patterns*. *International Journal of Social Economics*, 2002, št. 5, str. 370-84
98. Wong Y.H., Tam L.M. Jackie: *Mapping relationships in China: guanxi dynamic approach*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2000, št. 1, str. 57-70
99. Wong et al.: *Neo-confucianism: The Bane Of Foreign Firms in China*. *Management Research News*, 1998, št.1. str. 13-22
100. Woo Hong Seng: *Negotiating in China: some issues for Western women*. *Women in Management Review*, 1999, št. 4, str. 115-20
101. Woo Hong Seng, Prud'homme Celine: *Cultural characteristics prevalent in the Chinese negotiation process*. *European Business Review*, 1999, št. 5, str. 313-22

102. Woo Hong Seng, Wilson Doirean, Liu Jonathan: Gender impact on Chinese negotiation: Some key issues for Western negotiators. *Women in Management Review*, 2001, št. 7, str. 349-56
103. Wright P.C., Szeto W.F., Lee S.K.: Ethical perceptions in China: the reality of business ethics in an international context. *Management Decision*, 2003, št. 2, str. 180-9
104. Yeung Henry Wai-chung: *Cooperative Strategies and Chinese Business Networks: A Study of Hong Kong Transnational Corporations in the ASEAN Region*. V Beamish W. Paul, Killing J. Peter: *Cooperative Strategies (Asian Pacific Perspectives)*. San Francisco: The New Lexington Press, 1997. 427 str.
105. Yijiang Ding: *Chinese Democracy After Tiananmen*. New York: Columbia University Press, 2001. 172 str.
106. Zhang Xia Meng, Jolibert Alain: Les valeurs traditionnelles des acheteurs chinois: raffinement conceptuel, mesure et application. *Recherche et Applications en Marketing*, 2003, št.1, str. 1-25



1. China's Foreign Trade. [URL: <http://www.cbw.com/cft/issue281/p29-30.html>], 26.5. 2004
2. Confucianism. [URL: <http://www.connect.net/ron/confucianism.html>], 23.12.2003.
3. Confucius and Confucianism.  
[URL:<http://beatl.barnard.columbia.edu/reacting/china/confucianism.html>], 23.12.2003.
4. Concise Political History of China  
[URL:<http://academic.brooklyn.cuny.edu/core9/phalsall/texts/chinhist.html>], 12.12. 2003
5. Executive planet. [URL: <http://www.executiveplanet.com/business-culture-in/132272142099.html>], 26.5. 2004
6. Export America  
[URL:<http://www.mac.doc.gov/China/Docs/exportamerica/WTOChina.html>], 26.5. 2004
7. Intervju z g. Vinkom Trčkom, sinologom, v Ljubljani, 25. 9. 2004.
8. Ivančič Marko: Potrpljenje je božja mast: Poslovati s Kitajci. Ljubljana: Manager, 1999, št. 9, str. 34-6.
9. Izvozno okno.  
[URL:[http://www.izvoznookno.si/podatki\\_o\\_drzavah.php?akcija=statisticni\\_indikatorji&drzava\\_ID=2002052713504630&menu=podatki&pod...](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=statisticni_indikatorji&drzava_ID=2002052713504630&menu=podatki&pod...)], 12.12.2003
10. Medvešek Matjaž, Sketelj Marko, Urbanija Matic: Opijske vojne  
[URL: [www.kizej.com/yuan/clani/seminarji/seminar2.pdf](http://www.kizej.com/yuan/clani/seminarji/seminar2.pdf)], 12.12. 2003
11. Sun-tzu: Art of War. [URL: <http://www.chinapage.com/sunzi-e.html>], 23.12.2003.
12. The World Factbook. [URL: <http://www.cia/publications/factbook/print/ch.html>], 12.12.2003

## KAZALO PRILOG

<b>PRILOGA 1: WEISS – STRIPP IN NJUNIH 12 SPREMENLJIVK MODELA MEDKULTURNIH POGAJANJ.....</b>	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: POGOVOR Z VINKOM TRČKOM, ENIM IZMED NAJVEČJIH SLOVENSКИH IN JUGOSLOVANSКИH SINOLOGOV .....</b>	<b>5</b>
<b>PRILOGA 3: OPOMNIK ZA RAZISKAVO ZNAČILNOSTI KITAJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA .....</b>	<b>13</b>
<b>PRILOGA 4: GLOBINSKI INTERVJUJI S PREDSTAVNIKI PODJETIJ, ZAJETIH V RAZISKAVI.....</b>	<b>15</b>
<b>PRILOGA 5: IZPOLNJENE TABELE O KITAJSКИH POGAJALSКИH TAKTIKAH.....</b>	<b>42</b>

### **1. Pogajalska zamisel (strategija)**

Kot rečeno v drugem poglavju, v teoriji pogajanj obstajata dve nasprotujoči si filozofiji pogajanj: Distributivna in integrativna. Kadar pogajalec ne pozna pogajalske filozofije nasprotne strani je primoran v izdelavo večjega števila možnih potekov pogajanj. Skrbno načrtovanje, osnovano na trdnih informacijah o nasprotni strani, bo znatno skrajšalo pogajanja in omogočilo ugodnejši dogovor.

### **2. Izbor pogajalcev**

Tuji pogajalci so ravno tako ljudje s čustvi, vrednotami in različnimi ozadji ter pogledi. Individualne razlike v karakterju in v posameznikovem ozadju lahko močno vplivajo na potek pogajanj. Iz tega razloga je potrebno poznavanje ozadij izbire posameznih pogajalcev nasprotne strani. Izbirne kriterije lahko razvrstimo glede na tehnične sposobnosti ter družbene vrline. Primerno število pogajalcev je v posameznih kulturah različno. V nekaterih primerih bo pogajalska skupina vključevala tako ljudi s tehničnimi sposobnostmi kot tudi tisti z družbenimi vrlinami. Tehnična sposobnost pomeni znanje in prikazano sposobnost na določenem strokovnem področju. Pogajalske sposobnosti in izkušnje so ravno tako del teh sposobnosti, kot tudi medkulturna orientacija. Zaželenosti vključujejo tehnično znanje, znanstvene veščine, poznavanje jezikov in pravnih predpisov. V kulturah in podjetjih, kjer cenijo predvsem družbene vrline, si želijo pogajalcev s statusom in osebnimi lastnostmi, kot so vljudnost, lojalnost in zanesljivost.

### **3. Vloga hotenj posameznikov**

Osebne ambicije se redkokdaj popolnoma ujemajo z interesi podjetij, ki jih posamezniki zastopajo. Interes osebnega uspeha lahko vodi pogajalce v sprejemanje predlogov, ki niso optimalni za podjetje. Po drugi strani lahko pogajalci želijo dokazati svojo trdnost in nepopustljivost, čeprav jim organizacija te funkcije ne nalaga. Osebni ugled se lahko izkaže za pomembnejšega od ugleda organizacije ali uspeha pogajanj. V nekaterih kulturah se dogaja tudi, da pogajalci zagovarjajo ne le lastnih interesov ali interesov podjetja, temveč interesov širše skupnosti, včasih celo naroda ali države.

### **4. Protokol**

Protokol obsega sprejete prakse diplomatske interakcije in podrobna pravila ceremonije in postopkov. Ceremonija so konvencionalni izrazi vljudnosti in etikete. V njenem ozadju se skriva pozornost do čustev drugih ter spoštovanje do avtoritet. Postopek je način postopanja pred, med in po samih pogajanjih. Pravila protokola urejajo številne dejavnosti, tudi izbiro lokacije, izražanje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslavljanje, izgled in vedenje, dajanje daril, pogostitve, sprejeme, razvrščanje oseb za pogajalsko mizo, oblikovanje urnika, dokumentacije in druge zadeve. Pravila protokola so lahko formalna ali neformalna. Formalnim pogajalcem je prikaz spoštovanja in vljudnosti velikega pomena, neformalni pa niso tako pozorni na pravila protokola in niso dosledni pri njihovem spoštovanju. Takšen pristop utegne pri bolj formalnih pogajalcih povzročiti zmedo in nezadovoljstvo. Močna neskladja pri protokolu lahko privedejo celo do

propada pogajanj. Pogajalci lahko tudi po protokolu sklepajo, ali nasprotna stran s svojim ravnanjem izkazuje željo po poslovnih stikih ali pa z izvajanjem protokola kaže svoje odklonilno stališče. Protokol je torej precej zanesljiv signal o pripravljenosti strank za sklenitev posla.

## **5. Pomen tipa predmetov razprave**

Definiranje predmetov razprave je eden izmed najpomembnejših delov pogajanj. Že pred pogajanjem vsaka stran zase oblikuje seznam najpomembnejših vprašanj oz. predmetov razprave. Ob tem opredelita tudi meje koncesij in področja pritiskov, ki jih bosta uporabili za dosego koncesij nasprotne strani. Razprava o predmetih pogajanj se odvija skozi celotna pogajanja, včasih pogajalci porabijo več časa za sporazum o relevantnih predmetih pogajanj kot za sama pogajanja. Skozi razpravo lahko pogajalci ugotovijo, kateri so vitalni interesi nasprotne strani in na ta način ustrezno prikritijejo svoje prioritete ter vključijo ta spoznanja v svojo taktiko. Predmete razprave delimo na vsebinske in relacijske, torej takšne, ki zadevajo medsebojne odnose. Vsebinska vprašanja se dotikajo nadzora in uporabe virov, kot so denar, lastnina, moč itd., relacijska vprašanja pa se nanašajo na vzajemne interese in poudarjajo trajnost poslovnih odnosov. V kontekstu trajnih poslovnih odnosov je pomembno, da so pogajanja izpeljana na način, ki utrjuje in ne ovira poslovnih odnosov v prihodnosti. V številnih primerih je trajnost odnosov pomembnejša od izida posameznih pogajanj.

## **6. Kompleksnost jezika**

"Kontekst" je vokalni in nevokalni aspekt komunikacije, ki obdaja besedni del sporočanja in pojasnjuje njegov pomen. Kontekstualni aspekt verbalne komunikacije vsebuje hitrost podajanja besed, višino tona, jakost in mehko glas, variacijo naštetih elementov ipd. Kontekstualni aspekt neverbalne komunikacije pa vsebuje očesni kontakt, izraznost obraza, vonj, gibanje rok in telesa, osebno razdaljo ter uporabo prostora. Kulture so lahko bolj verbalne ali bolj neverbalne. Pri verbalni komunikaciji so informacije podajane s pomočjo elaboriranega kodiranja, ki njihovemu pomenu daje eksplicitnost in natančnost. Pri neverbalni komunikaciji se pomen prenaša predvsem z govornico telesa in ne toliko z besedami. Skupna kulturna identiteta znižuje potrebo po eksplicitnem podajanju informacij. Pomen prihaja z načinom, kako in kdaj so besede izrečene, ne pa toliko skozi besede same. Ob različnih kulturnih identitetah je za boljše medsebojno razumevanje potrebno namenjati več pozornosti eksplicitnemu podajanju informacij. Hall (1976) tak način komunikacije poimenuje komunikacije nizkega konteksta, saj je količina vseh informacij nizka. Komunikacija visokega konteksta vsebuje več informacij, je bogatejša in živahnejša, v razmerah različnih kulturnih identitet pa se velik del tovrstnih informacij porazgubi.

## **7. Prepričevalni argumenti**

Aristotel je razlagal tri načine vpliva: logos (logični vpliv), pathos (čustveni vpliv) in ethos (vpliv iz spoštovanja). Argumentacijo razlagamo kot prepričevalno sposobnost, torej gre za splet treh načinov vpliva. Pogajalci, ki uporabljajo logično prepričevanje, uporabljajo stvarno dokazovanje, torej se poslužujejo empiričnih dokazov in dejstev, kot so statistična poročila, finančne analize ipd. Pogajalci s čustvenim pristopom skušajo prepričati z motivacijskim dokazovanjem, uporabljajo dokaze, ki sovpadajo s čustvi, vrednotami in motivi nasprotne strani in iščejo analogije iz zgodovine in kulturne tradicije. Dogmatični pogajalci prepričujejo s pomočjo avtoritativnega dokazovanja. Razpolagajo s številnimi izjavami ali mnenji različnih avtoritet (verskih, ideoloških, političnih ipd.).

Načini dokazovanja imajo neposreden vpliv na potek pogajanj. Dogmatični pogajalci so manj popustljivi, saj na kompromis gledajo slabšalno, zato dosežejo manj sporazumov, za katere potrebujejo več časa. S poznavanjem nasprotne strani in njene nagnjenosti k določenemu načinu vplivanja lahko pogajalci povečajo privlačnost predlogov z uporabo argumentov, ki so najbližje interesom in vrednotam nasprotne strani.

## **8. Upoštevanje časa**

Vsaka kultura poseduje svojo interno uro. Odnos do časa lahko izrazimo kot odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. S tem odnosom poudarjamo bodisi tradicionalne vrednote, kratkoročne cilje ali dolgoročno naravnost. Preferenčna časovna perspektiva je odsev kulturnih vrednot in predstavlja osnovo določenim oblikam pogajalskega vedenja. Kulture se prav tako različno obnašajo glede organiziranja izrabe časa. Tako razločujemo monokrone in polikrone kulture. Prve izhajajo iz domneve, da časa primanjkuje in mu pripisujejo visoko vrednost, medtem ko druge menijo, da ga je dovolj. Prve dogodke razvrščajo v predalčke in probleme rešujejo postopoma, polikrone kulture pa preskakujejo od dogodka na dogodek, kar vzame več časa. Izhajajo iz prepričanja, da se prihodnosti ne da predvidevati. Tretji vidik vrednotenja časa je taktični. Pogajanja predstavljajo pomemben poslovni proces, za katerega pogosto zmanjkuje časa. Polikrone kulture s taktiko tratenja časa pogostokrat pridobijo dodatne koncesije s strani monokronih pogajalcev. Vse kulture niso dosledno monokrone ali polikrone, temveč obstajajo različne kombinacije le-teh.

## **9. Podlaga za zaupanje**

Pogajalci se v vsakih pogajanjih soočajo z dilemo zaupanja. Popolno nezaupanje onemogoča kakršenkoli dogovor, slepo zaupanje pa večkrat vodi v njegovo izkoriščanje. Zaupanje ima po svetu različne pomene, vedno pa predstavlja neke vrste pričakovanja. V širšem smislu je v pogajanjih osnova za zaupanje pravo ali pa prijateljstvo. V prvem primeru se ob kršitvah prizadete strani obračajo na višjo avtoriteto, ki naj kršitelja prisili v spoštovanje dogovora ali ga sankcionira. V drugem primeru se zaupanje osnuje na medsebojni naklonjenosti in spoštovanju. V globalnem poslovanju se pogajalci ponavadi ne zanašajo na sankcije, saj so večkrat neizterljive. Dokler imata v splošnem obe strani od dogovora določene koristi, bosta vložili veliko truda v njegovo izpolnjevanje. Poleg tega kršitve dogovorov v mednarodnem poslovnem svetu odmevajo daleč.

## **10. Nagnjenost k sprejemanju tveganj**

Pripravljenost za prevzemanje tveganj je bistvena sestavina mednarodnega poslovanja. Malo je namreč odločitev, ki bi potekale v ozračju popolne gotovosti. V pogajanjih ločimo previdne in pustolovske pogajalce. Prvi se bojijo skleniti slab posel, možen pa je tudi strah pred izgubo ugleda in položaja v podjetju ali celo službe.

## **11. Notranji sistem sprejemanja odločitev**

V globalnih poslovnih pogajanjih se sprejemajo odločitve praviloma na osnovi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, kakovosti mednarodnega informacijskega sistema in osebnih nagnjenj. Notranji sistemi sprejemanja odločitev so lahko avtoritarni ali dogovorni. V avtoritarnih sistemih se odločajo predvsem vodje brez globljega posvetovanja s sodelavci. Za dogovorne sisteme je značilno iskanje soglasja v vsaj dveh smereh: znotraj pogajalske skupine ter do nadrejenih. Pri pomembnejših odločitvah se lahko konsenz širi na druge interesne stranke, kot so vlada, partija,

sindikati, delničarji ipd. Ob prisotnosti dogovornih sistemov odločanja praviloma pogajanja trajajo dlje. Pogajalci uporabljajo različne pripomočke, kot so poročila nadrejenim, video kasete ipd. Kadar so v odločanje vpletene tudi zunanje stranke, morajo pogajalci odkriti, kdo ima moč za odločanje in svoje argumente nasloviti v odkrito smer.

## **12. Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma**

Sporazum je izmenjava vzajemnih pogojnih obljub. Oobljube izražajo domnevne namene in niso absolutne. Kulture se ločijo po tem, katera oblika sporazuma jim je bliže. Obstajata dve skrajni obliki sporazuma: eksplicitna, ki v pisni obliki opredeljuje vsa, tudi najbolj obrobna vprašanja in ne zahteva nikakršnih dogovorov v prihodnosti ter implicitna, ki je lahko le ustna in veže stranki zgolj zaradi kakovosti medsebojnih odnosov. V praksi se pojavljajo kombinacije teh dveh skrajnosti. Pogajalci opredelijo ključne eksplicitne sestavine in splet enih in drugih. Implicitni sporazumi predstavljajo za pogajalce določeno nevarnost, saj se lahko interpretaciji strank o implicitnih delih dogovora razlikujeta, možna pa je tudi namenska prekršitev dogovora. Eksplicitni sporazumi pa so po drugi strani zelo rigidni in neosebni. Pomanjkanje medosebne zavezanosti se kaže v prevelikem zanašanju na zunanje avtoritete, ki pa včasih nimajo dovolj moči za sankcioniranje kršiteljev. Današnja praksa vedno bolj priznava pisno obliko sporazumov, saj vztrajanje pri tem ni več zadeva, ki bi pretirano razburjala nasprotno stran.

## **PRILOGA 2: Pogovor z Vinkom Trčkom, enim izmed največjih slovenskih in jugoslovanskih sinologov (V Ljubljani, 25. 9. 2004)**

Na začetku bi dejal, da je ožja vsebina tega magistrskega dela pri meni nekako obrobna tema zanimanja, saj se sam bolj ukvarjam s poglobitnimi problemi in karakteristikami razvoja Kitajske, tako da bi vam dal predvsem nekakšen nasvet za vaše delo, kot da bi sam izluščil neke trdnejše hipoteze. Menim pa, da je vseeno nekaj možno povedati, namreč, kaj je potrebno pri raziskovanju teh splošnih karakteristik upoštevati. Potrebno je točno definirati obdobje, za katero gre, saj so obdobja zelo različna na Kitajskem, kjer se zgodovinsko pogojene karakteristike tega obnašanja menjajo, ne samo, da prihajajo nove, tudi stare se izražajo v različni obliki. Za Slovenijo menim, da z vidika svojih interesov ni v celoti dojela, kaj pomeni področje sodelovanja s Kitajsko v sedanjem času. Gre za razlike v vodstvu - menim, da je Rop kot predsednik vlade tisti, ki najbolj zagovarja večjo dinamiko in intenzivnost, čeprav menim, da mu ni povsem jasen kontekst trenutnih dogajanj na Kitajskem. Na Kitajskem je bil decembra lani, ko so potekale izredno dinamične diskusije znotraj partije, ki so se čutile tudi v razgovorih z našimi politiki, ki zato niso znali sklepati, kaj točno pomenijo. Osnoven problem je, da Slovenija še ni dojela pomena in razsežnost sprememb na Kitajskem.

### **Ali menite, da je temu tako na področju medijev, politike kot tudi gospodarstva?**

Gospodarstvo je pri tem vprašanju malce drugačno, tu so namreč prisotne večje razlike. V gospodarstvu je nekaj velikih ekonomskih sistemov, ki zelo koristijo te možnosti na Kitajskem. Obstaja približno 14 takih podjetij, za katera lahko rečemo, da so pomembna in razumejo te možnosti bolj kot ostala javnost. Po drugi strani je današnja politika po tradicionalnih navadah Slovencev preveč omejena na določen prostor – EU. V svetu je danes tako, da poleg prioriternih področij vendarle obstaja cel svet in EU je to dejstvo veliko bolj dojela kot slovenska politika.

### **Zadnjič ste omenili, da je bil premier razočaran nad šibkim interesom slovenskih gospodarstvenikov za poslovanje na Kitajskem.**

On je zgolj namignil na to, saj ni želel povzročati problemov, sam pa menim, da je znatni del slovenskih podjetij preveč teritorialno omejen na področja, ki so bližje in tista, ki jih poznajo in obvladajo. Kitajska pa zahteva drug nivo poznavanja in v tem kontekstu vidim izreden pomen vaše naloge, da lahko poslovnežem, ki jih zanimajo poslovni običaji na Kitajskem, nalijete več čistega vina.

### **Torej bi lahko dejali, da se v tem kontekstu Slovenija ponovno kaže kot »majhna« dežela.**

Na nekaterih področjih delovanja v svetu je preveč zastarela; pri nas se bolj govori o globalizaciji, manj pa se govori o posledicah. Ne samo, da imamo možnost iti po svetu; če hočemo to možnost koristiti, moramo svet poznati bolje.

**Na tem mestu vidim svojevrsten paradoks oz. zanimivost, saj je moč misliti, da vsaj del slovenske politike bolje zaznava pomembnost kitajskega trga za slovensko gospodarstvo, kot pa gospodarstvo samo, po drugi strani pa vidimo, da so nekatera podjetja izjemno zainteresirana za kitajski trg in pomembnosti tega trga zaznavajo dosti bolj od politike.**

Točno tako.

**Ali ste presenečeni, da je ta interes zelo omejen, da so nekatera podjetja našla svojo priložnost na Kitajskem, velika večina pomembnejših slovenskih podjetij pa je najbrž premalo dinamična.**

Kitajska pri tem ni posebna izjema, jasno pa kaže na nekatere splošne probleme slovenske orientacije v svetu. V ospredju so predvsem tista področja, na katerih delovanje podpira javnost, ter tista, kjer je potrebnega manj tveganja. V gospodarstvu je ponavadi tako, da brez racionalnega tveganja ni uspeha, kdor tvega, doseže največ, seveda, če so pogoji tveganja poznani. V Sloveniji se išče predvsem zanesljivost, varnost in preudarnost.

**Lahko bi dejali, da je to del naše nacionalne kulture.**

Lahko, vendar pa pri tem nismo osamljeni, saj je izogibanje tveganja zelo razširjena človeška lastnost.

**Ampak zdi se, da pri Američanih ni ravno poudarjena.**

Svetovno odprte ekonomije, ne zgolj ameriška, ki imajo večje možnosti za tveganja, so seveda malce drugačne. Nemci denimo vidijo v Kitajski skorajda izhod iz sedanje lastne gospodarske krize. Rekel bi, da je to neka razširjena človeška lastnost, instinktivno ravnanje, ki pa se v praksi zelo rada maščuje.

**Če primerjamo ameriška ali nemška podjetja s slovenskimi, vidimo, da so nekatera njihova podjetja prisotna na Kitajskem že desetletje ali več.**

Tuj kapital je, kot tudi nekatera slovenska podjetja, prej dojel pomembnost kitajskega trga. Znana je diskusija v Davosu, kjer so razglabljali tudi o vprašanju, ali je Kitajska zlati rudnik ali minsko polje za tuje podjetnike. Analize so seveda različne, eden izmed znanih podjetnikov pa je na konferenci dejal, naj jih ne poslušajo, temveč predvsem gledajo, kaj delajo. In kaj delajo, je očitno – prevzemajo čedalje pomembnejši in najbolj dinamičen del kitajskega gospodarstva. Tudi na tem področju je Kitajska v transformaciji, saj se iz dežele, ki privlači podjetja zgolj zaradi nizke cene delovne sile, spreminja v državo, ki nudi tudi intelektualno mobilizacijo kadrov. Kitajska je v naših očeh še vedno revna dežela, saj jo spremljamo predvsem skozi podatke o BDP per capita. Že zaradi svoje velikosti in številčnosti prebivalcev pa lahko v nekatere namene v absolutnem smislu nameni sredstva, ki jih niso sposobne zagotoviti tudi bolj razvite države.



**Glede motiva za nastop na kitajskem trgu pri slovenskih podjetjih najbrž lahko rečemo, da je v ospredju predvsem sledenje svojim kupcem. Lahko torej postavimo tezo, da bi v primeru, da omenjeni partnerji Kitajske ne bi smatrali kot zelo pomembno, na Kitajskem bilo prisotnih še znatno manj slovenskih podjetij, kot sicer.**

Seveda.

**V čem bi dejali, da se slovenska in kitajska kultura medsebojno razlikujeta? Ali med miselnostjo ene in druge obstaja velik prepad?**

Ne bi rekel prepad, temveč, da obstajajo razlike, saj vsak narod izhaja iz svojih zgodovinskih izkušenj.

**Ali menite, da je za slovenska podjetja pomembno, da se ustrezno pripravijo na odhod na Kitajsko, torej v nasprotju z odhodom na vrat na nos oz. po metodi »learning by doing«?**

Priprava je imperativ, ampak ne vsebuje zgolj tovorjenja dejstev in statistike, temveč pripravo aktovke dejstev, ki jih nato pametna glava zna tudi pravilno uporabiti, preverjati v praksi in tudi dopolnjevati. V Sloveniji mislimo, da dobro kuha tista gospodinja, ki ima polno shrambo, se pravi, da je v ospredju kopičenje dejstev. Velika shramba je koristna le, če zna gospodinja izbrat iz nje. Priprava naj bi potekala tako s prebiranjem literature in zbiranjem podatkov, kot tudi s pogovori s strokovnjaki. Ob tem pa je pomembna tudi postavitve realnih ciljev.

**Prej ste omenjali dilemo zlatega rudnika in minskega polja. Kje menite, da imajo slovenska podjetja pri svojem nastopu na kitajskem trgu največ težav?**

Kot pri vseh zapletenih zadevah je najpomembnejša realnost pričakovanj. Treba si je postaviti realne cilje, saj oblikovanje predstav o Kitajski s pomočjo stereotipov vodi do preveč temnih ali svetlih predstav, ki ne odražajo realnega stanja. Kitajska je danes v takšni situaciji, da je vsak kliše ali stereotip možno potrditi.

**Ampak skozi čas priprave na nastop na kitajski trg pa se ti stereotipi najbrž omilijo oziroma se medsebojno obrusijo.**

Da, stereotipe je seveda možno omiliti, ampak prvi pogoj za to ni zgolj primerjava različnih stereotipov, temveč predpostavka, da nobeden od teh stereotipov ne more biti v celoti ustrezen. Drugi pogoj je, da ima posameznik pričakovanje, da bo lahko odkril kaj novega in bo obenem kritičen tako do drugih kot tudi lastnih izsledkov.

**Torej vi bi predlagali, da slovenska podjetja pred vstopom na trg vseeno zberejo relevantne informacije in da se odgovorni informirajo o elementih kot so kitajska zgodovina, kultura, gospodarstvo ipd.**

Poleg različnih ožjih tržnih raziskav in zbiranja informacij o partnerjih in konkurentih je na Kitajskem zaradi izredne dinamike potrebno spremljati tudi širša makroekonomska in politična dogajanja. Potrebno je najti mero med časovnim angažiranjem za te okvirne teme. Spremljanje dogajanja in raziskovanje je podobno poti v gore – človek mora imeti določeno smer, ob tem pa se zaveda, da bo moral okrog sebe opazovati tudi pokrajino in njene spremembe. Pri pripravi ne gre za šolsko spoznavanje problemov. Odgovorni bi morali v te namene angažirati strokovnjake za pripravo kratkih tekstov o relevantnih značilnostih od zgodovine, kulture ipd. Ob tem pa naj omenim zanimivo izkušnjo, ki je relevantna še danes. Kitajci so bili ves svoj obstoj dokaj izolirana civilizacija, zato izredno pozitivno sprejmejo človeka, ki pozna osnovne zadeve in ki pokaže interes, denimo z nekaj kitajskimi frazami ali poznavanjem kitajske zgodovine. Na Kitajskem bo izredno pozitivno sprejet gost, ki pozna določene značilnosti kitajske družbe, ima do Kitajske spoštovanje, največ pozitivnih točk pa lahko tujec pridobi, če pokaže, da pozna metode, s katerimi lahko ugotovi, kaj se pri na Kitajskem dogaja. Tu ne gre za prazne fraze ali hvaljenje, temveč za razumevanje in toleranten odnos.

**Torej če uporabim vašo hribolazniško analogijo je Kitajska vsaj tako visok in težaven hrib, kot katerikoli druga dežela na svetu.**

Da, verjetno je bolj zapletena.

**Torej velja izbrati zelo dobre čevlje in opremo ter preštudirati relief, preden se podamo na kitajsko pot.**

Obenem pa izbrati dobre proizvajalce za opremo.

**Ali menite, da podjetja imajo zaposlene, ki se ukvarjajo s pripravo teh tekstov in informacij, ki so v pomoč odgovornim za poslovanje in odločanje.**

Mislím, da se situacija od podjetja do podjetja razlikuje, s tem, da je v splošnem pionirskega ustvarjalnega dela premalo. Glede na moje stike z nekaterimi opažam, da imajo nekateri prav zanimive metode, ki presegajo tradicionalno miselnost, da šef vedno vse ve in ima vedno prav. Poleg tega dela v podjetju bi morali podjetjem od zunaj pomagati s predlogi, kateri viri so med vsemi najbolj uporabni.

**Mením tudi, da bi lahko različna združenja podjetja zalagala z relevantnimi informacijami, takšno funkcijo dením opravlja GZS. Meníte, da je pri tem delu dovolj uspešna?**

Žal ne. Včasih opažam, da je njihov krog virov, ki jih predlagajo, dosti omejen. Sicer so naslovi relevantni, niso pa dovolj kompleksni. Mislím, da je priložnosti na vseh področjih v Sloveniji za napredek dovolj in da je to nuja, saj gre za celo mrežo, infrastrukturo, ki jo podjetja potrebujejo za opravljanje svoje naloge.

**Kako pa je po vaše mnenju z zahodnimi delom države?**

Državno vodstvo samo opozarja na pomen zahoda, zlasti severozahodnih provinc, nekdanje industrijske baze kitajske, ki je drastično zaostala v tem času, ko je Deng postavil upravičene cilje, namreč, naj nekateri obogatijo prej kot drugi in naj se regije, ki imajo boljše pogoje, razvijajo hitreje od drugih. Problem je nastal, ko so to politiko premalo usklajevali z novo realnostjo, tako, da je šlo okoli 70% vseh investicij v obalna področja. Sestavni del te nove orientacije je razvijati Kitajsko po načelu harmonije med posamezniki, sloji, regijami ter človekom in naravo.

### **Torej bi bila za slovenska podjetja zanimiva proučitev tudi določenih zahodnih provinc?**

Nedvomno, saj je tu kot v vsakem primeru, da, kdor pride, prej melje.

### **Mi smo tudi pobrateni, Ljubljana je pobratena z mestom Čengdu.**

Da, tako je. Kakor je bila v preteklosti vzhod Kitajske izvozni raj, postaja postopoma pomembnejši tudi notranji del. Kdor bo prvi prišel in spoznal ta prostor in znotraj tega prostora tista področja in panoge, ki obetajo največ, bo imel prednost pred ostalimi proizvajalci.

### **To pa ponovno zahteva študij in poglobljeno iskanje informacij.**

Tako je in poleg tega tudi poznavanje makroekonomskih okvirov.

### **Spet pa se tu bojim, da nekako ni usojeno slovenskim podjetjem, da bi prevzela to pionirsko vlogo.**

To bo odvisno od ciljev in odločitve, da se podjetja podajo na to pot, seveda pa je veliko odvisno od lokacije, saj so med provincami velike razlike. Tu spet vidim vlogo državnih institucij, ki bi morale proučiti, katera področja so znotraj zahoda za slovenska podjetja najbolj primerna, kajti podjetja sama ne zmorejo vsega in potrebujejo že prej omenjeno infrastrukturo.

### **Sedaj pa bi se bolj osredotočila bolj na vedenje kitajskih pogajalcev. Kaj bi lahko rekli o tem? Vi ste bili prisotni pri večini vseh najpomembnejših sporazumih med Kitajsko in Jugoslavijo. Bi lahko skozi te izkušnje zbrali nekaj splošnih skupnih značilnosti kitajskih pogajalcev?**

Te posebnosti bi lahko nekako uvrstili v vsaj tri kategorije: prvič tiste, ki so povezane z zgodovino in tradicionalno dediščino, drugič tiste, povezane s trenutno politično klimo v deželi, tretjič pa tiste, povezane s samim sogovornikom, saj so med njimi velike razlike. Za vsakega sogovornika je bilo potrebno izdelati poseben pristop glede na njegov položaj in ostale informacije o njem. Tak pristop se mi je večkrat obrestoval.

### **V povezavi s pogajanjem naj omenim Fanga, ki v svoji knjigi o kitajskem pogajalskem slogu vseskozi zagovarja večplastno razlago kitajskega pogajalskega sloga, ki temelji na maoističnemu birokratizmu, konfucijanski etiki in harmoniji ter Sun-tzujevi strategiji oziroma taktikah.**

Da, v povezavi s kitajskimi pogajalci lahko govorimo o t.i. »latentnih karakteristikah«, kar pomeni, če tuji pogajalec pravilno usmerja pogovor in argumentacijo, bo pri svojem kitajskem sogovorniku nekatere izmed teh karakteristik postavil v ozadje in spodbudil nekatere druge. To ne govorim na pamet, saj sem opazil, da je zanje značilno, da so nezaupljivi do tujcev. Bolj, ko se tujec s svojimi tezami in cilji zna približati njegovemu načinu mišljenja, bolj mu bo kitajski sogovornik zaupal in se bo bolj odprl. Pri tem ne gre za laskanje in fraze, temveč za iskren prikaz volje za doseganje sprejemljivega dogovora, saj kitajski pogajalci hitro zaznajo neiskrenost, obenem pa lahko začnejo sogovornika podcenjevati, če le ta ni sposoben razvijati teka pogovora in ustreznih prilagajanj določenih pogledov. Kitajci so znani po tem, da razvijejo veliko mero zaupanja v sogovornika, ko si le-ta pridobi naklonjenost nasprotne strani. Proces, ki vodi do te faze, pa je za tuje pogajalce povečini intelektualno zelo naporen. Pri Kitajcih je zanimivo to, da je naklonjenost, ko je enkrat pridobljena, trdno zasidrana v njihov spomin, in pride na površje tudi pri srečanjih ob kakšni priložnosti mnogo let kasneje. Vse to pomeni, da je izredno pomembno pri razgovorih s Kitajci ustvariti osebno kredibilnost. Pomen osebne kredibilnosti je v povprečju večji in tudi dolgotrajnejši kot pri številnih drugih narodih.

### **Čemu bi pripisali to značilnost?**

Menim, da gre tu za vpliv dolgotrajne civilizacije ter ohranjanja Konfucijevih vrednot, ki se potrjujejo v vsakdanjem življenju. Kitajska civilizacija ima kot vsaka civilizacija z dolgo zgodovino nekatere hude starčevske nadloge, ki so lahko breme za napredovanje. Ima pa seveda tudi polno vrednot. Na primer, Konfucij je 500 let pred Kristusom postavil načelo »ne stori drugemu, česar ne želiš, da on stori tebi«. V pogajanjih se morata obe strani zavedati svojega kulturnega in zgodovinskega okolja ter vplivov, ki jih imata na njun pogajalski slog ter paziti, da ne škodijo razvoju samih pogajanj.

**Menim, da so latentne karakteristike, ki ste jih omenili, zelo v skladu s Fangovo tezo. Če to tezo sprejmemo, Fang nadalje ugotavlja, da je vpliv posameznih silnic odvisen od zaupanja, ki se med pogajalci ustvari.**

To se sklada tudi z mojimi izkušnjami. Recimo, glede pogajanja na domačih tleh naj ne postane praksa, da se pogajanja odvijajo vseskozi na Kitajskem. Eno ali dve srečanja naj bosta na Kitajskem, po tem začetku pa naj se kitajske pogajalce povabi v partnerjevo deželo, saj je na Kitajskem interes za svet vedno večji.

### **To je pogajalcem svetoval tudi Fang.**

S tem, da bi njegovemu predlogu dodal, da pri prvem srečanju ni smiselno forsirati te ideje, pri naslednjih srečanjih pa vsekakor. To imajo zelo radi, saj tako spoznajo partnerja. Problem s tujci je, ker poslušajo svoje kitajske partnerje na premalo subtilen način in gre marsikdaj kakšna njihova želja ali predlog mimo njih. Kitajci ne bodo svojih interesov predstavili povsem neposredno, kot denimo srbski pogajalci, temveč na nek posreden, manj izrazit način. Tak način smatrajo Kitajci kot bolj kulturnen in manj obvezujoč do sogovornika, saj pride v primeru, ko mora nasprotna stran zavrniti neposredno izražen predlog, do bolj negativne atmosfere v pogajanjih. Včasih je potrebno

ugibati, kaj želi kitajski sogovornik, zlasti na začetku, dokler ni vzpostavljena neka raven zaupanja in medsebojnega poznavanja.

**Mislite, da so po tem začetnem delu pogajanja lažja zaradi boljšega poznavanja nasprotne strani in njihovih reakcij, ali je takrat kitajska stran tudi bolj pripravljena prikazati svoje interese na neposreden način.**

Menim, da sta prisotna oba elementa.

**Kaj pa samo sporazumevanje na Kitajskem?**

Pri jeziku je pomembnih več stvari. Pomembno se je naučiti vsaj nekaj osnovnih fraz, kar je pri Kitajcih zelo toplo sprejeto in pomembno vpliva na grajenje pozitivne atmosfere med pogajanci. Poleg tega je večkrat problem pri samih prevajalcih, saj niso dovolj tehnično usposobljeni in nimajo poznavanja tehnične terminologije.

**Kaj pa koncept »guanxi«? To je zelo razvit koncept na Kitajskem in dejansko družbeno dejstvo. Malce provokativno bi vas povprašal, koliko sta si koncept »guanxi« in nam bolj poznani koncept »veze in poznanstva« podobna in v čem se razlikujeta?**

V angleškem jeziku je pravilni prevod »friendly connections«, v slovenščini bi lahko dejali »prijateljske povezave«. Povezava ali veza je namreč več kot samo poznanstvo. Na Kitajskem je tudi poznanstvo že pomembno in predstavlja prvo stopnjo zveze.

**Ampak, če pogledamo Slovenijo, lahko rečemo, da je tudi pri nas koncept »guanxi« dobro razvit.**

Saj je po svoje povsod, s tem, da je na Kitajskem najbolj vpet v prakso. V zvezi s tem pojmom je potrebno razlikovati zgodovinsko perspektivo razvoja teh odnosov ter praktično varianto. Ne smemo to prakso vrednotiti zgolj negativno, temveč je potrebno, da tuji partner deloma sprejme ta koncept. Potrebno je vedeti, da veze na Kitajskem niso odločilne. V času trdnega komunizma je bil ta princip tako rekoč odločilen, danes pa se pomen relativizira. Če si dober strokovnjak, boš prej prišel naprej s pomočjo »guanxi«, če pa nisi dober, bo ta metoda zgolj začasno rešila tvoj problem. Če bodo nadrejeni videli, da si nesposoben, te bodo danes prej ali slej odstavili. Absolutni pomen »guanxi« se torej zmanjšuje, je pa še danes pomemben v družbi, in to ne zgolj na Kitajskem, temveč v vseh državah.

**Kaj pa problem korupcije? Kitajska je uvrščena med države z največ korupcije v Aziji, in ni videti, da bi se razmere v tej deželi izboljševale.**

S prevlado tržnega gospodarstva je pomemben tudi političen proces in sicer vpeljava in intenziviranje stopnje odgovornosti pred javnostjo. To je nov proces, ki so ga začeli uvajati na Kitajskem in predstavlja revolucionarni preboj, ne pa še samih sprememb.

**Če prav razumem želite poudariti, da se vseeno stvari začenjajo spreminjati na bolje.**

Na Kitajskem to ni zgolj želja vodstva po spremembah, temveč njegov imperativ, če želi zadržati ustaljeno obliko političnega sistema. Vodstvo želi izboljšati delovanje organov in sistema.

**Če vas malce provociram, zlobni jeziki trdijo, če bi vlada zaradi korupcije resno pometla med svojimi uradniki, bi le-teh zmanjkalo.**

Ne gre samo za vlado, temveč za partijo. Partija se zaveda, da je od ustreznosti rešitve teh vprašanj odvisna celo njena usoda. Začeli so izvajati cel niz ukrepov in kampanj boja proti korupciji, prvič v svoji zgodovini je sprejela program boja proti korupciji. Vse do sedaj so bolj poudarjali ideološke cilje in je bilo huje kršiti nek ideološki ali politični cilj, kot pa storiti nekaj slabega. V kazenskem zakonu so danes prvič določena konkretna dejanja, ki se obsojajo in kaznujejo. Menim, da bodo ti ukrepi obrodili sadove.

**Na koncu bi se dotaknila še malce bolj lahkotnih tem, kot je npr. kitajski banket, o katerem je veliko napisanega. Zanima me, če tudi banketi služijo priložnosti za poslovne pogovore, ali je njihov pomen zgolj v izgrajevanju dobrih povezav med partnerji?**

Pri banketih je potrebno začeti z zgodovinsko determinanto. V vsej kitajski zgodovini so bile pogostitve pogoste. Banket predstavlja obliko vljudnosti, spoštovanja do sogovornika, hkrati pa ustvari primerno razpoloženje za pomembne pogovore, saj se v tem lahkotnem stilu da doseči preboj za kasnejšo realizacijo v formalnih priložnostih. Tisti, ki bi želel zamenjati banket za sejno dvorano, bi izpadel kot nekulturen, saj gre v banketih predvsem za prijateljsko druženje in spoznavanje, med katerim pa je s približevanjem partnerjev mogoče ogromno doseči. Banketi nudijo izredno priložnost za ustvarjanje simpatične predstave pri sogovorniku, kar je na Kitajskem ključnega pomena. Torej dogajanje na banketu s formalnimi pogovori nima neposredne zveze, bo pa imelo odločilno vlogo, ko bo do teh formalnih pogovorov prišlo.

**Kaj pa birokracija?**

Pri birokraciji na Kitajskem je tako, da so v ospredju državni in partijski, nato pa še provincialni in lokalni organi. Močno se uveljavlja lokalna avtonomija, ki pa ni enako razvita po vseh predelih Kitajske. Potrebno je vse spremljati z odprtimi očmi in poznati gospodarski načrt in politiko lokalne ravni v sektorju, v katerem je dejavno posamezno podjetje. Na ta način lahko namesto predstavljanja zgolj svojih ciljev in interesov pogajalci predstavljajo skupne interese. Svoje interese je potrebno argumentirati z njihovimi cilji in interesi ter spoznanji, kar kitajski pogajalci sprejemajo hitreje in takšnega sogovornika tudi bolj cenijo. Poleg tega menim, da bi bilo za slovenska podjetja z interesom za Kitajsko idealno ustanoviti nek raziskovalno-informativni organizem, ki bi preučeval širše okvire, relevantne za slovenska podjetja, saj se vsega tega ne more opravljati v posameznem podjetju, ker je preveč virov. Poleg tega bi morali pridobivati povratne informacije od podjetij o njihovem delovanju in opažanjih, ki bi se jih lahko posredovalo drugim podjetjem in tako iskalo določene sinergije.

Spoštovani!

Kitajski trg je danes za mnoga slovenska podjetja šele predmet preučevanja, za nekatera pa že vsakodnevna realnost. Vaše podjetje spada med slednje in to je razlog, da se obračam na Vas. Ukvarjam se z izdelavo magistrskega dela na temo **Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga** na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Ker je raziskovanje kitajskega trga v Sloveniji šele v začetni fazi, bodo vaše izkušnje in pogledi več kot dobrodošli za podjetja in podjetnike, ki Vam bodo sledili. V ta namen sem pripravil vsebinska izhodišča za razgovor z Vami. Za Vašo cenjeno pomoč in sodelovanje se Vam že vnaprej iskreno zahvaljujem!

Aleksander Kuljaj

---

## IZHODIŠČA ZA POGOVOR

-----

### ZNAČILNOSTI KITAJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA

#### A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj na Kitajskem, med drugim bi Vam zastavil nekaj vprašanj o Vaših izkušnjah v pogajanjih s kitajskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

Primer vprašanj:

1. Kakšen je bil **namen pogajanj** na Kitajskem (lastna proizvodnja, skupna vlaganja, izvozni/uvozni dogovori, licenc itd.) in v **katerem obdobju** so ta pogajanja potekala?
2. Kolikokrat oz. **kako pogosto** ste se pogajali s kitajskimi pogajalci?
3. Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi pogajalci potekala **na Kitajskem** ali ste jih povabili tudi v **Slovenijo**?

#### B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED KITAJSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na Vašo pripravo in potek pogajanj s kitajskimi pogajalci. Zanima me Vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj pa bi Vam zastavil tudi v zvezi s slogom kitajskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

Primer vprašanj:

1. Bi se strinjali, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Kitajsko zahteva **obsežnejše priprave** na pogajanja s kitajskimi pogajalci v primerjavi s pogajanja s pogajalci iz nam bližjih kultur (Avstrija, Nemčija ipd.) ?
2. Kaj vas je v pogajanjih s Kitajci **najbolj presenetilo** v pozitivnem in kaj v negativnem smislu?
3. Ali menite, da je v pogajanjih s kitajskimi pogajalci **osebna kredibilnost** pomembna?
4. Je bila **strategija kitajske strani** povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem **razlog** za tak pristop?
5. Kako bi ocenili uporabo **pogajalskih taktik** na kitajski strani?
6. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni **dodatni pogovori**?

### C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM TRGU

Na koncu Vas bom prosil še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na kitajski trg.

Primer vprašanj:

1. Ali menite, da se **slovenski politiki in gospodarstveniki** zavedajo pomena in razsežnosti sprememb na Kitajskem?
  2. Katere **ovire za nastop** slovenskih podjetij na kitajskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?
  3. Kaj bi na podlagi izkušenj **svetovali** podjetjem, ki se šele odpravljajo na Kitajsko ali o odhodu razmišljajo?
-



## 1. Intervju

### A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM

1. Kako **dolgo** se že pogajate v mednarodnem okolju in v **katerih državah** najpogosteje? Podjetje obratuje od 1924, do 1970 je bilo v domačih rokah, nato je prišel tuj partner in se je oblikovalo prvo skupno vlaganje v Jugoslaviji. Po 1990 je šlo naše podjetje spet svojo pot, danes trži po Rusiji, po vsej Evropi, Bližnjem Vzhodu, Aziji in Avstraliji. Osebnostno sem odgovoren za trge, kot so Jordanija, Sirija, ZAE, Dubai, Tajski, Kitajska, Malezija itd.

2. Kakšen je bil **namen pogajanj** na Kitajskem (lastna proizvodnja, skupna vlaganja, izvozni/uvozni dogovori, licenca...) in v **katerem obdobju** so ta pogajanja potekala? Prišlo je do pogovorov v obeh smereh (izvoz in proizvodnja). Na Kitajsko sicer izvažamo, ampak ne veliko, saj je razdalja prevelika. Kitajci bi namreč danes naročili robo, včeraj pa bi jo že želeli imeti, tako da to iz Slovenije ne more potekati. V Kantonu imamo svoje predstavništvo. Začeli smo leta 2000, danes pa se odločamo, kako naprej glede same proizvodnje. Naslednje leto bi po načrtu morala steči proizvodnja. Projekti za prenos tehnologije in »know-how-a« so že narejeni, gradimo pa še ne. Tudi interne recepture so že narejene, pridobitev dovoljenj pa je zelo enostavno in hitro – v mesecu dni je moč dobiti skoraj vsa dovoljenja, za dovoljenja za izvoz na Kitajsko pa je potrebno počakati 3 mesece. Kitajci takšnemu dovoljenju pravijo licenca.

3. Kolikokrat oz. **kako pogosto** ste se pogajali s kitajskimi pogajalci? Glede prodaje je potrebno večkratno pogajanje, z njimi moraš priti znotraj njihovega kroga »guanxi«. Če si v krogu, si v dobrem položaju in to vse skupaj povleče za tabo, če pa nisi v tem krogu, je težko. To je pač drugačen svet, treba je hoditi na večerje in z njimi veseljačiti... Glede postavitve podjetja so potekali pogovori v ekonomskih conah, kjer se trudijo pridobiti tuj kapital. Njihovi uradniki te vodijo skozi celoten proces in dogovarjanja. Pogovori so se odvijali tudi v smeri skupnih vlaganj, a se nato za to obliko nismo odločili. Bil sem skoraj po celi Kitajski, vsaka provinca pa ima svoje posebnosti, drugačni pa so tudi ljudje. V Kantonu imajo povsem drugačne običaje kot denimo v Shanghaiju. Na Kitajskem sem bil približno desetkrat.

4. Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi pogajalci potekala **na Kitajskem** ali ste jih povabili tudi v **Slovenijo**?  
Vsa pogajanja so potekala na Kitajskem.

5. Bi izpostavili kakšne **elemente** kitajske zgodovine, kulture ali filozofije, za katere menite, da imajo **poseben pomen** pri oblikovanju vedenja kitajskih pogajalcev?  
Kulturo moraš kar dobro poznati, da jih lahko razumeš, komunikacija poteka predvsem v kitajskem jeziku, zato potrebuješ na svoji strani dobro osebnost in prevajalce, ki znajo tvoja sporočila ustrezno

prilagoditi. Če ne poznaš običajev in kulture je z njimi težko poslovati, vse to pa izvira iz njihove pet in več tisočletne zgodovine.

6. Ali so na **poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah** potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji tudi do pomembnejših dogovorov?

Ne, to je bilo bolj druženje, pomembno pa je kje sediš (protokol), govora o poslih je zelo malo. Iniciatorji smo bili tako oni kot tudi mi. Ko te kitajski partner povabi ven, se s tabo postavlja, kot s tujcem - Evropejcem.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi na Kitajskem **skrajšati pridobivanje soglasij** na kitajski strani in nasploh **olajšati pogajanja**?

Seveda, prilagoditi se moraš razmeram na tržišču, imeti moraš dobre odnose, drugače se vse odvija počasneje.

8. Kitajsko uvrščajo med države z največ **korupcije** v Aziji. Kakšen je vaš občutek glede korupcije na Kitajskem? Menite, da je **podkupovanje** pri sklepanju poslov na Kitajskem **neizbežno**?

Mislim, da je kar neizbežno, treba jih je vabiti na večerje, v bare ipd. Oblike so takšne in drugačne, sam se sicer še nisem srečal s podkupovanji, nanje pa moraš biti kar pripravljen, saj to se dogaja.

## B. SLOVENSKO – KITAJSKI POGAJALSKI PROCES

### I. Priprave na pogajanja na Kitajskem

9. Bi se strinjali, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Kitajsko zahteva **obsežnejše priprave** na pogajanja s kitajskimi pogajalci v primerjavi s pogajanja s pogajalci iz nam bližjih kultur (Avstrija, Nemčija ipd.)?

Nedvomno, naša in njihova kultura in poslovni običaji se zelo razlikujejo, če se na njihove poslovne običaje ne privadiš, nimaš tam kaj iskati.

10. Kaj konkretno so vsebovale **priprave na pogajanja** s Kitajci v vašem podjetju in koliko **časa** ste jim namenili?

Moraš se prej pripraviti in pogovoriti s svojim kadrom na Kitajskem, ki ti lahko veliko pomaga in svetuje, saj ti ljudje poznajo običaje in znajo razbrati izraz na kitajskem obrazu, česar sam nisi sposoben.

11. Ste v podjetju pred pogajanja s kitajsko stranjo preučili **kitajski pogajalski slog** in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga **ozadja**, ki na ta slog vplivajo?

Oseбно sem prebral kar nekaj knjig s tega področja.

12. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za **neuspeh** v pogajanjih?

Če se jim ne prilagodiš, tam nimaš kaj veliko za početi. Podjetja, ki so želela na Kitajskem vsiljevati svoj sistem običajev in vrednot tam niso bila uspešna.

13. **Kdo** v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?  
Uprava in tudi srednji menedžment ter tudi ti zaposleni na Kitajskem (4 osebe).

## II. Pogajanja med kitajskimi in slovenskimi pogajalci

14. Kaj vas je v pogajanjih s Kitajci **najbolj presenetilo** v pozitivnem in kaj v negativnem smislu?

Negativno je, da tudi ključni kadri, ki vodijo pogajanja, ne znajo angleško in vse poteka v njihovem jeziku. V pozitivnem smislu me je presenetila odprtost nekaterih Kitajcev do tujcev, saj sem pričakoval in bral, da so do tujcev zelo zaprti. Morda tudi zato, ker so knjige bolj pisane s strani ameriških avtorjev.

15. Kdaj po vašem prihodu na Kitajsko so se formalna pogajanja **dejansko začela**?

Na prodajni strani smo začeli pogajanja že po enem letu v zvezi s cenami in drugimi komercialnimi zadevami. Do določene faze so pogajanja pripeljali že zaposleni na predstavništvu, saj je to del njihove naloge, mi pa smo bili prisotni na sklepnem delu pogajanj.

16. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Kitajci do vas **nezaupljivi**?

Da, dokaj. Oni delajo s tujci v rokavicah, težko se jim približaš, saj imajo dva obraza. Nikoli ne veš, kaj si mislijo. Kar se danes dogovoriš, lahko jutri ne velja. Lahko se pogajaš dolgo časa, pa bodo odgovorili šele čez kak teden, ko bodo zadevo dovolj premislili.

17. Ali menite, da je v pogajanjih s kitajskimi pogajalci **osebna kredibilnost** pomembna?

Pomembno je koga poznaš in kdo si, ter, da si do njih zvest in kredibilen, da ti zaupajo, od njih pa ne moreš veliko pričakovati.

18. Ali so kitajski pogajalci svoje predloge izražali na bolj **posreden ali neposreden** način?

Izražali so jih predvsem prek teh naših kitajskih zastopnikov, ki so tudi bili prisotni na pogajanjih.

19. Ali ste v dosedanjih pogajanjih na Kitajskem uporabljali svoje **prevajalce**, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Svojega prevajalca je potrebno imeti s seboj, saj je veliko odvisno od same interpretacije njihovih besed, sam pa se nisem srečal Kitajca, ki bi tekoče govoril angleško. Naše podjetje je prevajalca zaposlilo, to je naš vodja predstavništva, ki se spozna tudi na posle. Prevajalec mora znati prenesti zadeve na njihov način. Dobro je imeti prevajalca, ki se spozna tako na kulturo kot tudi naravo samega posla.

20. Ali ste v argumentacijo predstavitve interesov vašega podjetja vključevali **načrte in cilje lokalnih oblasti**? Zakaj?

To mora vedno obstajati; njihovi cilji so pritegniti tuje investicije in v tem različne ekonomske cone tekmujejo med seboj in podjetju ponujajo različne pogoje, zelo pomembno je, kakšne pogoje ima, potrebno pa je tudi tesno sodelovanje z lokalnimi oblastmi.

21. Ali bi dejali, da so Kitajci **nepopustljivi pogajalci**? Zakaj?

Tega ne bi dejal, saj lahko na pravi način in s pravo stimulacijo na Kitajskem veliko dosežeš.

22. Katera stran je ponavadi prevzela **pobudo** med pogajanja in bila na splošno bolj **proaktivna**?

To smo bili mi, saj smo bili v vlogi prodajalca oziroma gostje v ekonomski coni. Oni tudi na splošno vedno bolj analizirajo, pogovori nikoli ne potekajo na tako neposreden način, kot v Evropi, oni med pogovori že gledajo vnaprej in o tem razmišljajo. Njihov način razmišljanja je povsem drugačen od našega.

23. Je bila **strategija kitajske strani** povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem **razlog** za tak pristop?

Oni so naklonjeni konceptu dobim-zgubiš, saj gledajo, da bi tuji vlagatelji prinesli čimveč tehnologije, ki bi jo nato osvojili – znano je, da radi posnemajo tehnologijo in to je tudi razlog, da v podjetju nismo šli v t.i. skupna vlaganja. Vem za primer, ko so čez dan delali za podjetje, ponoči pa za sebe, ker so bili brez nadzora, ki je tam zelo potreben. Brez svojega človeka na Kitajskem je težko delati. Obstajati morajo določene zaščitne varovalke, da ne morejo enostavno posneti tehnologije.

24. Kakšno **strategijo** ste osnovali v vašem podjetju?

Nekaj časa ne bomo vsega delali na Kitajskem, tam bomo sprva zgolj razredčevali naše koncentracije. Tam bomo kasneje vključevali zgolj sestavine, ki so na Kitajskem občutno cenejše, kot pri nas. Vedeli smo, da se bo pri cenah potrebno prilagajati tudi njihovim zahtevam, nismo tako dragi kot multinacionalke, seveda pa cene niso na nivoju lokalnih proizvajalcev.

25. Po kakšnem **ključu** ste izbirali pogajalce za pogajanja s kitajsko stranjo?

V pogajanjih so sodelovali tehnična, tehnološka in komercialna stran. Prisoten je bil vodja razvoja, tehnik in komercialist ter naši zaposleni na Kitajskem (vodja predstavništva, ki je ekonomska pravdnica).

26. Kako bi ocenili uporabo **pogajalskih taktik** na kitajski strani?

So zelo dvoumni, nikoli se ne ve, kaj mislijo in kaj bodo naredili, zato je potrebno vse jemati z rezervo. Lahko tudi da podpisano ne bo veljalo nič.

27. Ali je kitajska stran **vztrajala pri splošnem dogovoru** o principih, preden ste se spustili h konkretnim temam?

Če imaš z njimi dobro razmerje, so pripravljeni na določene kompromise, kadar pa se pogaja z njimi nekdo, ki ga ne poznajo, ostajajo na svojih principih.

28. Ali ste poznali **vloge** vseh članov kitajske pogajalske skupine?

Naši ljudje so poznali vse na njihovi strani.

29. Kitajci so znani kot posnemovalci zahodne tehnologije. Ali ste pred pogajanja zato določili, kako **podrobne informacije** boste posredovali nasprotni strani?

Vedno je potrebno paziti in uvesti določene varovalke, svoj »know-how« je potrebno varovati in ga obdržati v matičnem podjetju. Pri njih bo vodja proizvodnje tehnologije seveda poznal do določenega nivoja, podrobnega vpogleda pa ne bo imel.

30. Ali je celoten proces pogajanj trajal **dlje časa**, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše **razlog** za to?

Včasih je proces trajal dlje, včasih pa presenetljivo hitro, spet odvisno od razmerja.

31. Ali je kitajska stran pred podpisom pogodbe zahtevala še kakšne **dodatne koncesije**?

Kar se v principu dogovoriš, naj bi veljalo, prišlo pa je včasih tudi do odstopanj, da so po dogovoru naknadno še kaj zahtevali.

32. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni **dodatni pogovori**?

Pri njih so vedno potrebna še kaka dodatna pojasnila in obrazložitve.

33. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v **ponovna pogajanja** ali bi iskali pravico na **sodišču**?

Pravice na Kitajskem ni, saj bodo ščitili svojega podjetnika ali državljana, tako da se je sodišču najbolje izogibati, pa tudi oni ne želijo zadev urejati na sodiščih ali mednarodnih arbitražah.

### C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM TRGU

34. Ali menite, da se **slovenski politiki in gospodarstveniki** zavedajo pomena in razsežnosti sprememb na Kitajskem?

V zadnjem času se vedno več podjetij odloča za nastop na Kitajskem, dosti aktivnosti pa poteka tudi v sklopu gospodarske zbornice, zato sem mnenja, da je zavedanje kar dobro.

35. Čemu pripisujete relativno **majhno število slovenskih podjetij**, ki delujejo na kitajskem trgu?

Menim, da se vsi malce bojijo in so nezaupljivi do kitajskega gospodarskega okolja. Sem mnenja, da je počasi zadnji čas za tiste, ki razmišljajo o odhodu na kitajsko, saj se tam spremembe odvijajo s svetlobno hitrostjo, kmalu bo že zemlja zelo draga, najemnine rastejo in podobno. Dejansko menim, da je za slovenska podjetja čas le še letos oz. prihodnje leto. **Kaj pa bolj zahodni del?** Tam se srečaš z visokimi stroški transporta, čeprav je res, da lahko dobiš več ugodnosti, vlada pa spodbuja investicije na tem področju in posodablja infrastrukturo. Tudi delavci prihajajo z zahoda, saj so cenejši kot tisti v razvitih predelih. Slovenija na vladnem in diplomatskem nivoju premalo lobira in sodeluje v gospodarskih zadevah na Kitajskem. Nemci, denimo, izredno dobro lobirajo in imajo dobre odnose na kitajskem, kar seveda vpliva na dobre rezultate. Iz tega razloga bi rekel, da se omenjenega razvoja bolj zaveda gospodarstvo kot pa slovenska vlada, saj z njene strani ni dovolj spodbude. Večja podpora in garancije s strani države ter dejavnejša ekonomska diplomacija bi nedvomno vplivala na povečanje števila podjetij, ki so prisotna na tem tržišču.

36. Ali menite, da bi bilo smiselno ustanoviti **raziskovalno-informativni organizem**, ki bi bil slovenskim podjetjem v resnično pomoč pred in med njihovim udejstvovanjem na kitajskem trgu?

Vsaka pomoč bi bila dobrodošla, predvsem v smislu svetovanja in usmerjanja, saj tega danes ni, ekonomski svetniki ne opravljajo svojega dela dovolj učinkovito. Če se danes obrneš na slovensko ambasado na Kitajskem od nje ne dobiš veliko. Pomembno je vse, različne analize tržnih niš, študije izvedljivosti, postopke registracij, medkulturne razlike ipd. GZS se sicer trudi, ampak to vseeno ne zadošča, en človek je za izdelovanje takšnih analiz premalo. Mogoče bi bilo potrebno, da bi se slovenska podjetja odločila za nastop v neki skupni gospodarski coni, kjer bi lahko svoje interese lažje in bolj učinkovito uveljavljala. Zgolj eno podjetje ima vrsto nevšečnosti, deležno je manjše pozornosti in lahko pridobi manj ugodnosti.

37. Katere **ovire za nastop** slovenskih podjetij na kitajskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Njihove lokalne in državne predpise, ki se med seboj tudi razlikujejo, ravno tako pa tudi komunikacijske ovire. Znotraj ekonomskih con se stvari odvijajo znatno lažje kot zunaj njih, je pa res, da so stroški tam visoki. Zemlje sploh ni možno kupiti, možnosti sta zgolj najem ali zakup za določeno obdobje. Za proizvodno podjetje je smotrno, da najprej najame prostore in se sploh spozna s trgov, po nekaj letih pa se odloči, ali bo začelo s svojo proizvodnjo ali kaj drugega. To je en varnostni korak, ki omogoča, da ne postaviš celotnega sistema naenkrat, ki lahko nato propade. Če greš na Kitajsko postopoma, ne izgubiš veliko.

Kaj bi na podlagi izkušenj **svetovali** podjetjem, ki se šele odpravljajo na kitajski trg ali o odhodu razmišljajo?

Veliko je težav, o katerih morajo biti osveščeni vnaprej. Sprijazniti se morajo, da pot ni lahka, potrebno je veliko truda, izbrati je potrebno dober lokalni kader, ki potem vse zadeve rešuje. Če se odpraviš na kak urad sam, ne boš prišel daleč, saj skoraj nihče ne govori angleško. Razumejo še, govoriti pa ne znajo. Kader je možno dobiti preko njihovih zavodov za zaposlovanje z opisom zaželenih lastnosti oz. znanj. Dober kader pa stane lahko skoraj toliko, kot pri nas. Predlagal bi vstop prek predstavnštva, saj lahko prek posredništva sicer neuradno počneš veliko stvari, uradno pa so stvari omejene, mogoča je zgolj promocija podjetja, zbiranje informacij in podobno.

## **2. Intervju**

### **A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM**

1. Kako **dolgo** se že pogajate v mednarodnem okolju in v **katerih državah** najpogosteje?

Naše proizvode tržim približno tri leta. Začel sem s slovenskim in nemškim tržiščem, zadnji dve leti pa pokrivam azijski trg, torej Korejo, Kitajsko, letos pa smo zaradi velikega potenciala začeli s trženjem tudi na Japonskem.

2. Kakšen je bil **namen pogajanj** na Kitajskem (lastna proizvodnja, skupna vlaganja, izvozni/uvozni dogovori, licenca...) in v **katerem obdobju** so ta pogajanja potekala?

Moja naloga je pridobivanje novih poslov v avtomobilski in drugih industrijah. Če uspemo priti v ožji izbor z ustrežno ceno, potem je proizvodnja v Sloveniji, kar je prioriteta, na Kitajskem pa se osredotočamo predvsem na proizvodnjo na Kitajskem, kajti tja sedaj prenašamo en del proizvodnje, stroji so na ladjah, naslednji teden jih pričakujemo v Hong Kongu. Ti pogovori so potekali zadnji dve leti. Ko sem prišel v podjetje, kakšnega govora o Kitajski še ni bilo, potem pa je prišlo do pravega navala konkurence s Kitajske. Vsi večji avtomobilski proizvajalci so se začeli seliti na Kitajsko, naša politika pa je slediti našim največjim kupcem. Udejstvovanje na Kitajskem je zato postalo v našem podjetju bolj intenzivno predvsem zadnji dve leti. Na začetku smo si želeli skupnih vlaganj s kitajskim proizvajalcem, ampak so nas želeli zgolj izkoristiti, zato smo se odločili za samostojen nastop, skupna vlaganja, ki smo jih nato tudi osnovali, pa so s Tajvanci, kar je povsem drugačna kultura in se da lažje pogovarjati z njimi, saj niso tako zahrbtni, čeprav imamo še danes določene težave.

3. Kolikokrat oz. **kako pogosto** ste se pogajali s kitajskimi pogajalci?

To je v bistvu sedaj zame vsakodneven posel, nazadnje, ko sem bil na Kitajskem dva tedna, sem obiskal deset kupcev v radiju 2000 kilometrov. Teh pogovorov je zelo veliko.

4. Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi pogajalci potekala **na Kitajskem** ali ste jih povabili tudi **v Slovenijo**?

Zaenkrat te potrebe ni bilo, z njihove strani so sicer kazali željo po tem, ampak proizvodnjo je potrebno še vedno malce skrivati, saj je v njej naš »know-how«.

5. Bi izpostavili kakšne **elemente** kitajske zgodovine, kulture ali filozofije, za katere menite, da imajo **poseben pomen** pri oblikovanju vedenja kitajskih pogajalcev?

(šel po knjigo) To je Sun-tzu Art of War, zanimiva knjižica, izpostavil bi to, v podrobnosti pa se nisem spuščal, ker je bilo na voljo teden dni, nato pa je prišlo navodilo: Gremo, akcija!

6. Ali so na **poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah** potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji tudi do pomembnejših dogovorov?

Zaenkrat teh večerij nisem imel, saj intenzivnih projektov še nisem imel, v prihodnje pa se to nedvomno bo zgodilo, moji obiski na Kitajskem so zelo intenzivni, bil sem sicer že povabljen na večerjo, a sem moral odkloniti, saj sem imel že drugi sestanek naslednji dan nekje popolnoma drugje.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi na Kitajskem **skrajšati pridobivanje soglasij** na kitajski strani in nasploh **olajšati pogajanja**?

Da. Mislim, da to je pravi način, in se ga mi tudi poslužujemo. V vsakem poslu je dobro poznati ljudi, ki ti lahko svetujejo in pomagajo, na Kitajskem pa se posebej, saj greš tja z malo znanja in je dobro imeti nekoga, ki ti lahko pomaga in odpre določena vrata.

8. Kitajsko uvrščajo med države z največ **korupcije** v Aziji. Kakšen je vaš občutek glede korupcije na Kitajskem? Menite, da je **podkupovanje** pri sklepanju poslov na Kitajskem **neizbežno**?

Korupcija verjamem, da obstaja, osebno se je še nisem posluževal in upam, da to tudi ne bo potrebno. Vsi kitajski proizvajalci skušajo priti v avtomobilsko industrijo, kjer smo zelo močni in jim lahko tudi pomagamo, lokalni proizvajalci pa imajo zelo tesne stike s svojimi kupci, tudi na osebni ravni, tam je potrebno oceniti situacijo, vedno pa podjetje poizkusi brez kakršnegakoli podkupovanja. Če res ni nekaj zelo pomembnega, potem ne gremo v poslovanje »pod mizo«, v Rusiji pa je v tem pogledu še težje.

## B. SLOVENSKO – KITAJSKI POGAJALSKI PROCES

### I. Priprave na pogajanja na Kitajskem

9. Bi se strinjali, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Kitajsko zahteva **obsežnejše priprave** na pogajanja s kitajskimi pogajalci v primerjavi s pogajanja s pogajalci iz nam bližjih kultur (Avstrija, Nemčija ipd.) ?

Osebno so pri meni priprave trajale en teden pred odhodom, malce sem prelistal tole knjižico, šel sem na internet, vse se je hitro odvijalo. Nedvomno ni slabo, če se vnaprej pozanimaš o kulturi in pomembnejših elementih, ki so potrebni za poslovanje in pogajanja in zato rabiš več časa, kot denimo za Nemce. Lahko rečemo, da nisem imel pretirano veliko priprav pred samim odhodom, celo malo.

10. Kaj konkretno so vsebovale **priprave na pogajanja** s Kitajci v vašem podjetju in koliko **časa** ste jim namenili ?

Eno knjigo, Američani imajo Kitajce bolj pod kontrolo in na ameriških straneh dobiš kar nekaj zanimivih reči o poslovanju, na slovenskih straneh pa sam ne iščem prav dosti. Je pa res, da mi je mogoče pomagalo to, da sem prej že kakšno leto sodeloval s kitajskimi kupci in z našim predstavnikom v Hong Kongu, tako da sem si najbrž zavestno in tudi podzavestno ustvaril določeno sliko o značilnostih poslovanja v tej deželi.



11. Ste v podjetju pred pogajanji s kitajsko stranjo preučili **kitajski pogajalski slog** in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga **ozadja**, ki na ta slog vplivajo?

Na to sem odgovoril že prej. Torej ne kaj posebej veliko.

12. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za **neuspeh** v pogajanjih?

Da, nepoznavanje nekaterih elementov bi lahko vodilo v neuspeh, denimo, iz izkušenj lahko rečem, da Kitajec ne sme izgubiti obraza, kakršno koli nestrinjanje je zelo delikatno na Kitajskem, saj je potrebno paziti na obraz.

13. **Kdo** v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

Prisotna sva bila z našim predstavnikom, ki ima pisarno v Hong Kongu, on mi je v veliko pomoč, saj se sam denimo lahko pogovarjam s kakšnim šefom nabave, ki zna angleško, ko pridem do inženirjev, pa se ustavi, tako da mi v recimo 75% primerov pomaga on in brez njega nikakor ne bi šlo.

## II. Pogajanja med kitajskimi in slovenskimi pogajalci

14. Kaj vas je v pogajanjih s Kitajci **najbolj presenetilo** v pozitivnem in kaj v negativnem smislu?

Presenetilo me je, da ni nekega recepta za pogajanja, saj ima vsako podjetje neke svoje posebnosti. Velike so razlike med velikimi firmami v tuji lasti (denimo ameriški) ter manjšimi, lokalnimi zasebnimi firmami. Pozitivno me je presenetila lahkotnost pogovorov s Kitajci, po drugi strani pa nikoli ne veš, kaj je za tem skritega. Negativno je ravno to, da nikoli ne veš pri čem si. Ko rečejo »da«, še ne pomeni, da si sklenil posel. Po pogovoru jih moraš vedno kontaktirati, narediti zapisnik dogovorjenega, jim še enkrat vse obrazložiti ipd. Poleg tega nekateri pogajalci nate zelo pritiskajo, denimo s pogoji in roki, ki jih ne nemože doseči. To jim je zelo težko objasniti, a drugače ne gre, saj za proizvodnjo naših proizvodov potrebujemo v povprečju 6 tednov (nabava materiala, sestavljanje, obdela itd.). Prejšnji teden je eden od kupcev želel imeti vzorce po enem tednu. Kadar je potrebno še orodje, je čas za dokončanje proizvodov 10 tednov, z vzorcem vred približno 12 tednov. Poleg tega je tu potrebno prišteti še 30 dni dobave (po morju). Tukaj se poraja problem konkurenčnosti v primerjavi z lokalnimi kitajskimi proizvajalci.

Ena izmed negativnih izkušenj je bila, ko sem prišel v neko multinacionalko, kjer je bila vodja nabave zelo zadržana. Moj cilj je pri vsakem kupcu dobiti potencialni projekt, ona pa se je popolnoma zaprla, nič ni želela povedati, ampak smo se potem dogovorili, da se ponovno slišimo, ko bomo postavili celotno proizvodnjo. Zame je pozitivna izkušnja, če dobim posel, če pridobim naročilo za nove količine. Cilj je dobit »biznis«.

15. Kdaj po vašem prihodu na Kitajsko so se formalna pogajanja **dejansko začela**?

Pogajanja so se začela kar takoj po prihodu, saj je potrebno vedeti, da večina šefov nima časa in ni časa, da bi preveč dolgovezili. Na začetku že pristopiš malo bolj mehko, na Kitajskem je zelo dobro, če jim omeniš malce njihove zgodovine, ali pa da jih vsaj pozdraviš po Kitajsko (Ni hao). Vseeno pa je potrebno vedeti, da ti ljudje nimajo časa, še posebno če jih vse skupaj ne zanima preveč. Potrebno je svoj pristop čimbolj osredotočiti. Oni te sprejmejo, ponavadi se išče prave ljudi za srečanje, kaj veliko o drugih stvareh poleg posla pa nismo razpravljali.

16. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Kitajci do vas **nezaupljivi**?

Nedvomno, sploh pri tistih, ki nas ne poznajo. Potrebno se je predstaviti, pokazati kdo smo, da smo sposobni itd. Predvsem pa jih zanima cena. Kvaliteta jih ne zanima preveč. Rekel bi, da so nezaupljivi, že zato, ker smo iz Evrope, saj večino poslov sklepajo lokalno in se te zato otepajo, še posebej, če tega proizvoda ne potrebujejo oziroma niso zainteresirani za zamenjavo dobavitelja.

17. Ali menite, da je v pogajanjih s kitajskimi pogajalci **osebna kredibilnost** pomembna?

Mislím da, bolj kot v Evropi, čeprav je osebna kredibilnost po svoje pomembna povsod. Zaupanje je večje, če osebo nekaj let poznaš. Z glavnimi kupci se vidim enkrat, dvakrat na leto. Te ljudi sem ravno dobro spoznal in je malce nerodno, da grem v kratkem na drugi trg. Tako pač je v našem podjetju. Je pa seveda tam naš agent, ki je z njimi vseskozi v kontaktu in njega bodo vedno poznali.

18. Ali so kitajski pogajalci svoje predloge izražali na bolj **posreden ali neposreden** način?

Na samih pogajanjih so se nasprotni pogajalci obračali predvsem name, ta naš posrednik pa mi je prevajal rečeno. Sicer so se na trenutke malce razgovorili, a sem jih dokaj hitro spet spravil na rdečo nit naših pogovorov.

19. Ali ste v dosedanjih pogajanjih na Kitajskem uporabljali svoje **prevajalce**, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Ta naš agent je moj prevajalec, sicer pa podjetje ravno sedaj zaposluje nekoga, ki zna kitajsko in je v veliko pomoč našemu menedžerju tamkajšnjega podjetja. Tam ga zelo potrebujejo, saj je znanje angleškega jezika pri Kitajcih bolj slabo. Angleško znajo vodilni, šefi nabave in podobno, z inženirji pa brez prevajalca ne gre, prevesti pa je seveda potrebno tudi vso tehnično dokumentacijo.

20. Ali ste v argumentacijo predstavitve interesov vašega podjetja vključevali **načrte in cilje lokalnih oblasti**? Zakaj?

Kolikor vem, brez tega ne gre. Prilagajat se je treba zakonom lokalnih oblasti. Tudi kot tujec denimo ne moreš voziti avta na Kitajskem.

21. Ali bi dejali, da so Kitajci **nepopustljivi pogajalci**? Zakaj?

Sam sem vedno za »win-win« pristop, Kitajci pa so večinoma za »win-lose«. Pridobiti morata oba, če si prodajalec, si seveda ne moreš privoščiti prevelikega pritiska na potencialnega kupca, saj tako daleč ne prideš, do določene mere pa to drži tudi v nasprotni smeri.

22. Katera stran je ponavadi prevzela **pobudo** med pogajanja in bila na splošno bolj **proaktivna**?

Pobuda je bila vsekakor z naše strani, ravno tako zbiranje informacij, torej kakšne projekte imajo, kdo so njihovi dobavitelji, kupci in podobno. Nekateri to povejo, nekateri ne, pri nekaterih je potrebno okoli ovinka, najbrž bo treba oditi tudi na kakšno večerjo, v bar in jih malce sprostiti – to je treba še vse preizkusiti (smeh).

23. Je bila **strategija kitajske strani** povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem **razlog** za tak pristop?

Oni nedvomno skušajo zmagati, vprašanje pa je, ali boš zmagal tudi ti, torej, koliko se jim pustiš.

24. Kakšno **strategijo** ste osnovali v vašem podjetju?

Naše podjetje je vedno za »win-win«, danes ne vem, kako lahko kdo sploh še načrtuje »win-lose« pristop. Kupcu moraš dati tudi nek razlog, da se odloči za tebe, potrebno mu je ponuditi nek pošten dogovor.

25. Po kakšnem **ključu** ste izbirali pogajalce za pogajanja s kitajsko stranjo?

V pogajanjih sva vedno skupaj z našim agentom, na njihovi strani pa je ponavadi en sam oziroma se izmenjujejo, po nekem času mora šef namreč oditi in pride odgovorni za naš proizvod, zato je treba čimprej z vodjo čimveč stvari predelati, saj ga nato lahko samo še pozdraviš, ko se poslavljáš od podjetja. Kasneje ob zagonu kakšnega projekta, bo najbrž potrebno v primeru problemov pri testiranju narediti kakšno osebno predstavitev možnih rešitev in podobno.

26. Kako bi ocenili uporabo **pogajalskih taktik** na kitajski strani?

Razen omenjene gospe, ki se je zaprla in ni hotela nič povedati, nekako nisem zaznal kakšnih posebnih pogajalskih taktik. Se mi zdi, da je tam še vedno vse bolj po kavbojsko. Po domače so dokaj hinavske narave, nikoli ne veš, kje stojiš, ne veš, ali se ti smeje a se ne smeje, ali bo kaj, ali ne bo nič. Tudi kasneje, ko že dobavljaš proizvode, venomer pritiskajo na nas. V Sloveniji je to drugače, čeprav so tudi tu začeli s pritiski, ko so se začeli ti pritiski nižjih cen ravno s Kitajske.

27. Ali je kitajska stran **vztrajala pri splošnem dogovoru** o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?

Kakšnih posebnih splošnih principov nisem opazil, mi smo v začetku predvsem želeli pridobiti informacije kaj delajo, kje imajo probleme, kako jim lahko mi pomagamo ipd.

28. Ali ste poznali **vloge** vseh članov kitajske pogajalske skupine?

Vedno veš kdo bo na pogovorih in veš, kakšno vlogo ima v podjetju. Včasih pride kdo tudi vmes, ampak se vedno predstavlja z vizitko.

29. Kitajci so znani kot posnemovalci zahodne tehnologije. Ali ste pred pogajanjem zato določili, kako **podrobne informacije** boste posredovali nasprotni strani?

Seveda mi vedno filtriramo te informacije, kaj jim dati in kaj ne. Oni ponavadi kaj skrivajo, mi pa seveda tudi.

30. Ali je celoten proces pogajanj trajal **dlje časa**, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše **razlog** za to?

Ponavadi je pogovor trajal dve uri. Prodajalcem je vedno težko.

31. Ali je kitajska stran pred podpisom pogodbe zahtevala še kakšne **dodatne koncesije**?

Sam sem do sedaj na Kitajskem podpisoval zgolj »non-disclosure agreement«, nekateri so podpisali, nekateri niso želeli. Naše podjetje je na tem tržišču dokaj novo, čeprav smo za slovenske razmere kar v ospredju.

32. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni **dodatni pogovori**?

/

33. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v **ponovna pogajanja** ali bi iskali pravico na **sodišču**?

Naši odvetniki pravijo, da na Kitajskem nima smisla hoditi na sodišča. Tudi z zahodnimi podjetji navkljub dolgoročnim pogodbam velikokrat prideš v situacijo, ko želijo spremembo cen. Kitajska vlada in država ščiti svoje proizvajalce in tako je po mojem tudi na sodišču. Pomaga jim tudi s subvencijami, saj tržno nikakor ne bi mogli prodajati v Evropi po tako nizkih cenah.

## C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM TRGU

34. Ali menite, da se **slovenski politiki in gospodarstveniki** zavedajo pomena in razsežnosti sprememb na Kitajskem?

Preveč teh debat ne spremljam, zadnje čase se v Sloveniji kar veliko govori o Kitajski. Še posebej se prisotnost Kitajske čuti v gospodarstvu, vsak dan se dviguje cena kovin, nafte ipd. O politiki ne bi znal dati odgovora, ker ne vem ,s čim se v zvezi s Kitajsko ukvarja.

35. Čemu pripisujete relativno **majhno število slovenskih podjetij**, ki delujejo na kitajskem trgu?

Menim, da manjša podjetja nimajo kakšne posebne potrebe za nastop na Kitajskem. Problem je tudi nepoznavanje – težko je vstopiti na kitajski trg, če ga ne poznaš, če ne veš, na kaj je potrebno biti pazljiv. Naše podjetje se je do teh poznavanj dokopalo s pomočjo lokalnih služb ter z lastnimi obiski in pridobivanjem izkušenj. Poleg tega obstaja bojazen, da bi se v Sloveniji podjetja zapirala ter bojazen glede posledičnih težav s sindikati.

36. Ali menite, da bi bilo smiselno ustanoviti **raziskovalno-informativni organizem**, ki bi bil slovenskim podjetjem v resnično pomoč pred in med njihovim udejstvovanjem na kitajskem trgu?

Vsekakor bi bilo smiselno ustanoviti nek raziskovalno-informativni organizem, ki bi pomagal slovenskim podjetjem pri vstopu na kitajski trg. Kitajska bo »boom«, recimo glede avtomobilske industrije, General Motors nima zadostnih kapacitet in ne more zadovoljiti vsega povpraševanja. Drugih industrij ne poznam tako podrobno, vem, da nekatere industrije tudi stagnirajo. Tak organizem bi lahko bil pod okriljem vlade, še bolj pa bi bilo, če bi to bilo neko podjetje, ki bi se ukvarjalo z zbiranjem in posredovanjem relevantnih podatkov. Tak organizem bi zelo ustrezal podjetjem, ki še ne vedo, kako tam nastopiti, kako iskati zemljišče, postaviti proizvodnjo, iskati možnosti za skupna vlaganja itd. To znanje mi že imamo, to lahko že rečem, poznamo tudi dovolj ljudi, ki se s tem ukvarjajo in pomagajo tudi kitajskim podjetjem.

37. Katere **ovire za nastop** slovenskih podjetij na kitajskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Ovire so določbe kitajske države, recimo za uvoz polizdelkov. Podjetje mora z državo prav podpisati pogodbo o teži in količinah teh izdelkov, brez tega dokumenta izdelkov tja ni moč izvoziti. S tem Kitajci varujejo svoje domače proizvajalce pred zunanjim svetom. Po mojem mnenju bi tudi Evropa to morala uvesti že zdavnaj, dokler ne bo počilo v avtomobilski industriji, se Evropa ne bo zavarovala. Druga ovira bi lahko bila jezik, čeprav se to rešuje z angažiranjem prevajalcev.

38. Kaj bi na podlagi izkušenj **svetovali** podjetjem, ki se šele odpravljajo na kitajski trg ali o odhodu razmišljajo?

Kot sem že omenil, naj se dobro pozanimajo kaj in kako, mogoče angažirajo določene svetovalce, se obrnejo na omenjeno ustanovo, mogoče zbornico, na konzulat v Peking. Ustanavljanje proizvodnje je dolgoročna investicija in traja par let, najlažje je priti na trg s pomočjo skupnih

vlaganj. Tudi Kitajci so v avtomobilski industriji omogočili vstop tujih podjetij zgolj prek skupnih vlaganj s Shanghai Automotive Group, s čimer so veliko zaslužili in tudi marsikaj prekopirali.

### **3. Intervju**

#### **A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM**

##### **UVOD**

Veliko naših kupcev se seli na Kitajsko in ugotovili smo, da moramo iti tja že iz tega razloga, drugi razlog pa je cenejša nabava komponent. Primarni razlog je bil sledenje kupcem, obenem pa pridobiti tržne deleže na tem trgu. Naši kupci so proizvajalci dizel motorjev. Naš proizvod pride na dizel motor traktorja, kamiona ipd. v glavnem gospodarska vozila. Kitajci so največji proizvajalci kamionov in avtobusov na svetu, rast pa je 30%. Določen delež (za izvoz) so sedaj prisiljeni v posodabljanja zaradi visokih standardov varovanja okolja, za lokalno uporabo pa so v uporabi še prvotni dizel motorji. To je priložnost, ker morajo zamenjati tudi del, ki ga proizvaja naše podjetje. Imajo sicer neke ruske dobavitelje, ampak so naši proizvodi boljši od njihovih. Tukaj torej je ena priložnost, seveda pa na trg prihajajo tudi tujci. Velika podjetja, kot so Valeo in Bosch, so usmerjena predvsem na masovno proizvodnjo manjših vozil, mi pa uspešno zapolnujemo nastale tržne niše pri večjih vozilih. Lahko bi dejali, da smo na segmentu traktorjev že največji proizvajalec na svetu in imamo 40% delež. Poleg Kitajske je za nas zanimiva tudi Brazilija. Ko naši kupci ugotovijo, da imamo proizvodnjo tudi na Kitajskem, nam kmalu pošljejo nova povpraševanja, obenem pa tudi malce gledajo skozi prste na področju kvalitete, saj je jasno, da proizvodi, narejeni na Kitajskem, ne morejo povsem dosegati iste ravni kvalitete.

Na Kitajskem smo začeli pred dvema letoma, problem pa je, ker na Kitajsko zaradi izredno visokih zaščitnih carin nikoli nismo nič prodali. Zadnja leta se to spreminja. Lokalne komponente so pol cenejše kot komponente iz Evrope, seveda pa je problem osvojiti uspešno sestavo teh komponent. Ogromno časa smo zato porabili za testiranje komponent. Sedaj bomo zagnali montažo za prva dva kupca, potem pa gremo dalje. V dveh letih sodelovanja je postalo razvidno, da je glavni problem na Kitajskem prodati, tako kot povsod drugje. Partner je menil, da bo lahko kupce našel hitro, po šestih mesecih pa je postalo razvidno, da nimamo še niti enega kupca. Problem je, ker Kitajec nikoli ne bo rekel »ne«. Sam sem bil prepričan, da je zadeve uredil, ko pa sem prišel tja, sem ugotovil, da nimamo še nobenega kupca.

Sedaj se dogovarjamo za drugo skupno vlaganje s pomembnim proizvajalcem motorjev na Kitajskem. Verjamem, da bomo pri tem dogovarjanju zelo hitri zaradi pridobljenih izkušenj iz prvega, dogovorili smo se, da bomo v tej tovarni montirali za našega partnerja in tudi za izvoz, med obema našima skupnima vlaganjema pa bo prihajalo tudi do pomembnih sinergij. Naše začetne investicije niso bile velike, a imamo zaradi povezave s partnerji lahek dostop do dodatnega financiranja. Menim, da je pametneje, da se na Kitajskem razvijamo malce bolj previdno in postopoma. Glavni problem na Kitajskem je hitrost. Kar zadeva naše kadre, smo poslali gor mladeniča, ki govori kitajsko, študiral je tudi sinologijo, je ekonomist, a ne pozna tehnike,

pošiljamo pa tudi inženirja ter odpiramo pisarno v Shanghai-u in bomo tako nadzirali obe skupni vlaganji, obenem pa moramo skrbeti za nekakšno servisno mrežo, saj drugače skupni vlaganji ne bosta sodelovala med seboj.

1. Kako **dolgo** se že pogajate v mednarodnem okolju in v **katerih državah** najpogosteje?

Pogajam se že 25 let, držav je veliko od Evrope, Amerike, bil sem 5 let v Iranu, Turčiji itd.

2. Kakšen je bil **namen pogajanj** na Kitajskem (lastna proizvodnja, skupna vlaganja, izvozni/uvozni dogovori, licenca...) in v **katerem obdobju** so ta pogajanja potekala?

Dve skupni vlaganji, za prodajo ni šlo, saj so imeli na Kitajskem pred vstopom v WTO carine v višini 50%. Decembra bo tri leta našega udejstvovanja na Kitajskem.

3. Kolikokrat oz. **kako pogosto** ste se pogajali s kitajskimi pogajalci?

Pri prvih skupnih vlaganjih je šlo vse zelo hitro, saj smo sodelovali z našim prijateljem (Kitajec), ki razmišlja tako evropsko kot kitajsko.

4. Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi pogajalci potekala **na Kitajskem** ali ste jih povabili tudi v **Slovenijo**?

Tudi v Sloveniji, ker je ta naš prijatelj povabil partnerja v Slovenijo, da zadeve vidi in dobi občutek o nas. Tukaj so bili dvakrat, preden smo podpisali. Oni so bili prej tukaj kot mi tam, sam pa sem bil na Kitajskem trikrat, letos pa sem bil že dvakrat in izgleda, da bom šel kmalu spet.

5. Bi izpostavili kakšne **elemente** kitajske zgodovine, kulture ali filozofije, za katere menite, da imajo **poseben pomen** pri oblikovanju vedenja kitajskih pogajalcev?

Mislim, da delajo vse na dolgi rok. Minili so časi, ko je bila velika verjetnost, da te bodo na hitro prinesli okoli. Kitajska ni več, kot je bila, 15 let nazaj niso vedeli kaj hočejo, sedaj pa so zelo osredotočeni na poslovanje. Največji problem je, ker nikoli ne veš kaj mislijo. Tudi kar je že podpisano kasneje odpirajo in se želijo še pogovarjati.

6. Ali so na **poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah** potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji tudi do pomembnejših dogovorov?

Tovrstni pogovori sicer so potekali, a bolj v splošni obliki. Bila je naša pobuda. To je bilo na Kitajskem, ko so nas povabili na večerjo. Moram reči, da so zelo gostoljubni.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi na Kitajskem **skrajšati pridobivanje soglasij** na kitajski strani in nasploh **olajšati pogajanja**?

Nedvomno, mi imamo tega našega prijatelja podjetja, ki ima veliko poznanstev, lokalno pa je naš partner zelo poznan, saj je njegov oče velik direktor, obenem pa še poslanec na Kitajskem, tako da ko gre po okrožju, se mu vsi klanjajo, na žalost pa nima dimenzije, da bi lahko prodajali v druge province.

8. Kitajsko uvrščajo med države z največ **korupcije** v Aziji. Kakšen je vaš občutek glede korupcije na Kitajskem? Menite, da je **podkupovanje** pri sklepanju poslov na Kitajskem **neizbežno**?

Ko pride do faze dogovarjanja o prodaji, je potrebno nekaj dati, če drugega ne, vsaj neko novo poznanstvo, ki ga bodo lahko uporabili. Brez tega na Kitajskem ne gre.

## B. SLOVENSKO – KITAJSKI POGAJALSKI PROCES

### I. Priprave na pogajanja na Kitajskem

9. Bi se strinjali, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Kitajsko zahteva **obsežnejše priprave** na pogajanja s kitajskimi pogajalci v primerjavi s pogajanja s pogajalci iz nam bližjih kultur (Avstrija, Nemčija ipd.) ?

Nam je bil v veliko pomoč ta gospod, ki pozna obe kulturi. Se strinjam, da bi nam bilo samim zelo težko, čeprav bi imeli prevajalce in vse, saj ne bi vedeli, kaj misli nasprotna stran, kar nam je ta gospod, ki je preživel v Evropi deset let in ima tudi doktorat iz ekonomije, venomer razložil. On točno ve, kaj mislijo, ne zgolj, kaj so rekli, temveč kaj mislijo. To je zelo pomembno.

10. Kaj konkretno so vsebovale **priprave na pogajanja** s Kitajci v vašem podjetju in koliko **časa** ste jim namenili ?

V bistvu nič posebnega, hoteli smo definirati pravi proizvod za ta trg, iz izkušenj z drugih trgov smo črpali tudi za Kitajsko, saj menim, da v smislu, ki zadeva skupna vlaganja, ni velikih razlik. Malce je sicer odvisno od lokalnih posebnosti, sem se pa tudi pozanimal glede relevantnih zadev pri različnih pravnikih iz Pekinga (ali imeti večino v skupnih vlaganjih ali ne, itd.).

11. Ste v podjetju pred pogajanja s kitajsko stranjo preučili **kitajski pogajalski slog** in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga **ozadja**, ki na ta slog vplivajo?

Tega nismo počeli. Zanesemo se na našega fanta, ki je sedaj na Kitajskem. On je tam živel in tudi delal 4 leta in ima občutek za te stvari.

12. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za **neuspeh** v pogajanjih?

Mi smo po mojem mnenju izgubili 6 mesecev, ker smo menili, da že imamo konkretne kupce, pa jih ni bilo.

13. **Kdo** v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

No, bila sta omenjeni gospod in naš mladi ekonomist, ki je sedaj na Kitajskem, naša pravnica, imamo pa tudi oddelek inženiringa, ki so si izmenjevali informacije in imajo izkušnje že iz drugih trgov.

### II. Pogajanja med kitajskimi in slovenskimi pogajalci

14. Kaj vas je v pogajanjih s Kitajci **najbolj presenetilo** v pozitivnem in kaj v negativnem smislu?



Pozitivno je, da so zelo konkretni, stvari želijo poenostaviti, negativno pa je, da gre vse preko poznanstev. Težko je potrkati na vrata, ne da bi koga poznal. To oni tudi sami priznavajo. Bili smo na večerji z nekimi direktorji proizvodnje avtobusov ter direktorjem mestnega prometa, ki je njihov kupec in ga izredno spoštujejo. Naš agent je s tem hotel pokazati, da jih pozna in da brez poznanstev na Kitajskem ni posla. Hitro je prišlo tudi do nazdravljanja. Na Kitajskem moraš z njimi veseljačiti, drugače nimaš nikakršne možnosti za uspeh. Treba je vzpostaviti odnos, zaupanje. Velikokrat ga vzpostavljajo kar v gostilnah.

15. Kdaj po vašem prihodu na Kitajsko so se formalna pogajanja **dejansko začela**?

V začetku smo imeli samo ogleda, da smo dobili občutek, ta doktor ekonomije nas je vodil okoli, pokazal, kakšne so državne firme, kakšne so privatne, sama pogajanja pa nekaj časa tečejo dobro, potem pa sčasoma malce zaidejo in po pol ure mi denimo naš prevajalec vse rečeno razloži v nekaj besedah.

16. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Kitajci do vas **nezaupljivi**?

Ne, mislim, da nam zaupajo in še danes imam tak občutek. Lahko da zaradi tega poznanstva z gospodom, ki nam pomaga.

17. Ali menite, da je v pogajanjih s kitajskimi pogajalci **osebna kredibilnost** pomembna?

Da, nedvomno.

18. Ali so kitajski pogajalci svoje predloge izražali na bolj **posreden ali neposreden** način?

So bili kar neposredni.

19. Ali ste v dosedanjih pogajanjih na Kitajskem uporabljali svoje **prevajalce**, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Imeli smo tega doktorja, ki je za nas prevajal, imel pa je tudi dve dekleti, ki sta opravili MBA v Londonu in sta prevajali, spoznata pa se tudi na posel, priprave pogodbe, prevod v kitajščino ipd. S tem doktorjem smo se spoznali na sejmu v Nemčiji, v začetku je pomagal temu našemu sedanjemu partnerju in našel nas, ker je vedel, da poznamo številne stranke po Evropi, ki sem mu jih tudi predstavil. Potem je začel pomagati nam in sedaj se slišiva skoraj vsaki drugi dan. Ti Kitajki sta pri njemu zaposleni, ima namreč podjetje s 36 zaposlenimi. Je izredno komunikativen, pomagal je ustvariti 25 skupnih vlaganj z nemškimi podjetji in ko sem v štiri izmed teh poklical, so mi dejali, da za »biznis« na Kitajskem ni boljšega od njega.

20. Ali ste v argumentacijo predstavitev interesov vašega podjetja vključevali **načrte in cilje lokalnih oblasti**? Zakaj?

Ne, nič kaj posebno. V začetku so bili ti lokalni politiki povabljeni zraven na večerjo in nato so se najbrž zmenili med seboj, podrobnosti pa ne poznam. Recimo za drugo skupno vlaganje je direktor v Benetke pripeljal s seboj pet lokalnih politikov. Malce turizma, pa so vsi za (smeh).

21. Ali bi dejali, da so Kitajci **nepopustljivi pogajalci**? Zakaj?

Ne bi rekel, mogoče se je dogovoriti za več stvari, so odprti za prepričevanje.

22. Katera stran je ponavadi prevzela **pobudo** med pogajanji in bila na splošno bolj **proaktivna**?

To smo bili mi, ker seveda poznamo izdelek, kupce, pač poznamo »biznis«.

23. Je bila **strategija kitajske strani** povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem **razlog** za tak pristop?

Kar »win-win«, kar se tega tiče, menim, da so se Kitajci bistveno spremenili in gledajo na partnerstvo na dolgi rok.

24. Kakšno **strategijo** ste osnovali v vašem podjetju?

Zelo podobno, »win-win«, drugače bi bilo nesmiselno. Na začetku smo za licenco zahtevali licenčnino, oni pa so dejali, da poznajo trg in kupce, tako da se to medsebojno izniči. Vseeno smo jih na koncu prepričali, da bo tržilo skupno podjetje in ne njihovo podjetje. »Know-how« prihaja z naše strani in tako smo jih na koncu lahko v marsikaj prepričali.

25. Po kakšnem **ključu** ste izbirali pogajalce za pogajanja s kitajsko stranjo?

Predsednik, prej omenjeni gospod, ki je bil nekakšen nepristranski razsodnik, prijatelj obeh strani, ter seveda jaz. Kasneje se je pridružil tudi ta naš ekonomist. Na drugi strani je bil samo en, tudi pri drugih skupnih vlaganjih, ki je z veliko firmo, je bil le en sogovornik. Pripeljal je 5 politikov, da se je z njimi vnaprej vse dogovoril, nato pa je ostal samo on. To se je na Kitajskem bistveno spremenilo.

26. Kako bi ocenili uporabo **pogajalskih taktik** na kitajski strani?

Težko, relativno hitro smo se dogovorili za vse.

27. Ali je kitajska stran **vztrajala pri splošnem dogovoru** o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?

Ne, so bili zelo konkretni.

28. Ali ste poznali **vloge** vseh članov kitajske pogajalske skupine?

Ni bilo težav, glede na to, da je bil samo eden.

29. Kitajci so znani kot posnemovalci zahodne tehnologije. Ali ste pred pogajanjem zato določili, kako **podrobne informacije** boste posredovali nasprotni strani?

Da, to pa smo. Vnaprej smo se dobro pripravili, denimo, predstavili smo zgolj slike proizvodov, brez dimenzij in ostalih informacij.

30. Ali je celoten proces pogajanj trajal **dlje časa**, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše **razlog** za to?

Ne.

31. Ali je kitajska stran pred podpisom pogodbe zahtevala še kakšne **dodatne koncesije**?

Tega ni bilo veliko. Celo menim, da je prvi partner premalo prebral pogodbo, saj je zaupal temu skupnemu prijatelju in si nato določene stvari razlagal bolj po logiki kot čem drugem.

32. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni **dodatni pogovori**?

Pogajamo se stalno, saj jih je potrebno prepričati v različne nove aktivnosti. Največji problem je, ko se nekaj dogovoriš, nato pa s tem ni nič. Primer: naročili smo, da bodo zaposlili tri angleško govoreče inženirje, nato pa so minili trije meseci, pa se ni zgodilo nič, kot da bi pozabili na to. Oni bi naredili vse po minimalnih stroških, samo potem je na takšnem nivoju tudi kakovost. Inženir namreč ni več poceni na Kitajskem, bolj kot greš v notranjost dežele, težje je dobiti inženirja, ki govori angleško. V Shanghaiju ga najdeš brez težav, ampak stane hitro 2-3 tisoč dolarjev.

33. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v **ponovna pogajanja** ali bi iskali pravico na **sodišču**?

Dodatna pogajanja so edina možna varianta, tožarjenja na sodišču zgolj zvišujejo stroške, učinka pa ne bi bilo tako ali tako nobenega. Iskati pravico na sodiščih v tretji državi je iluzorno početje.

### C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM TRGU

34. Ali menite, da se **slovenski politiki in gospodarstveniki** zavedajo pomena in razsežnosti sprememb na Kitajskem?

Rekel bi, da se, lahko pa bi marsikaj poenostavili, denimo podeljevanje vizumov in podobno.

35. Čemu pripisujete relativno **majhno število slovenskih podjetij**, ki delujejo na kitajskem trgu?

Strah pred velikostjo in oddaljenostjo ter pred stroški, a ta strah je zgolj navidezen. Polet na Kitajsko stane malo več od popotovanja v Nemčijo. To danes ni problem, seveda pa obstaja jezikovna ovira, ki pa seveda ni nepremostljiva. Potem so tu še carinske ovire, ki so do nedavnega pomembno ovirale kakršenkoli izvoz na Kitajsko. Po vstopu v WTO so carinske stopnje dramatično padle.

36. Ali menite, da bi bilo smiselno ustanoviti **raziskovalno-informativni organizem**, ki bi bil slovenskim podjetjem v resnično pomoč pred in med njihovim udejstvovanjem na kitajskem trgu?

Moral bi biti zastavljen resno, ne zgolj kot nek predstavnik naše gospodarske zbornice. Osvetljevati bi moral pravne predpise, računovodske standarde ipd.

37. Katere **ovire za nastop** slovenskih podjetij na kitajskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Za proizvodnjo je glavna ovira medsebojno sporazumevanje, torej, kaj je kdo s čim mislil, in s tem se srečujem vsak dan znova. Kadar nekaj ne uspe in so v zamudi, vseeno nekaj pošljejo, čeprav vedo, da ne ustreza dogovorjenemu, namesto, da bi pošteno rekli, da niso uspeli oz. da bo pošiljka prišla z zamudo. Besede »ne« ne poznajo in za naše ljudi, ki tega ne vedo, je to ogromen problem. Večkrat mi kakšen inženir reče: «Saj smo se vse zmenili, pogledjte, saj so podpisali,» in je užaljen, saj ne ve, da je to povsem drug svet. Ne enkrat, potrebno je iti trikrat, da se sam prepričaš, da vse teče po dogovoru. Iz tega razloga sedaj pošiljamo na Kitajsko inženirja in bomo učinkovitost s tem

povečali minimalno za trikrat, saj bo pri dobaviteljih takoj jasno, a so sposobni ali ne, kaj pošiljajo itd. Tega od tukaj ni mogoče početi, pošiljati inženirja na Kitajsko vsake tri mesece ni smiselno.

38. Kaj bi na podlagi izkušenj **svetovali** podjetjem, ki se šele odpravljajo na kitajski trg ali o odhodu razmišljajo?

Pogledati si morajo vsak trg in preveriti vse priložnosti in nevarnosti, ki jih tam čakajo. Mi smo šli tja zaradi dobave našim stalnim kupcem, po drugi strani pa iščemo možnosti za pridobivanje cenovno bolj ugodnih komponent, kar nam bo znižalo stroške. Lokalnega partnerja je zelo težko obvladati, saj vztrajanje na večinskem deležu v skupnih vlaganjih Kitajce še bolj podžge h kraji. Sam sem se pogovarjal tudi s številnimi ameriški odvetniki, ki so mi povedali, da tudi velika podjetja, kot denimo Volkswagen v skupnih vlaganjih zgoj 40% kapitala.

#### **4. Intervju**

##### **A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM**

###### **UVOD**

Naše podjetje na Kitajskem je oddaljeno 80 km od Shanghaja in zaposluje že 58 ljudi, dve leti in pol so že na Kitajskem (maj 2002). Naša ideja je bila, da bi slovenska podjetja kupila en zametek nekakšne »slovenske« cone. Različna podjetja nas večkrat sprašujejo, če smo pripravljeni prevzeti njihove pripravljalne aktivnosti na Kitajskem.

1. Kako **dolgo** se že pogajate v mednarodnem okolju in v **katerih državah** najpogosteje?

Argentina, Kitajska, Rusija, Finska, Velika Britanija, Zimbabve, kar nekaj je bilo teh držav od leta 1982, ko sem se začel resneje udeleževati v mednarodnih vodah.

2. Kakšen je bil **namen pogajanj** na Kitajskem (lastna proizvodnja, skupna vlaganja, izvozni/uvozni dogovori, licenca...) in v **katerem obdobju** so ta pogajanja potekala?

Odločili smo se, da gremo na Kitajsko iz različnih razlogov (strateški partnerji - Siemens, cena delovne sile, ki je vsaj desetkrat nižja kot tista doma, velik trg, velika izbira komponent in njihova cena ter nenazadnje tudi pripravljenost na delo in hitra zmožnost učenja tamkajšnjih delavcev), kontaktiranje s Kitajci je bilo v smislu njihovega prizadevanja za sodelovanje z nami ter predvsem znotraj vzpostavitve lastne proizvodnje. Proizvodnja se je začela maja 2002, z raziskovanjem trga pa smo začeli januarja 2002.

3. Kolikokrat oz. **kako pogosto** ste se pogajali s kitajskimi pogajalci?

Velikokrat.

4. Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi pogajalci potekala **na Kitajskem** ali ste jih povabili tudi v **Slovenijo**?

Bilo je tudi v Sloveniji, ko so nas hoteli neki Kitajci, ki imajo sedež na Dunaju za partnerja, drugače pa so pogovori potekali na Kitajskem.

5. Bi izpostavili kakšne **elemente** kitajske zgodovine, kulture ali filozofije, za katere menite, da imajo **poseben pomen** pri oblikovanju vedenja kitajskih pogajalcev?

Težko bi izpostavil kaj izrazitega.

6. Ali so na **poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah** potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji tudi do pomembnejših dogovorov?

Tudi, ampak ti pogovori so bili bolj splošni. Večerja oz. kosilo je na Kitajskem zelo pomembna zadeva, tam se jih zbere veliko, vse je posvečeno spoznavanju in prijateljevanju, ki imajo potem posredno nek vpliv na poslovanje, neposrednih dogovorov pa ni bilo. Kitajci na te bankete vabijo različne ljudi, svojega bankirja, prijatelje ipd. Na ta način jih lahko tudi mi spoznamo. Partner denimo povabi svojega bankirja, tako, da on spozna nas, kar je na Kitajskem osnova za nadaljnje sodelovanje. Večerje so vedno bile na njihovo pobudo, bilo pa je nekaj situacij, ko dejansko nisem imel časa in so delovali dokaj užaljeno, tako, da se je na Kitajskem zelo težko izogniti takšnim priložnostim. V primeru, da je to nek potencialni partner, s katerim ne želiš sodelovati, pa je seveda potrebna tudi zavrnitev takšnega povabila.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi na Kitajskem **skrajšati pridobivanje soglasij** na kitajski strani in nasploh **olajšati pogajanja**?

Seveda, tam je pomembno imeti prijatelje, oni dajo veliko na poznanstva in na mrežo teh ljudi. Primer: Na začetku smo večkrat imeli težave na carini, pa so rekli naši znanci, da imajo oni tam veze in da bodo stvari hitro uredili.

8. Kitajsko uvrščajo med države z največ **korupcije** v Aziji. Kakšen je vaš občutek glede korupcije na Kitajskem? Menite, da je **podkupovanje** pri sklepanju poslov na Kitajskem **neizbežno**?

Mislím, da je mogoče brez tega, v tem primeru pa morajo biti prisotni drugi prijemi, ki so vseeno dokaj blizu korupcije, recimo, večerje, različna darila ipd. Lahko so te usluge posredne – recimo nek direktor ima nečakinjo, ki se uči angleško in ji je potrebno pomagati na različne načine.

## B. SLOVENSKO – KITAJSKI POGAJALSKI PROCES

### I. Priprave na pogajanja na Kitajskem

9. Bi se strinjali, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Kitajsko zahteva **obsežnejše priprave** na pogajanja s kitajskimi pogajalci v primerjavi s pogajanjmi s pogajalci iz nam bližjih kultur (Avstrija, Nemčija ipd.) ?

Rekel bi, da so pogajanja drugačna kot v teh bližnjih kulturah, ne bi pa rekel, da so potrebne obsežnejše priprave. To je odvisno od same narave pogajanj in od posameznih ljudi.

10. Kaj konkretno so vsebovale **priprave na pogajanja** s Kitajci v vašem podjetju in koliko **časa** ste jim namenili ?

Priprave so bile pri nas v smislu selekcije trga, vsako zadevo je potrebno oceniti, zato smo si izbrali določene kriterije (uspeh tujih podjetij, znanje angleščine itd). Kakšnih posebnih priprav v ožjem smislu pa ni bilo, čeprav je dejstvo, da so na Kitajskem stvari drugačne kot pri nas.

11. Ste v podjetju pred pogajanjmi s kitajsko stranjo preučili **kitajski pogajalski slog** in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga **ozadja**, ki na ta slog vplivajo?

Kitajce smo poznali že prej, saj smo imeli veliko opravka s Tajvanci (in ga imamo še danes). Njihova mentaliteta je dokaj podobna, seveda pa ni ista zaradi različnega režima. Kakorkoli, okolje za nas ni bilo popolna neznanka. Je pa seveda drugače – večkrat smo opazili, da v primerih, ko sogovornik odgovarja z »da« vseeno večkrat rečenega ne razume. To so specifičnosti, zato je potrebno preveriti na druge načine, ali je sogovornik zadeve dejansko razumel ali samo kimal. Če rečejo »da«, to še nič ne pomeni. Brali smo vse, kar nam je o Kitajski prišlo v roke, posebej pa knjig o Kitajski nismo obravnavali.

12. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za **neuspeh** v pogajanjih?

Seveda, že to kimanje je problematično. Mentaliteta je drugačna – Kitajec je najprej Kitajec in šele nato uslužbenec. Kitajcem bi zaupal manj kot Evropejcu, več možnosti je, da te bo kljub plačilu pustil na cedilu. Kitajski delavci so po eni strani zelo dobri, delavni in prilagodljivi, po drugi strani pa jim ne gre zaupati. V Evropi ali Ameriki se na človeka, ki ga plačaš, ponavadi lahko zanesesh, na Kitajskem pa temu ni tako. To je pomembna razlika. Na Kitajskem je zato potrebna še dodatna kontrola.

13. **Kdo** v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

Sam, žena in sin.

## II. Pogajanja med kitajskimi in slovenskimi pogajalci

14. Kaj vas je v pogajanjih s Kitajci **najbolj presenetilo** v pozitivnem in kaj v negativnem smislu?

V pozitivnem smislu me je presenetila prijaznost posameznika do tujca ter prijaznosti podjetniškega okolja (ki je boljše kot v Sloveniji, saj je narejen po ameriškem vzoru in zato so tudi uspeli). Kitajci ti bodo vedno skušali ustreči, vseč mi je tudi njihova pripravljenost na delo, kadar je treba na primer delati 12 ur ali več, to zanje ni problem. Negativna je ravno ta nezmožnost zaupanja in jezikovne ovire ter razlika v mentaliteti, ko kimajo, čeprav ne vedo, zakaj se gre. Nikoli ne veš, ali je dogovor sklenjen, ali ne. Recimo, da pride do dogovora in se z njimi dogovorite, za sestanek čez dva dni za podpis pogodbe, se oni že premislijo in želijo iz dogovora pridobiti dodatne ugodnosti.

15. Kdaj po vašem prihodu na Kitajsko so se formalna pogajanja **dejansko začela**?

Pogajanja so mozaik različnih pogovorov (najem tovarne, stanovanja, nakup strojev), je pa do pogovorov povečini prišlo relativno hitro.

16. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Kitajci do vas **nezaupljivi**?

Običajno so nezaupljivi, vseeno pa imajo do tujcev spoštljiv odnos. Na ulici se kot tujec počutiš varnega, na vsakem koraku ti bodo pomagali (še posebej, če znaš kitajsko, drugače se je seveda težko pogovarjati). Kitajci imajo drugače neko spoštovanje do tujcev, ko so ti zraven, morajo stvari potekati gladko. Torej do tujcev imajo nek spoštljiv odnos, vsaj na začetku. Kasneje, v relaciji delojemalec-delodajalec, pa se stvari zelo spremenijo, saj je delavec vedno najprej Kitajec in šele nato pripadnik nekega podjetja (še posebej, če je tuje).

17. Ali menite, da je v pogajanjih s kitajskimi pogajalci **osebna kredibilnost** pomembna?

Nekateri iščejo bolj osebni pristop, nekateri pa tudi ne. Tukaj ni večjih odstopanj od Evrope.

18. Ali so kitajski pogajalci svoje predloge izražali na bolj **posreden ali neposreden** način?

Spet ne bi našel nekega vzorca.

19. Ali ste v dosedanjih pogajanjih na Kitajskem uporabljali svoje **prevajalce**, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev ?

Večkrat smo uporabljali njihove prevajalce, v zadnjih časih pa uporabljamo tudi svoje (najete na Kitajskem). Seveda če kdo v Sloveniji zna kitajsko, je dobrodošel, bolje pa je, če je prevajalec Kitajec, saj bolje razume tako jezik, kot tudi njihovo kulturo. Prevajalec je vedno prisoten, saj redko kateri šef zna angleško. Nekaj prevajalcev je bilo zelo slabih, tako, da zaradi tega skoraj ni prišlo do dogovora, nekaj pa je bilo tudi zelo dobrih.

20. Ali ste v argumentacijo predstavitev interesov vašega podjetja vključevali **načrte in cilje lokalnih oblasti**? Zakaj?

Ne, mi smo zasledovali zgolj svoje cilje, njihove cilje lahko morda vključuje kakšno zelo veliko podjetje.

21. Ali bi dejali, da so Kitajci **nepopustljivi pogajalci**? Zakaj?

Kitajci se radi pogajajo za vsako stvar. Razlika je v tem, da v Evropi govorimo o komercialistih ali komercialno usmerjenih ljudeh, imamo pa tudi ljudi, ki se nikoli ne pogajajo. Kitajci pa se vedno in povsod pogajajo. Sam se v polovici primerov ne pogajam, saj se, denimo, za pol kilograma solate na trgu nima smisla pogajati. So pa primeri, ko se močno pogajam. Pogajanja so na Kitajskem enostavno sestavni del nakupa.

22. Katera stran je ponavadi prevzela **pobudo** med pogajanja in bila na splošno bolj **proaktivna**?

Rekel bi, da so pobudo so večkrat dajali oni, mi smo jih več časa poslušali.

23. Je bila **strategija kitajske strani** povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem **razlog** za tak pristop?

Oni ne ciljajo na absolutno doseganje zgolj njihovih ciljev, ampak gledajo na sodelovanje dolgoročno, saj vedo, da bodo le z obojestransko sprejemljivo ceno obe strani pripravljene sodelovati tudi v prihodnosti. Primer – če je na trgu cena 100, njega pa stane ista stvar zgolj deset, bo računal kupcu le 12 in nič več.

**Ali je potem naslov iz članka v reviji Izvoznik svojevrsten arhaizem?**

No, to je novinarka namenila za naslov, je pa dejstvo, da smo v njihovih očeh bogati tujci, in je v njihovem interesu, da iz tega kaj potegnejo. V našem primeru pa mislim, da so nam hoteli pomagati, saj smo bili v tej regiji med prvimi iz Vzhodne Evrope in jim je bilo všeč, da visi tam še ena zastava več, kar je dobro za njihovo podobo. Ne bi rekel, da želijo za vsako ceno iztisniti maksimum od nasprotne strani.

24. Kakšno **strategijo** ste osnovali v vašem podjetju?

Mi želimo na Kitajskem delati na daljši rok, zato tudi nismo šli v neke minimalne plače, temveč v takšne, da nimamo fluktuacije. Dobiček je zaradi tega manjši, kot bi lahko bil, čeprav je cena za delavke v primerjavi s Slovenijo še vedno 1 proti 10, za izobražene, denimo inženirje, pa je to razmerje manjše, recimo 1 proti 5 ali 4. Inženirji, ki znajo angleško, imajo seveda višjo ceno, lahko tudi dvakrat več ali še več. Mi smo se zavestno lotili tega segmenta, ki ne zna angleško, so pa zato cenejši in je na koncu efekt približno isti. Zato pa se mi učimo kitajsko.



25. Po kakšnem **ključu** ste izbirali pogajalce za pogajanja s kitajsko stranjo?

Na pogajanjih sva sodelovala s sinom.

26. Kako bi ocenili uporabo **pogajalskih taktik** na kitajski strani?

Nisem opazil kakšnega posebnega taktiziranja oziroma uporabljanja nekih posebnih zvijač.

27. Ali je kitajska stran **vztrajala pri splošnem dogovoru** o principih, preden ste se spustili h konkretnim temam?

Tu ne bi mogel govoriti o kakšnem posebnem vzorcu.

28. Ali ste poznali **vloge** vseh članov kitajske pogajalske skupine?

Njih je bilo večkrat več, iz pogovora je razvidno, kdo je za kaj zadolžen, tako, da smo ponavadi poznali njihove funkcije, seveda pa je potrebno izvedeti, kdo ima glavno besedo, ker še ni nujno, da je to tisti, ki največ govori. Ne bi pa dejal, da Kitajci namerno pošiljajo na pogajanja zgolj osebe nižjega ranga.

29. Kitajci so znani kot posnemovalci zahodne tehnologije. Ali ste pred pogajanjem zato določili, kako **podrobne informacije** boste posredovali nasprotni strani?

Bolj kot za katerikoli drugi trg velja, da Kitajci želijo posnemati zahodno tehnologijo. Ta nevarnost je zelo velika; sposobni so na istih strojih delati ponoči za kitajskega konkurenta – so zelo neloyalni. Naše proizvode so že velikokrat posnemali, ampak ta nevarnost je manjša, če smo mi prisotni na tem trgu, saj je na ta način zaradi naših nižjih cen njihov motiv za posnemanje proizvodov manjši.

30. Ali je celoten proces pogajanj trajal **dlje časa**, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše **razlog** za to?

/

31. Ali je kitajska stran pred podpisom pogodbe zahtevala še kakšne **dodatne koncesije**?

Mislím, da so bili razlogi nerazumevanje, ne pa neko taktiziranje.

32. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni **dodatni pogovori**?

Bili so tudi primeri, ko so bila potrebna dodatna pogajanja, ni pa jih bilo veliko.

33. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v **ponovna pogajanja** ali bi iskali pravico na **sodišču**?

Iskati pravico na sodišču je neumnost, saj bi v tem primeru kot tujci vedno potegnili kratko. Sodišča na Kitajskem so pristranska, edini izhod so dodatna pogajanja, ki so ponavadi v našo škodo, vseeno pa je izid boljši, kot bi ga dosegli na sodišču.

### C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM TRGU

34. Ali menite, da se **slovenski politiki in gospodarstveniki** zavedajo pomena in razsežnosti sprememb na Kitajskem?

Mislim, da se sploh ne zavedajo. Gospodarstveniki, vsaj tisti, ki so tam bili, se tega pomena zavedajo, večina pa se jih tega vseeno ne zaveda. Politiki pa se sploh ne zavedajo pomena in razsežnosti omenjenih sprememb, oziroma so izjeme maloštevilne.

35. Čemu pripisujete relativno **majhno število slovenskih podjetij**, ki delujejo na kitajskem trgu?

Ravno temu nedojočanju pomembnosti tega trga. Ljudje enostavno menijo, da je tam vse slabo, saj tam nikoli niso bili. Je pa ravno obratno – na Kitajskem sploh ni slabo, delavci so kvalitetni, tam so danes vse multinacionalke in tisti, ki bo tja prej odšel, bo imel prednost. Če gledamo Italijane, potem naše stanje niti ni tako slabo, če pa se primerjamo z Američani ali Angleži, potem seveda zelo zaostajamo. Osnovni problem je nepoznavanje. Recimo, sam bi stimuliral izlete na Kitajsko, kar bi stimuliralo razmislek o povezavah določenih podjetij s Kitajsko. Očitno pisanje o Kitajski ni dovolj, treba se je tja tudi odpraviti. Tudi tisti, ki so o tem brali veliko, se čudijo vsemu, kar tam vidijo.

36. Ali menite, da bi bilo smiselno ustanoviti **raziskovalno-informativni organizem**, ki bi bil slovenskim podjetjem v resnično pomoč pred in med njihovim udejstvovanjem na kitajskem trgu?

Nedvomno bi bilo, bolj kot kjerkoli drugje. Država tega ne stimulira, celo nasprotno. Povedal Vam bom primer. Prijavili smo se na razpis ministrstva za gospodarstvo za izhodne investicije, bili smo izbrani in obljubili so nam 11,8 milijonov SIT. Vse leto smo delali na aktivnostih, ki so bile predvidene po tem projektu, šli v takšne in drugačne stroške, saj smo menili, da je bil dogovor z ministrstvom sklenjen, na koncu pa je bilo potrebno zgolj predložiti račune za prikaz dejanskih stroškov z omenjenim projektom. Mi smo račune predložili, bili so poslani po pošti, naša napaka pa je bila, da so bili poslani brez povratnice. Pošta se je tako »izgubila« in dogovorjene podpore zato nismo dobili. To je podpora in ogledalo obnašanja slovenske politike do udejstvovanja slovenskih podjetij na Kitajskem.

#### **Kako je s sodelovanjem z drugimi slovenskimi podjetji na Kitajskem?**

Moram reči, da nas redno kontaktirajo, mi smo pripravljeni denimo kot stransko dejavnost uvesti tudi zastopanje zainteresiranih slovenskih podjetij na Kitajskem. Imeli smo že več primerov, da

zastopamo interese slovenskih in tudi drugih podjetij na Kitajskem, recimo, dobimo in izšolamo nekega inženirja, ki je potem zadolžen za zastopanje omenjenih podjetij, četudi so iz druge industrije kot mi. Razočaran sem nad delovanjem slovenske politike. Rupel je sicer odprl našo firmo, Rop pa je denimo raje šel na ogled znanih glinastih vojakov kot, da bi prišel na ogled naše firme. Zame je važen predvsem odnos, navsezadnje je meni vseeno, če ne pridejo. Država bi morala biti pobudnik ali sovlagatelj v zametek nekakšnega organizma, ki bi bil slovenskim podjetjem na Kitajskem v pomoč. Ambasada v Pekingu sicer deluje, a to je premalo. O njej imam pozitivno mnenje, razen glede izdajanja vizumov. Če smo v preteklosti nekoga izbrali, je odšel v Peking in dobil vizum za Slovenijo. Sedaj pa se je to spremenilo – aprila 2004 smo se dogovorili z neko kandidatko, da pride k nam v Slovenijo, sedaj pa je november, še vedno pa ne vemo, kako je s tem, čeprav smo že junija dobili vsa dovoljenja za njeno zaposlitev. To je neka velika, nepotrebna ovira.

37. Katere **ovire za nastop** slovenskih podjetij na kitajskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Najprej bi rekel nepoznavanje Kitajske, torej kulture in načina poslovanja, potem je ovira jezik, saj Kitajska ni kot Indija, kjer navkljub zelo drugačni kulturi veliko ljudi govori angleško. To je problem, saj potrebuješ prevajalca praktično povsod. To je razlog, da se mi sedaj učimo kitajsko.

38. Kaj bi na podlagi izkušenj **svetovali** podjetjem, ki se šele odpravljajo na kitajski trg ali o odhodu razmišljajo?

Naj se čimprej odpravijo. Kako? Naj se povežejo z nami, lahko tudi z drugimi. Naj gredo na Kitajsko kot turisti, da vidijo, kaj se dogaja. Karte so dovolj poceni, ceneje kot v Prištino, denimo. To bi denimo bila vloga nekega predstavništva, da poslovnežem malo odpre oči, da začnejo razmišljati v to smer. Razdalja ni tako geografskega pomena, kot predvsem neka umetna razdalja v glavah ljudi. Res da repromateriali potrebujejo malo več časa (mesec in pet do deset dni), da dosežejo do ciljne destinacije, cenovno gledano pa prevoz stane toliko, kot prevoz robe z Jesenic v Koper. Slovenci znamo nadpovprečno dobro komunicirati z drugimi narodi, saj jezikovne ovire niso velike, zato so nam za razliko od Italijanov ali Špancev vrata v Evropo odprta, smo tudi geografsko blizu centra dogajanja (ki je v Nemčiji), torej smo lahko tudi posredniki za tretje. Zato bi na mestu države stimuliral ta potovanja na Kitajsko, recimo, polovico letalske karte in podobno.

**PRILOGA 5: Izpolnjene tabele o kitajskih pogajalskih taktikah**

**1. Tabela**

Če Vam čas dopušča, Vas lepo prosim, da izpolnite spodnjo tabelo, saj pomembno osvetljuje značilnosti kitajskega pogajalskega sloga. Ob navedenih najpogostejših kitajskih taktikah označite, v kakšni meri jih je v pogajanjih z Vami uporabljala kitajska stran.

<b>NAJPOGOSTEJŠE TAKTIKE KITAJSKIH POGAJALCEV*</b>	NIKOLI	REDKO	VČASIH	POGOSTO	ZELO POGOSTO
1. Naš gost vedno spregovori prvi	1		3	4	5
2. Uporaba prijateljstva v svoj prid*	1		3	4	5
3. Vpliv na izgubo kontrole nad pogajanjmi*		2	3	4	5
4. Izkoriščanje napak nasprotne strani*	1		3	4	5
5. Laganje in zavajanje	1	2	3		5
6. Uporaba groženj		2	3	4	5
7. Simultana pogajanja z več podjetji	1	2	3	4	
8. Slab fant-dober fant taktika	1		3	4	5
9. Skrivanje interesa in čustev	1	2		4	5
10. Dodatne zahteve po doseženem dogovoru	1		3	4	5
11. Ponavljanje zahtev in prikaz »velikodušnosti«*	1	2		4	5
12. Visoke začetne zahteve	1	2		4	5
13. Uporaba žaljivk		2	3	4	5
14. Taktika irelevantnih zahtev*	1		3	4	5
15. Pritiskanje do minimalne točke*	1	2		4	5
16. Držanje fiksne pozicije*	1	2		4	5
17. Pogajalska osredotočenost na ceno	1	2	3	4	
18. Poizkusi sramotenja	1		3	4	5
19. Taktika časovnega pritiska	1	2		4	5
20. Menjava trga za tehnologijo*	1	2	3	4	

Pojasnilo: posamezne taktike se nahaja v prilogi; z zvezdico so označene tiste, kjer je večja verjetnost potrebe po pojasnilu

## 2. Tabela

<b>NAJPOGOSTEJŠE TAKTIKE KITAJSKIH POGAJALCEV*</b>	NIKOLI	REDKO	VČASIH	POGOSTO	ZELO POGOSTO
1. Naš gost vedno spregovori prvi	1		3	4	5
2. Uporaba prijateljstva v svoj prid*	1	2		4	5
3. Vpliv na izgubo kontrole nad pogajanjmi*	1	2		4	5
4. Izkoriščanje napak nasprotne strani*	1	2	3		5
5. Laganje in zavajanje	1	2		4	5
6. Uporaba groženj	1		3	4	5
7. Simultana pogajanja z več podjetji	1	2	3		5
8. Slab fant-dober fant taktika	1	2		4	5
9. Skrivanje interesa in čustev	1	2	3		5
10. Dodatne zahteve po doseženem dogovoru	1	2	3		5
11. Ponavljanje zahtev in prikaz »velikodušnosti«*	1	2		4	5
12. Visoke začetne zahteve	1	2	3		5
13. Uporaba žaljivk		2	3	4	5
14. Taktika irelevantnih zahtev*	1	2	3		5
15. Pritiskanje do minimalne točke*	1	2	3		5
16. Držanje fiksne pozicije*	1	2	3		5
17. Pogajalska osredotočenost na ceno	1	2	3		5
18. Poizkusi sramotenja	1		3	4	5
19. Taktika časovnega pritiska	1	2	3		5
20. Menjava trga za tehnologijo*	1	2	3	4	

### 3. Tabela

<b>NAJPOGOSTEJŠE TAKTIKE KITAJSKIH POGAJALCEV*</b>	NIKOLI	REDKO	VČASIH	POGOSTO	ZELO POGOSTO
1. Naš gost vedno spregovori prvi	1		3	4	5
2. Uporaba prijateljstva v svoj prid*	1	2	3		5
3. Vpliv na izgubo kontrole nad pogajanja*	1	2		4	5
4. Izkoriščanje napak nasprotne strani*	1		3	4	5
5. Laganje in zavajanje	1		3	4	5
6. Uporaba groženj		2	3	4	5
7. Simultana pogajanja z več podjetji		2	3	4	5
8. Slab fant-dober fant taktika	1		3	4	5
9. Skrivanje interesa in čustev	1	2	3		5
10. Dodatne zahteve po doseženem dogovoru	1	2		4	5
11. Ponavljanje zahtev in prikaz »velikodušnosti«*	1	2		4	5
12. Visoke začetne zahteve	1	2	3		5
13. Uporaba žaljivk		2	3	4	5
14. Taktika irelevantnih zahtev*	1		3	4	5
15. Pritiskanje do minimalne točke*	1	2		4	5
16. Držanje fiksne pozicije*	1		3	4	5
17. Pogajalska osredotočenost na ceno	1	2	3		5
18. Poizkusi sramotenja		2	3	4	5
19. Taktika časovnega pritiska	1	2		4	5
20. Menjava trga za tehnologijo*	1	2	3		5