

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POZNAVANJE IN UPORABA POSLOVNEGA BONTONA MED  
MLADIMI SLOVENSKIMI POSLOVNEŽI V KITAJSKEM  
POSLOVNEM OKOLJU**

Ljubljana, maj 2017

NINA MRAK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Mrak, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Poznavanje in uporaba poslovnega bontona med mladimi slovenskimi poslovneži v kitajskem poslovnem okolju, pripravljena v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Jano Žnidaršič.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 10.5.2017

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 KITAJSKI POSLOVNI BONTON</b> .....	<b>5</b>
1.1 Graditelji kitajskega poslovnega bontona .....	5
1.1.1 Gospodarsko področje .....	5
1.1.2 Politično področje.....	7
1.1.3 Kitajska zgodovina, filozofija in duhovna gibanja.....	8
1.2 Značilnosti kitajskega poslovnega bontona .....	12
1.2.1 Opredelitev poslovnega bontona .....	12
1.2.2 Značilnosti in uporaba kitajskega poslovnega bontona.....	13
1.2.3 Guanxi in mianzi .....	14
1.2.4 Čas, obleka, števila, barve, jezik, ženske v poslovnem svetu .....	17
1.2.5 Neverbalna komunikacija.....	19
1.2.6 Predstavljanje .....	21
1.2.7 Telefoniranje .....	23
1.2.8 Poslovna srečanja .....	24
1.2.9 Banketi.....	25
1.2.10 Povabljeni ste na večerjo na dom .....	30
1.2.11 Če ste gostitelj vi .....	30
1.2.12 Poslovna darila .....	31
1.2.13 Napitnine .....	33
<b>2 POZNAVANJE IN UPORABA KITAJSKEGA POSLOVNEGA BONTONA MED MLADIMI SLOVENSKIMI POSLOVNEŽI - EMPIRIČNA PREVERBA</b> <b>33</b>	
2.1. Načrt in izvedba raziskave .....	33
2.1.1 Namen in cilji raziskave .....	33
2.1.2 Ciljna skupina.....	34
2.1.3 Metodologija raziskave .....	35
2.1.4 Raziskovalno vprašanje .....	37
2.1.5 Izvedba raziskave .....	37
2.2 Ugotovitve ter diskusija rezultatov raziskave .....	39
2.2.1 Spletna anketa.....	39
2.2.2 Pogovorni intervju .....	45
2.3 Priporočila na področju učenja kitajskega poslovnega bontona .....	50
2.3.1 Izkustveno učenje .....	51
2.3.2 Samostojno učenje.....	51
2.3.3 Skupinsko učenje preko izobraževalnih tečajev, seminarjev in delavnic v sklopu podjetja .....	53
2.3.4 Napredno učenje.....	54
<b>SKLEP</b> .....	<b>54</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>59</b>

## **PRILOGE**

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Kitajsko obiskujem:.....	40
Slika 2: Koliko časa že poslujete v kitajskem okolju? .....	41
Slika 3: Kako pogosto ste v stiku s kitajskimi poslovnimi partnerji (zadnji 2 leti)?.....	41
Slika 4: Kje uporabljate kitajski poslovni bonton? (možna izbira več odgovorov) .....	44
Slika 5: Kje ste se naučili kitajskega poslovnega bontona? (možna izbira več odgovorov)	45
Slika 6: Smernice učenja: Kitajski poslovni bonton.....	50

## UVOD

Z globalizacijo je svet postal manjši in geografske razdalje vse manj pomembne. Povečujeta se ekonomska povezanost in soodvisnost držav. Sam proces globalizacije postavlja poslovni svet v mnoge izzive kulturne različnosti (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 9). Integracija postaja med državami vedno večja, predvsem z vidika trgovinskih in finančnih tokov, zadeva pa tudi širše kulturne, politične in okoljske dimenzije (International Monetary Fund, 2005). Ne samo globalizacija, tudi študiranje v tujini, infrastruktura, višja dostopnost, cenejša potovanja, modernizacija, delovne prakse v tujini, poznavanje tujih jezikov, dostop do različnih podatkov, napredek v tehnologiji in trenuten življenjski trend mladim odpirajo vrata v svet.

Svet je postal tako izjemno povezan in soodvisen, kot še nikoli poprej. Z globalizacijo trgovine in storitev je Kitajska preko poceni delovne sile, z vse več angleško govorečimi in tehnično specializiranimi kadri in z velikim številom porabnikov postala ena izmed vodilnih držav. Kitajska privablja poslovneže in podjetnike iz vsega sveta. Že če se sprehodite po ulici Šanghaja ali Guangzhoua, boste srečali veliko tuje govorečih ljudi, po ulicah pa videli trgovine, ki prodajajo izdelke iz različnih držav (Zhou Mathews, 2015). In če boste na ulici dovolj dolgo, ni rečeno, da ne boste slišali tudi slovenskega jezika. Dejstvo je, da se je v letu 2009 iz Slovenije izselilo na Kitajsko 395 ljudi, leta 2010 164 ljudi, leta 2011 167 ljudi, leta 2012 pa 119 ljudi (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2016). Na Kitajskem obratuje več kot 14 slovenskih podjetij (Sloexport, 2016). Upoštevajmo še, da po podatkih iz statističnega urada v obdobju od 2007 do 2015 uvoz in izvoz na Kitajsko od leta 2007 naprej naraščata (Statistični Urad Republike Slovenije, 2015).

Iz naštetega lahko sklepam, da se vse več slovenskih poslovnežev sooča s kulturnimi razlikami, ki so v primerjavi z azijskimi izjemne. Gradniki kulturoloških razlik niso le geografske in jezikovne razlike: sem spadajo celotna zgodovina, filozofija in religija Kitajske. Skozi obdobja so se namreč oblikovale politične, kulturne in osebne značilnosti Kitajcev. Ker smo si med sabo tako kulturno različni, poslovanje na kitajskem trgu zahteva temeljito pripravo in preučitev značilnosti trga; kot pravi Zhou-Mathews (2015), so kulturne razlike tam namreč tako močne, da je ignoriranje njihove poslovne kulture in poslovnega bontona lahko resna težava, ki upočasnjuje ali še hujše: vodi v katastrofalen neuspeh. Enako meni Bucknall (1999, str. 4), ki piše, da vam ne bo nihče povedal, če boste v kitajskem okolju nevede storili kakšno neolikano dejanje, ker jim bo nerodno karkoli pripomniti. Tako se sami ne boste nikoli zavedali svojega napačnega vedenja, dejanj pa ne boste nikoli popravili. Z opazovanjem boste sicer dosegli veliko dobrih manir, težje pa boste opazili dejanja, ki se jim ljudje izogibajo. Nekatere napake vas lahko stanejo celo izgube posla pri prodaji ali podpisu pomembne pogodbe, vi pa nikoli ne boste vedeli, zakaj vam ni uspelo. Na izgubo posla lahko vpliva barva vaše obleke, vaš način sedenja ali že samo način, kako stojite (Bucknall, 1999, str 4).

Najprej želim bralca opozoriti na osnovne probleme, s katerimi se mladi slovenski poslovneži srečujejo pri poslovanju v kitajskem okolju in za katere sprva sploh ne pomislijo, da bi kogarkoli užalili. Naj navedem nekaj primerov:

- Starejšemu Kitajskemu poslovnemu partnerju smo podarili stensko uro prvovrstne blagovne znamke in sedaj ne razumemo, zakaj je videti užaljen. Le kaj smo storili ali rekli narobe? Pomislimo, ali je z darilom kaj narobe. Beseda *song zhong* (slo. ura) asociira na namerno udeležbo pogreba. Stenska ura je predvsem pri starejših prebivalcih tabu, mladi pa niso tako vraževerni in jih takšno darilo najbrž ne bi več užalilo (Brown, 2006).
- Sprehajate se po ulici Šanghaja. Srečate poslovnega partnerja, ki vas vpraša: »Ali ste že jedli?« Vi mu odgovorite, da še niste. Poslovni partner vas čudno pogleda in očitno je, da je v zadregi. Če bi poznali poslovni bonton, bi vedeli, da vprašanje »ali ste že jedli« dejansko pomeni »živijo, kako ste?« (Brandweek, 1997).
- Na večerji ste vi in vaša žena predstavljena gospodu Zhangu Minwengu. Naslovite ga z G. Minweng, ampak takoj začutite, da ste nekaj narobe rekli. Toda kaj? Kitajci pišejo priimek pred imenom, vi pa ste ga naslovili z imenom. Na Kitajskem se med sabo kličejo po imenu le družinski člani ali najožji prijatelji (Brandweek, 1997).

To so le primeri, ki najbrž ne bodo vodili do izgube posla. Kitajci kljub ogromni različnosti tujce izredno dobro sprejmejo takšne, kot so, in odpustijo marsikatero napako v poslovnem bontonu. Drugo pa so primeri, ki vas lahko pripeljejo do izgube posla ali ugodnosti. Če dodobra spoznate kulturo Kitajcev, boste ugotovili, da nikoli ne rečejo, da nečesa ne zmorejo ali da nečesa ne razumejo. Po poslovnem bontonu oseba z odklonitvijo ali nerazumevanjem naloge izgubi obraz oz. ugled in spoštovanje (kit. *mianzi*). Znanih je veliko primerov, kjer so si slovenski poslovneži zaradi te lastnosti Kitajcev nakopali težave. Ampak, če bi poznali njihov *mianzi*, bi se poprej bolje pozanimali o njihovem razumevanju in obljubah. Pri nas neizpolnjene obljube v pogodbah rešuje sodišče. Na kitajskem sodišču pa za tujce ni prostora. Veze in poznanstva (kit. *guanxi*) njihovih ljudi na sodišču vam utegnejo povzročiti le še dodatne stroške, čeprav bi zakon moral biti na vaši strani.

Poslovni bonton v tujini je nekaj, kar moramo osvojiti sami. Kako dobro je sploh možno osvojiti osnove znanja tujega poslovnega bontona, če nismo odraščali v tej deželi, brez kakršnega koli izobraževanja? In kako dobro v vrvežu vseh teh sodobnih načinov poslovanja, življenja ipd. mladi na svoji poklicni poti sploh še poznajo poslovni bonton? Ali mladi slovenski poslovneži, ki delujejo v kitajskem poslovnem okolju, poznajo kitajski poslovni bonton? Če ga poznajo, ali ga v praksi uporabljajo? Ali menijo, da poznavanje kitajskega poslovnega bontona vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju, in ali vpliva na kitajske poslovne stike? Najti odgovor na slednja vprašanja je glavni namen mojega dela, cilji so sledeči:

- Predstaviti razlike poslovnega bontona iz dveh različnih kultur; to so razlike, ki se pojavljajo med slovenskim in kitajskim poslovnim bontonom, in utemeljiti, zakaj je poznavanje teh dejavnikov pomembno za uspešno sodelovanje s poslovnimi partnerji onkraj meja;
- Ugotoviti, kako dobro mladi slovenski poslovneži poznajo kitajski poslovni bonton;
- Ali ga v praksi uporabljajo;
- Kako uporaba kitajskega poslovnega bontona vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju? Podjetjem, ki poslujejo v kitajskem okolju, želim dokazati in jih prepričati o vrednosti pravilnega poslovnega vedenja, oziroma jim dokazati, da imata poznavanje in uporaba kitajskega poslovnega bontona pozitiven vpliv na poslovanje in prinašata tudi določene ugodnosti. Želim, da bi podjetja pričela aktivneje razmišljati o kitajskem poslovnem bontonu in se ravnati po njem;
- Podati ustrezne smernice glede na pridobljene podatke iz ankete in intervjujev: kakšne so najpogostejše težave nepoznavanja poslovnega bontona mladih slovenskih poslovnežev, rojenih v obdobju od 1980 do 2000, in kako se takim težavam izognejo, oziroma kako se nanje najboljše pripravijo.

Dodatna vprašanja, ki se mi ob tej tematiki v raziskavi pojavijo in se nanašajo na mlade slovenske poslovneže:

- Kje uporabljajo kitajski poslovni bonton;
- Ali v praksi uporabljajo nove, drugačne načine kitajskega poslovnega bontona od predpisanega;
- Ali želijo v podjetju dodatna izobraževanja na temo kitajskega poslovnega bontona;
- Kje so se naučili kitajskega poslovnega bontona;
- Kateri način učenja kitajskega poslovnega bontona je bil najboljši in katerega priporočajo drugim poslovnežem;
- Kje se nahaja organizacija, v kateri delujejo;
- Kakšna je njihova funkcija v podjetju;
- Kolikokrat obiskujejo Kitajsko;
- Koliko časa že poslujejo v kitajskem poslovnem okolju;
- Kako pogosto so zadnji dve leti v stiku s kitajskimi poslovnimi partnerji;

**Kvalitativne podatke** bom zbrala z metodo anketiranja (spletna anketa) slovenskih poslovnežev, ki delujejo na kitajskem trgu: ali tam živijo ali le občasno obiskujejo poslovne partnerje, oziroma ali z njimi komunicirajo prek verbalnih in/ali neverbalnih virov. Raziskovalno vprašanje se nanaša na mlade slovenske poslovneže, ki delujejo v kitajskem poslovnem okolju. V to populacijo uvrščam generacijo, rojeno v letih 1980–2000, oz. tako imenovana generacija Y. Z anketnimi vprašalniki, izvedenimi v letu 2016, bom tako zajela starost med 16 in 36 leti. Spletno anketo sem izbrala zato, ker je ravno pri tej ciljni skupini anketirancev ugotovljena največja uporaba spleta. Preko demografskih

podatkov anketirancev bom sistematično izločila vse tiste, ki spadajo v drugo kategorijo po letnici rojstva, in tiste, ki ne poslujejo v kitajskem poslovnem okolju. S to raziskavo bom pridobila podrobnejši vpogled v trenutno stanje – v to, kako udeleženci poslovnih odnosov poznajo in uporabljajo kitajski poslovni bonton. Tako pridobljene podatke bom analizirala in pridobila podatke o tem, kako se mladi zavedajo poslovnega bontona, kakšen odnos imajo do njega, ali ga uporabljajo v vsakodnevni praksi in kakšno je njihovo mnenje o tem, ali poslovni bonton vpliva na poslovne stike, na poslovanje in na ugodnosti. Dodatna možnost, ki se tukaj poraja, je, da se jim zdi poslovni bonton preveč staromodni in so sami uveljavili nove načine poslovnega bontona. Poraja pa se mi tudi vprašanje, kje so se kitajskega poslovnega bontona naučili in katere metode priporočajo preostalim deležnikom.

Dodatno bom kvalitativne podatke zbrala še z metodo pogovornega intervjuja. Enako kot pri spletni anketi bom te intervjuje izvedla med izbranimi mladimi slovenskimi poslovneži v kitajskem poslovnem okolju. Raziskala bom enaka vprašanja, s pridobljenimi odgovori pa bom poskušala zapolniti luknje pri odgovorih iz spletne ankete. Pričakujem, da bom podrobneje ugotovila, kako posameznik v praksi uporablja poslovni bonton, kako se ga je naučil in kakšen pristop priporoča ostalim deležnikom v kitajskem poslovnem okolju.

**Temeljno raziskovalno vprašanje:** Poznavanje in uporaba kitajskega poslovnega bontona med slovenskimi poslovneži pozitivno vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju.

### **Raziskovalna vprašanja:**

- Mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju poznajo kitajski poslovni bonton.
- Mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju poznajo in v praksi uporabljajo kitajski poslovni bonton.
- Mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju so mnenja, da uporaba kitajskega poslovnega bontona pozitivno vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju in na poslovne stike.

**V prvem delu** bom opisala, skozi katere dejavnike se je kitajski poslovni bonton razvijal – preko gospodarskega, političnega, zgodovinskega, filozofskega področja in duhovnega gibanja ljudske republike Kitajske. Namreč, da bi lažje razumeli bonton, je ključno, da te dejavnike vsaj malce poznamo. Nato se bom lotila pregleda obstoječe znanstvene in strokovne literature s področja poslovnega bontona na Kitajskem, pri čemer bom uporabila opisno metodo in metodo kompilacije.

**V drugem delu (empirični del)** se bom posvetila raziskavi poslovnega bontona med mladimi slovenskimi poslovneži pri nas in na Kitajskem. Ugotavljala bom, kako dobro mladi slovenski poslovneži poznajo kitajski poslovni bonton, ali ga v praksi uporabljajo ter



kako to vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju in na poslovne stike. V tem delu bom še podala priporočila na področju učenja kitajskega poslovnega bontona.

Kitajski poslovni bonton bo prav tako zanimiv poslovnežem, ki sodelujejo s Tajvanom, Hong Kongom, Macaom in s Singapurjem, saj si je poslovni bonton v teh državah zelo podoben (Seligman, 1999, str. 3).

## **1 KITAJSKI POSLOVNI BONTON**

### **1.1 Graditelji kitajskega poslovnega bontona**

»Poznavanje in upoštevanje kitajske kulture in zgodovine, filozofije, običajev in navad je bistveno za uspešno poslovanje na kitajskem trgu,« je na seminarju Poslovni običaji na Kitajskem, ki ga je organiziral JAPTI, poudaril prof. dr. Yongrui Guo s Konfucijskega inštituta Ljubljana (Izvozno okno, 2012). Podobnega mnenja je Fox (2008, str. 48), ki priporoča, da preden začnete poslovati s Kitajsko, spoznate nekaj kitajske zgodovine in politike, posebnosti gospodarstva ter področje ekonomije in družbene značilnosti. Da bi lažje razumeli kitajski poslovni bonton, moramo poznati kitajsko kulturo, ki se je razvijala preko zgodovine, filozofije in dogajanj na gospodarskem in političnem področju. Še zlasti je pomembno konfucijanstvo, ki ni vplivalo zgolj na poslovni bonton, temveč tudi na politična, državna in moralna prepričanja kitajske družbe. Konfucij je še dandanes eden izmed najbolj uveljavljenih graditeljev kitajskega poslovnega bontona.

#### **1.1.1 Gospodarsko področje**

Kitajska je država z več kot 1,38 milijarde ljudi (World Population Review, 2016). Kitajsko gospodarstvo je v zadnjih letih postalo odvisno od mednarodne trgovine. Izvoz ima tako ključno vlogo pri spodbujanju rasti kitajskega gospodarstva. Obenem pa je Kitajska pomembnejši kupec nafte, železa, jekla in cementa na svetovnem trgu, kar jo postavlja v občutljiv položaj glede nenadnih sprememb cen na trgu surovin (Kostevc & Redek, 2005, str. 462). Kitajski voditelji si prizadevajo spodbuditi liberalizacijo gospodarstva, pospešujejo gospodarsko rast in si prizadevajo k čim višji politični kontroli. Pretekli poudarek na gospodarskem razvoju se sedaj spreminja v korist socialnih prednostnih nalog, kot so okoljska degradacija, korupcija in hitro rastoča neenakost bogastva. Še en izziv za vlado je uravnoteženo gospodarstvo, ki je nevarno odvisno od visokih stopenj investicijske porabe.

V naslednjih petih do desetih letih si bo vlada prizadevala za (Izvozno okno, 2016a): Nadaljevanje finančne liberalizacije; Program, ki bo poskušal izboljšati produktivnost

podjetij v državni lasti; Reformo financiranja lokalnih skupnosti; Centralizacijo nadzora nad pravosodnim sistemom; Reformo sistema registracije gospodinjstev (*hukou*).

Pri izvajanju programa se bodo soočili z močnim nasprotovanjem lastnih interesov. Konec leta 2013 je kitajska komunistična partija predstavila politični program, cilj katerega je zmanjšati neposredno vmešavanje vlade v gospodarstvo in tako omogočiti tržnim silam »odločilno« vlogo pri razporejanju virov. Vlada upa, da bo s temi spremembami sprostila rast produktivnosti ter ustvarila pogoje za trajnostno gospodarsko rast in socialno stabilnost (Izvozno okno, 2016c). Stopnja inflacije je bila v letu 2014 2,1 %. V letu 2015 naj bi se inflacija znižala na 1,7 %, v obdobju 2016–2017 pa napovedujejo, da naj bi inflacija dosegala povprečno 2,4% stopnjo rasti letno. Brezposelnost je v letu 2014 znašala 4,1 %. V letu 2015 je napovedana 4,2% stopnja brezposelnosti, ki naj bi do konca leta 2017 ostala na podobni ravni. V letu 2015 znaša minimalna mesečna plača 288 EUR (EIU; Factiva, 2015; Izvozno okno, 2016b).

(Marx, 1999, str. 91, 92) navaja nekaj dejstev o kitajski družbi in delovni sili:

- Na trgu je malo dobro izobraženih menedžerjev.
- Na trgu je veliko povpraševanje po menedžerjih z univerzitetno izobrazbo in po tistih, ki imajo izkušnje v mednarodnih podjetjih.
- Trenutna močna ekonomija pojenjuje in čutiti je veliko brezposelnost pri neizobraženih kadrih.
- Konfucijske vrednote imajo dandanes še vedno velik vpliv: zvestoba družini in skupini, osredotočenje na izobrazbo in na pridobivanje znanja itd. Hierarhija je prisotna v veliki meri (Bond, 1986).
- Izredno pomembno je razvijanje *guanxija* (veze in poznanstva).
- Narasla bo priseljenost v industrializiranih mestih.
- Visoko izobraženi kitajski menedžerji lahko prosijo za nadstandardne plače. Kitajska kultura razmišlja na podjetniški način. Na splošno raje delajo v svojem podjetju, kakor da se bi zaposlili v večji multinacionalki. To pomeni, da morajo multinacionalke dobro razmisliti, kako bodo obdržale najboljše menedžerje.
- Njihov tradicionalen sistem je hierarhično strukturiran, a obenem tudi družinsko usmerjen. V njihovi kulturi je ponekod prisoten paternalističen odnos – delodajalec v veliki meri skrbi za svojega zaposlenega izven delovnega časa.
- Hitrost je ključna. Pridobitev zahodnih načinov proizvodnje je pomembna.
- Močno so zavezani k delu, delajo nadure, še posebej tisti, ki delujejo v privatnem ali v družinskem podjetju.
- Počitek jim ne predstavlja tako velikega pomena kot naši kulturi.
- Poslovno in zasebno življenje se močno prekrivata: fokus je na gradnji odnosov in na pridobivanju zaupanja.

- Podjetja so znana po tem, da z drugim podjetjem poslujejo dolgoročno. Za delovni kader to ne velja: prisotna je velika fluktuacija zaposlenih.

Marx (1999, str. 92, 93) navaja nekaj dejstev o kitajskem poslovanju in komuniciranju:

- Vodenje je usmerjeno direktno in diktatorsko. Navodila morajo zaposleni izvesti točno tako, kot jim je bilo naročeno.
- Kitajci imajo hiter in k nalogam usmerjen pristop.
- Sestanki vsebujejo agendo.
- Komunikacija na sestankih je bolj posredna kakor pri nas.
- Imajo spoštovanje do avtoritete.
- Zelo cenijo osnovne manire in prijaznost.
- Zaželena hvaležnost za hrano.

### 1.1.2 Politično področje

Od leta 1949 dalje se je na oblasti utrdila komunistična partija, ki je s procesom »veliki skok naprej« (1958–60) in s kulturno revolucijo (1966–76) temeljito zaznamovala kitajski gospodarski razvoj, način razmišljanja in vedenja gospodarstvenikov. Predvsem svarjenje pred »škodljivimi« vplivi iz tujine in nadzor nad vsemi področji življenja še dandanes vplivata na vedenje posameznikov (Kulaj & Makovec, 2005, str. 470).

Po smrti Maa Cetunga (1976) so se nekateri voditelji zavzeli za obsežne gospodarske reforme. Te so kitajskemu trgu prinesle gospodarski razcvet. Kljub neverjetnemu razvoju pa ostajajo številne nerešene težave kitajske družbe in gospodarstva. Pojavljajo se družbena neenakost, politični monopol partije, zapleten finančni sistem, brezposelnost, onesnaženost, pomanjkanje najpomembnejših naravnih virov (Kulaj & Makovec, 2005, str. 470). Politična težava so korupcija in nestabilnost v času hitrih reform in reševanje političnih občutljivih težav Tajvana. Politične težave niso le notranje težave, ogrozijo lahko tudi širši prostor. Kitajsko se omenja kot grožnjo socialni in ekonomski stabilnosti v razvitem svetu, kar se je hitro odrazilo s ponovno uvedbo kvot za tekstil in na primer z ostrim nasprotovanjem ZDA, da bi Kitajska investirala v nekatere strateške panoge (Kostevc & Redek, 2005, str. 463).

**Sistem danwei** je iznašla komunistična partija okoli leta 1950, v obnašanju Kitajcev pa še dandanes pušča sledi. Vladajoča komunistična partija je namreč začutila, da bi neizmerna moč družine lahko ogrozila državno avtoriteto. Kitajski *danwei* kontrolira več ravni življenja zaposlenih: narekuje, katero delo bo posameznik opravljal, koliko bo zaslužil, kje bo živel, na kako velikem prostoru bo živel, ali lahko potuje in študira v tujini, celo kdaj se bo poročil. Samo z delom, ki ga je posameznik opravljal, je bilo moč dobiti kupone, s katerimi je lahko kupil svinjino, sladkor, jajca, sol, žito, jedilno olje, obleko, gorivo, kolo,

leseno pohištvo. Uvedli so pravilo enega otroka, to pomeni, da sme biti v družini le en otrok (Seligman, 1999, str. 47–49). Do danes se je ta sistem ohranil tako, da ima vsak zaposleni svojo kartoteko, kjer so zbrane informacije o njegovem življenju, delu in morebitnih kršitvah (obnašanju). Res pa je, da se zaradi prisotnosti tujih in zasebnih podjetij moč *danweia* vsako leto zmanjšuje. Kitajci menijo in upajo, da se bo sčasoma še bolj izkoreninil (Seligman, 1999, str. 49, 50).

Ne le *danwei*, na Kitajskem je značilna tudi avtoriteta. V šolah so Kitajce že od malih nog učili poslušnosti in uboganja avtoritete. Velja pravilo: naredite, kar vam je bilo ukazano, brez vprašanj in ne poskušajte spreminjati ukaza. Učili so jih, da podredijo svojo voljo interesu skupine, odločitve pa sprejemajo v dobro celotne skupnosti in ne le sebi v prid (Seligman, 1999, str. 46, 46).

### **1.1.3 Kitajska zgodovina, filozofija in duhovna gibanja**

Kitajska kultura temelji na 4.000 let dolgi kulturološki zgodovini. Zgodovina Kitajske je obsežna, komplicirana in skrivnostna (Verstappen, 2008, str. 15). Kulturna zgodovina Kitajske se začne v petem tisočletju pred našim štetjem. V tisti čas postavljajo tudi začetke kitajske pisave (Milčinski, 1988, str. 7). V obdobju med 5. in 4. stoletjem pr. n. š. se pojavijo prva duhovna-filozofska in religiozna gibanja (Milčinski, 1988, str. 7). V nekdanji Kitajski se je vsaka od velikih duhovnih smeri uveljavljala na obeh ravneh: delovali so veliki konfucijanski, daoistični in budistični filozofi, pa tudi učitelji različnih religijskih veščin meditacije, čaščenja in obredja (Partridge, 2009, str. 396). Zapisi prvih zgodovinarjev trdijo, da sta v deželi najprej vladali dve skupini vladarjev. V eni naj bi bili trije in v drugi pet cesarjev. Ti so bili legendarne osebnosti, sledile pa naj bi jim dinastije Hsia, Šang in Čou (Krušič, 1983, str. 34). Prva pismena pričevanja, orakeljski zapisi, vrezani v kosti, izhajajo iz dinastije Šang. Ena prvih zgodovinskih ugotovitev je bila, da je bilo prebivalstvo že razredno razdeljeno, oziroma da je obstajala vrhnja plast prebivalcev, oboroženih z orožjem iz bron. Gospodovali so nižji plasti, ki se je ukvarjala s poljedelstvom in živinorejo (Böing, 1976, str. 92). Čeprav je narava šangovske religije zavita v skrivnost, pa je opazna neka skupna vez s poznejšima kitajskima religijama. Gre za nepretrgano, iz roda v rod negovano verovanje v ravnovesje v naravi *jin* in *jang* (*yin* in *yang*): tema in svetloba, mehko in trdo, žensko in moško. Druga pomembna misel, skupna vsem zgodovinskim religijam, je družbenost, vpetost v družbo, družbena odgovornost, skrb za druge, zavzetost za blaginjo ljudi in zavest o družbeni odgovornosti (Partridge, 2009, str. 394).

Dinastija Čou in Cin (ok. 1030–221). Občutljivo ravnotežje sil med cesarjevimi vazalnimi državami se je porušilo in začelo se je obdobje vojskujočih se držav. V tem obdobju silovitih bojev je cvetela filozofska in moralna misel. Pojavil se je nov razred izobražencev. Med filozofi je bil najpomembnejši Konfucij (551–479 pr. n. š.), ki je s svojimi nauki poudarjal, da bi se morali ljudje predvsem zavedati dolžnosti do družine in

družbe, namesto da se toliko ukvarjajo s smrtjo. Vojaško in gospodarske močne države so počasi premagovale šibkejše in manjše države. Nazadnje sta bili na oblasti le še Čou na jugu in Cin na zahodu. Naposled so Cini postali vrhovni vladarji in leta 221 pr. n. š. se je Kitajska prvič združila pod prvim cesarjem Ši Huangtijem (259–210 pr. n. š.) (Krušič, 1983, str. 112). Dinastija Cin (221–206 pr. n. š.) je bila podrejena cesarju, ki je predstavljal enotnost države in sveta. Konfucijevci imajo tega cesarja Ši-Šunag-tija za enega največjih tiranov v zgodovini, saj so bili konfucijevski spisi prepovedani in požgani. Le v cesarjevi knjižnici je ostal en izvod (213 pr. n. š.). Kitajski zgodovinarji popisujejo to dejanje, vključno z domnevnimi množičnimi usmrtitvami konfucijevskih učenkakov, kot eno najbolj sramotnih dejanj v zgodovini (Böing, 1976, str. 334). Po smrti Ši Huangtija se je dinastija kmalu sesula. Tako se je končala vladavina dinastije Cin. Iz zmede, ki je sledila, se je pojavil uspešen kandidat za prestol, Liu Pang (247–195 pr. n. š.). Sprva si je ta dinastija prizadevala vladati po starem sistemu, kakršnega so uvedli Cini, kako stoletje zatem pa so načelo dedne lokalne oblasti spremenili v sistem z javnimi izpiti. Leta 124 pr. n. š. so ustanovili cesarsko univerzo za študij konfucianskih klasikov. Uveljavili so tudi šole v provincah, izumili so papir, stara pisalna orodja so zamenjali s črnilom in čopičem (Krušič, 1983, str. 112, 113).

Rošker (2016) opozarja, da sta konfucijanstvo in konfucianizem ločena idejna sistema, ki medsebojno vključujeta različne smeri. Kitajci ta dva pojma dandanes strogo razlikujejo:

- **Konfucijanstvo**, ki ga je razvil Konfucij, se nanaša na filozofijo. Zavzemal se je proti temu, da se vladarski prestol deduje. Zelo je zagovarjal, da se izbere tistega, ki je najbolj primeren in moder za prestol. V konfucijanstvu je drugačna hierarhija, ki ni tako absolutna, ampak ima bolj komplementaren odnos.
- **Konfucianizem** pa se nanaša na državno ideologijo. Več stoletij po Konfucijevi smrti so izpeljali konfucianizem, kar je zelo dogmatična ideologija, ki je več kot 2000 let služila kot temeljna državna ideologija. Vsebovala je legalistične doktrine, temeljila je na kaznovanju.

Pred vzponom konfucijanstva so se pod dinastijama Šang in Zhou nekatere duhovne prvine že določneje izoblikovale. Kitajska religija je bila tesno povezana z etičnim razmišljanjem (Partridge, 2009 str. 395). Kong Qiu ali Kong Zhongni je dobil ime šele pozneje: Kong Zi (mojster Kong) (Milčinski, 1988, str. 8). Izraz konfucianizem je torej nastal na Zahodu, njegov vir pa je pri jezuitskih misijonarjih v 17. stol., ki so ime velikega misleca polatinili v Confucius. Kitajci navadno štejejo konfucijanstvo za filozofijo (*jao*), zanj uporabljenih izrazov pa postavljajo v ospredje njegove verske in obredne prvine (*jiao*) ali pa povezujejo obe strani (Partridge, 2009, str. 396). Kot opisuje Seligman (1999, str. 50), se konfucijanstvo bolj nagiba k moralni in etični usmerjenosti kakor k religiji. Konfucijski sistem etike in morale še posebej poudarja: dolžnost, zvestobo, uslužnost ter spoštovanje do starejših in nadrejenih (Seligman, 1999, str. 64). Konfucijanstvo prav tako dobro razlaga kitajsko birokracijo: je strogo hierarhična, s točno določenimi nalogami. Odločitve

prihajajo z vrha navzdol, zvestoba je zelo cenjena in inovacije so niso tako pomembne (Seligman, 1999, str. 64).

Predstavniki konfucijanstva (Partridge, 2009, str. 396):

- Konfucij (Kong Qiu ali Zhong Ni; tudi Kong Fu Zi, Kong Zi, to je Mojster Kong; 551–479 pr. n. š.).
- Meng Zi (Mencius, Mencij, 371–ok. 289 pr. n. š.).
- Xun Zi (deloval 298–238 pr. n. š.).

Konfucij in njegov sodobnik Lao Ce (ali Laozi, Lao Zi, Lao Tzu, Lao Tse) (ok. 604–531 pr. n. š.) sta bila bolj učitelja kot začetnika religij. Njuni spisi so postali sveto pismo konfucianizma oziroma taoizma in del celotne kitajske kulture. Konfucijeve nauke sta sto let za tem nadaljevala in razširila Mencij in Sun Cu. V nekaj stoletjih so postali Konfucijevi nauki ortodoksna državna načela in vodilna načela vladajočih razredov (Krušič, 1983, str. 115). Xun Zi, tretji med utemeljitelji konfucijanstva, je najbolj znan po svojem nauku o pravilnem vedenju (*li*). Konfucij zaznamuje konfucijanstvo z zahtevo, naj živimo življenje *rena* ali popolne človečnosti. Meng Zi nato zamisel o *renu* še razvije in dokaže, da je to življenje stikov z drugimi osebnostmi in notranje spoznave, ki se dvigne v brezmejno vesolje razsvetljenega modreca. Xun Zi pa nazadnje poskrbi za praktično stran konfucijanske religije in poda vodilo za vsakdanje življenje, ki podpira Meng Zijevo religiozna in etična spoznanja. (Partridge, 2009 str. 397).

Ideja in vrednote Konfucija so dandanes še vedno velikega pomena, kadar želimo razumeti obnašanje Kitajcev. Konfucij je želel vzpostaviti družbo, ki temelji na sistemu piramide: svetovalci na vrhu piramide, uradniki na sredi, družine na dnu piramide. Če se vsi obnašajo drug drugemu primerno, bo vlada stabilna, svetovalci zaslužni, splošna harmonija bo prevladala in prebivalstvo bo zadovoljno. V tem sistemu je družina igrala glavno vlogo. Moški, glava družine, je bil odgovoren za celo družino in bi bil za zločin enega izmed članov družine kaznovan tudi sam. V tej družini so vsi imeli jasne odgovornosti, klicani pa so bili raje kot po imenu starejša hčer, starejši brat. Tisti, ki je bil brez družine, se je drugim smilil, država pa je nanj gledala previdno in oprezno (Bucknall, 1999, str. 11). Rošker (1992) še našteva, da so najpomembnejša načela ureditve družbe moralna vzgoja, medsebojni odnosi, pomen družine, spoštovanje hierarhije, iskanje harmonije in koncept obraza (Kulaj in Makovec, 2005, str. 471). Konfucij je bil mnenja, da bi bila družba idealna, če bi vsakdo opravljal svojo funkcijo in se zgledoval po osmih vrlinah: zvestoba (kit. *zhong*), uslužnost (kit. *xiao*), naklonjenost (kit. *ren*), ljubezen (kit. *ai*), zaupanje (kit. *xin*), pravičnost (kit. *yi*), harmonija (kit. *he*) in mir (kit. *ping*) (Seligman, 1999, str. 52, 53). Verstappen (2008, str. 20–22) opaža ohranjene sledi kitajskega poslovnega bontona iz konfucijskega sistema preko sledečih vrednot:

- **Spoštuj svojega nadrejenega:** vsak posameznik naj spoštuje svojega nadrejenega. Tako kot v piramidni strukturi je spodnji razred dolžan spoštovati tiste nad njimi. Razredi (od vrha navzdol) so: učenjaki, uradniki, kmetje, obrtniki in trgovci. Učenjaki in uradniki naj bi bili zelo spoštovani, medtem ko so bili najnižji razred igralci, prostitutke, čolnarji in sužnji.
- **Spoštuj starejše:** tudi v družini je vladala hierarhija. Najstarejši moški je bil navadno glava družine in vsi so ga morali ubogati. Ta struktura je stopnjevala enak režim: mlajši brat spoštuje starejšega, mlajše sestre spoštujejo starejše sestre. Velja prepričanje, da je starejši modrejši in bolj izkušen.
- **Družinske vrednote:** Konfucij je izpostavljaj družino. Vsak družinski član je bil najprej del družine kot celote, nato pa del družbe. Te vrednote se v družinskem podjetju zelo dobro obnesejo, zato ni naključje, da je večina privatnih podjetij na Kitajskem družinskih podjetij.

**Daoizem ali taoizem** in konfucijanstvo (konfucianizem) nista podobni nobeni drugi religiji, ker sta se sprva razvijali na zaprtem ozemlju in brez vplivov drugih velikih religij, kot so judovstvo, krščanstvo ali islam. Konfucijanstvo in daoizem sta veliki izročili, t. i. veliki filozofiji (Partridge, 2009, str. 394). V preteklem času sta vedno vplivali drugo na drugo. V stari Kitajski so krožila velika razpravljanja in spopadanja med daoisti in konfucijanci, toda spori so pomagali obema stranema, da sta razvijali svoje različne značilnosti. Dogajanje je postalo bolj zapleteno, ko se je na Kitajsko razširil budizem. Daoisti so ob posnemanju budističnih zgledov preoblikovali svojo religijsko zgradbo, ustanavljali samostane in sestavili kanonsko zbirko svetih besedil. Konfucijance pa je budizem spodbujal k oblikovanju zrelih filozofskih odgovorov na budistične nazore, od budizma so se naučili veliko o mediaciji, kar so sami poimenovali »mirno sedenje« (Partridge, 2009, str. 402). V času dinastije Ming (1369–1644) so si številni misleci prizadevali za uskladitev treh velikih kitajskih religij. Njihovo geslo je bilo, da so vse tri eno. Še sedaj se večina religioznih Kitajcev drži mešanice vseh treh velikih religij. (Partridge, 2009, str. 403). Daoizem se je razvijal sočasno s Konfucijem. Medtem ko je Konfucij želel opredeliti vlogo ljudi in družbe, je Lao Zi želel razložiti princip človeka in narave. Iz daoizma prihajata torej *yin* in *yang*. (Verstappen, 2008, str. 22).

Daoizem je torej druga velika religija in je v marsičem nasprotje konfucijanstva. Daoizem se odmika od družbe v zamaknjeno razmišljanje o vesoljstvu. *Dao* je pot, naravni red, je neizrekljivo, nepoimenzljivo, večno načelo vsega, je popolna, najvišja enotnost in samemu sebi izvor. Novejši daoizem se imenuje *dao jiao* (religiozni daoizem). Razlikuje se od klasične filozofije (*dao jia*) in sprejemanja življenja kot smrti. Religija je razvila svojo posebno mistično izročilo, okrašeno z zgodbami o čudežnih zdravlilih, čudodelskih nesmrtnikih, vstajenjih od smrti in telesnih vnebohodih (Partridge, 2009, str. 398–399). *Dao* je enovitost vseh stvari, ki obstajajo in se nenehno preobražajo; značilnost stvarnosti je namreč nenehno spreminjanje. *Dao* je torej načelo vesoljstva in tudi izhodišče za človekovo ravnanje. Priporočeni so mir in spokojnost, spoštovanje samostojnosti drugih stvari, odsotnost delovanja in neizvršeno dejanje. Daoistična domišljija je bila popolnoma

svobodna in ni poznala okovov konfucijanskih pravil vedenj, obrednosti ali rahločutnosti (Partridge, 2009, str. 398–400).

**Budizem** je verstvo, poimenovano po Budi (Buddha) in pomeni prebujeni, budni, ovedeni, razsvetljeni. Sodobni znanstveniki vejo le, da je Buda živel v severni Indiji verjetno v 5. st. pr. n. š., in menijo, da se je sprva imenoval Siddharta Gautama (v sanskrtu) ali Siddhattha Gotama (v jezku pali, v katerem so napisana številna zgodnja budistična dela). Budisti poudarjajo, da se po smrti nadaljuje nepretrganost, vendar pa zadnji cilj religioznega ravnanja ni posmrtno stanje. Bolj uporabljajo izraz »ponovno rojstvo«, večina budistov daje temu izrazu prednost pred »inkarnacijo«, ker ne verjamejo, da obstaja nespremenljiva duša, ki naj bi se znova utelesila, temveč gre za nenehno spreminjajoče se sosledje vzroka in posledice. Verujejo, da smrt nenehno vodi v ponovno rojstvo po ponovnem rojstvu, dokler niso izkoreninjene želje, sovraštvo ali nevednost. Rojstva so možna v kateremkoli od petih kraljestev: 1. pekel, 2. živalski svet, 3. kraljestvo lačnih duhov, 4. kraljestvo ljudi, 5. kraljestvo bogov. Mahajanski budisti so dodali še šesto kraljestvo polbogov. Vsako kraljestvo je povezano s posameznim čustvom ali značilnostjo. Kraljestva so tako stanja duha kot stanja bivanja. Nekdo, ki je v krempljih sovraštva in strahu, je v nekem pomenu že v peklenem kraljestvu. Cilj budističnih poti je stopiti onkraj vseh teh kraljestev, onkraj dobrega in zlega, in z izkoreninjenjem želja, sovraštva in nevednosti doseči *nibbano* (v sanskrtu nirvana) se pravi utrnitev želja, sovraštva in nevednosti, stanje brezželjnosti, osvobojenost iz pojavnega sveta (*samsara*) in trpljenja (*dukkha*) v njem. Nekateri budisti pa menijo, da je to nedosegljivo. Zanje je zadosten cilj ponovno rojstvo v nebesno kraljestvo (Partridge, 2009, str. 188–202).

## 2.2 Značilnosti kitajskega poslovnega bontona

### 2.2.1 Opredelitev poslovnega bontona

Osnovni bonton se ne razlikuje dosti od poslovnega. Kdor se zna v veliki meri lepo obnašati v privatnem življenju, se bo lahko lepo obnašal tudi pri poslovnih partnerjih ali pri sodelavcih v službi. Vendar pa v vsaki poslovni situaciji veljajo določena pravila poslovnega obnašanja (Osredečki, 1990, str. 193). Da se lotim vprašanja, naj najprej opredelim bonton in poslovni bonton:

**Bonton** pomeni trenutno družbeno sprejemljivo vedenje, ki ga določajo moralne norme časa in prostora, v katerem živimo, etiketa pa predstavlja zbirko strogih predpisov o vedenju v zahtevnejših situacijah. Z upoštevanjem pravil bontona pokažemo spoštovanje do drugih. Ker se vrednote ljudi spreminjajo, se pravila bontona prilagajajo času, kljub temu nekatera pravila ostajajo nespremenjena že zelo dolgo (Grintal, 2013, str. 10).

**Poslovni bonton** Tavčar (1997) razlaga takole: »Olikano poslovno vedenje obsega sporazumevanje med prodajalcem in dobaviteljem, odjemalcem in kupcem. Ne šteje le



preprosta resnicoljubnost, temveč vztrajno snovanje zaupanja, naklonjenosti, dobrega sodelovanja. Olika sega od poslovnih razgovorov in pogajanj prek predstavitev in nastopov na sejmih in razstavah do vsakdanjih poslovnih stikov«. Tako trdi tudi Grintalova (2013, str. 10), ki piše, da bi poslovni bonton morali obvladati vsi, ki smo del poslovnega sveta, kajti le s tem lahko ustvarimo dobro delovno izkušnjo in dober vtis na naše poslovne partnerje. Do vseh – bodisi sodelavcev bodisi poslovnih partnerjev – moramo biti prijazni, spoštljivi in obzirni, celo do tistih, ki nam niso všeč ali se vedejo neprimerno.

### **2.2.2 Značilnosti in uporaba kitajskega poslovnega bontona**

Na Kitajskem so osnovne manire in prijaznost visoko cenjene (Marx, 1999, str. 93). Azijci so kolektivistni, osebni interes je podrejen skupini. Vrednote, ki so jim pomembne, so: varčnost, harmonija, prilagajanje drugim in vljudnost (Jazbec, 2005, str. 10).

Uspešnost poslovanja se na Kitajskem izraža skozi zaupanje, zvestobo in iskrenost. Preko prepoznavanja govornice telesa kitajski poslovni partnerji v obnašanju tujih investitorjih hitro opazijo, v kolikor jim je bilo preveč obljubljen ali zamolčano (Vollmer, 2012, str 18).

Da je poslovni bonton še kako pomemben, zatrjuje več avtorjev. Zhou-Mathews (2015) trdi, da so razlike med »Vzhodom« in »Zahodom« zelo različne v konceptu, kulturi, zakonu in standardih. Za poslovneže je nujno, da poznajo poslovni in socialni bonton. S tem bodo veliko bolje razumeli obnašanje poslovnih partnerjev. Seligman trdi, da je poznavanje bontona dobro za več stvari. Če ga v kitajskem okolju uporabljate, boste pridobili veliko točk s strani kitajskih prijateljev ali poslovnih partnerjev. Ni vam potrebno poznati celotne zgodovine Konfucija, dovolj je že, če poznate le nekaj njihovih osnovnih pravil, recimo poklanjanje poslovnih vizitk z obema rokama. Poleg vseh lepih gest boste zaradi svojega poznavanja tudi vi lažje razumeli, kaj se dogaja okoli vas. Predvsem pa jih boste navdušili, če boste poznali nekaj ključnih kitajskih besed (Seligman, 1990, str. 2).

Prvo pravilo, ki ga morate upoštevati ob poslovanju s Kitajsko, je ta, da Kitajci jemljejo posel osebno. Vaš uspeh je odvisen od tega, koliko ste jim po godu in v kakšni meri vas spoštujejo. V našem poslovnem okolju je profesionallec tisti, ki svojih čustev ne vpleta v posel, na Kitajskem je ravno obratno: veliko poslovnih odločitev je sprejetih na podlagi njihovih osebnih čustev (Verstappen, 2008, str. 11).

Drugo zelo pomembno pravilo je: nikoli ne izgubite svojega potrpljenja. Kitajci so znani po tem, da pomembnejše poslovne odločitve sprejemajo počasi. Potrpežljivost, profesionalnost in vztrajnost naj bodo vaše glavne vrline (Verstappen, 2008, str. 11).

Dobra zahodnjaška prednost poslovanja je direktnost. Na Kitajskem se poslovneži izogibajo direktnosti, ker bi tako izgubili »obraz«. Zato so kitajski managerji pogosto

neodločni in indirektni. Bolj kot da bi bili užaljeni, nekateri Kitajci cenijo odkrite odgovore in možnost, da prej preidete k bistvu. Druga dobra zahodnjaška prednost je ta, da Kitajci od nas ne pričakujejo znanja njihovega poslovnega bontona. Če boste po nesreči storili kaj, kar ni v skladu z bontonom, bodo to vzeli kot šalo (Verstappen, 2008, str. 12-13).

Zapomnite si, da se, četudi se sami ne znate vesti po merilih kitajskega poslovnega bontona, se Kitajci vedno vedejo tako. S poznavanjem njihovega vedenja vam bo moč prepoznati namige, ki določajo to, kar čutijo do vašega odnosa z vami. Ko boste globlje spoznali njihovo vedenje, vam bodo namigi pomagali pri prepoznavanju tega, ali so zadovoljni, užaljeni, počaščeni, postavljeni v kot ali so izgubili »obraz«. Prepoznali boste tudi, kdo se komu podreja, kdo je glavni in kdo v resnici sprejema odločitve (Seligman, 1999, str. 9).

### 2.2.3 Guanxi in mianzi

Kitajski poslovni bonton zahteva globlje razumevanje tradicionalnih kitajskih temeljev – obraz (kit. *mianzi*) ter veze in poznanstva (kit. *guanxi*) (Seligman, 1999, str. XV–XVI). Guanxi in mianzi sta dandanes še vedno ohranila svoj pomen, vendar njun pomen variira s pretokom generacij (Fox, 2008, str. 49).

**Guanxi** kot za opisni slovenski izraz Kulaj & Makovec (2005, str. 471–472) uporabljata besedno zvezo »veze in poznanstva«. Seligman (1999, str. 56) *guanxi* literarno poimenuje kot »odnosi« (angl. *relationships*), vendar se bolje prevede v »veze« (angl. *connections*). Bucknall (1999, str. 14) pa *guanxi* poimenuje kot »imeti vpliv« (angl. *possess influence*) ali v ga dobesedno prevaja v »potegniti« (angl. *pull*). Na drugi strani Verstappen (2008, str. 38) prevaja *guanxi* kot opisni izraz za »povezave« (angl. *connections*), pojmuje pa ga kakor »vpliv posameznika«.

*Guanxi* združuje vidik obraza, obveznosti, hierarhije in skupne vzajemne odnose (Fox, 2008, str. 49). Točneje pomeni »roka umije roko«. Z njegovo močo je mogoče marsikaj doseči, celo takšne stvari, ki so čisto v nasprotju s predpisi. Brez njega pa se utegnete znajti v svetu birokracije, administracije, nemogočih stvari in kupu čakanja, opisuje Seligman (1999, str. 56, 180, 181). Bucknall (1999, str. 14) trdi, da je zelo pomembno, da ne pozabite vrniti uslug. Znano je, da Kitajci ne marajo poslovati z ljudmi ali s podjetjem, za katerega niso še nikoli slišali (Seligman, 1999, str. 14). Družina in družbena vloga sta Kitajcem izrednega pomena, kar se odraža tudi pri odnosih v poslu. Preden preidete k poslu, se najprej spoznajte – poskušajte ustvariti medsebojno vez, ki temelji na osebni ravni. Razpravljajte s poslovnim partnerjem o športu, glasbi, literaturi, zgodovini, družini, znanimi osebnostmi... (Verstappen, 2008, str. 39). Skratka, *guanxi* začnite pridobivati takoj, ko prispete na Kitajsko. Brez vez in poznanstev boste v nekaterih primerih težko dosegli kaj več. (Bucknall, 199, str. 14). Predvsem se izkaže za koristnega pri raznih birokratskih zadevah, kadar se vam na uradu kaj zatakne. Na voljo vam je lahko »prijatelj

prijatelja«, ki bo storitev opravil v hipu, namesto da bi si vi dneve razbijali glavo o tem, kako bi zadevo izpeljali (Seligman, 1999, str. 57). Morda boste kdaj potrebovali prijatelja, ki ima »veze« v vladi, da bodo odobreni nekateri papirji (Verstappen, 2008, str. 41–42). Pod *guanxi* ne sodijo le poslovne storitve, temveč tudi urejanje termina pri dobrem zdravniku, nakup razprodanih vstopnic, predstavitev potencialnemu poslovnemu partnerju, urejanje vizuma, valuta pa se nemalokrat odraža tudi v denarju (Seligman, 1999, str. 57).

Naj poudarim, da *guanxi* predstavlja veze in poznanstva le med posamezniki, ne med posameznikom in podjetjem. Če boste zamenjali managerja, lahko pričakujete, da boste izgubili tudi naklonjenosti, ki jih je vaš manager imel. Nekatere ljudi zaposlijo le zaradi vez, ki jih imajo. Takšna oseba mogoče slabše služi, vendar lahko v primerih, ko so nekje potrebne veze in poznanstva, prav ta oseba največ doprinese k uspešno opravljenemu poslu (Verstappen, 2008, str. 41–42).

Arias navaja, da bo *guanxi* v prihodnosti sčasoma vedno manj pomemben pogoj za sklepanje poslov. Glavni razlog za upad naj bi bila večja ekonomska liberalizacija, prihod mlajših managerjev in približevanje vladavini prava (Arias, 1998, str. 145–156).

Vollmer (2012, str 18) za pridobitev večjih vez in poznanstev (*guanxi*) priporoča, da se vpišete na elektronski poštni seznam Kitajske gospodarske zbornice, trgovskih združenj, svetovalnih podjetij, pravnih podjetij in računovodskih podjetij. Obveščali vas bodo o aktualnih seminarjih in dogodkih, govorniki bodo iz kitajske vlade. To je dobra priložnost za krepitev vašega *guanxija*.

Nasveti za vzpostavitev *guanxija* (Verstappen, 2008, str. 50):

- Bodite neprestano povezani s svojo mrežo poznanstev;
- Pošiljajte majhna darila ali sprašujte za manjše usluge, da ostane poznanstvo aktivno;
- Vsake toliko časa gostite kosilo ali večerjo;
- Zapomnite si večje kitajske praznike in pošljite čestitke;
- Ugotovite, kakšni so zunanji interesi posameznika, in najдите načine, da ga v tem podpirate. Npr. vstopnice za športen dogodek ali koncert.

**Mianzi**, denar in vpliv so dandanes močni motivatorji za poslovanje na Kitajskem (Seligman, 1999, str. 209). Vpliv obraza je podoben kot pri nas, ko rečemo npr. »ohraniti sem želel lep obraz«, vendar mu Kitajci pripisujejo veliko večjo vrednost (Fox, 2008, str. 49).

Mianzi ima v našem jeziku dobeseden prevod »obraz«. Obraz, ki ni le del telesa med čelom in vratom, temveč tudi osebnost človeka: njegov sloves, dostojanstvo in ugled (Seligman, 1999, str. 198). Pomeni čast, dostojanstvo in globok pomen ponosa (Fox, 2008, str. 49). *Mianzi* se nanaša na ugled človeka in na spoštovanje, ki ga je deležen posameznik

v očeh drugih. Pri nas cenimo odkritost, saj je svoboda izražanja ena izmed osnovnih vrednot. Na Kitajskem je to nekoliko drugače: pazijo, kako podajajo osebna mnenja, zlasti pri kritiziranju drugih. Otroke učijo poslušnosti do staršev. Občutljivi so na javno izrečene besede in cenijo komentarje, ki povzdigujejo ugled in status (Blackman, 1997; Kulaj & Makovec, 2005, str. 472). Vaša ponižnost drugemu pokloni obraz. Na kratko, vse stvari, ki povečujejo ego, poklanjajo obraz (Seligman, 1999, str. 207). Obraza pa ne izgubi le en posameznik. Če član neke skupine izgubi obraz, ga izgubijo še preostali člani skupine (Fox, 2008, str. 49).

Izvor želje, da vas Kitajci ne želijo razočarati, kritizirati ali reči »ne«, izhaja še iz Konfucijevih časov ponižnosti in uslužnosti. Četudi Kitajci vedo, da česa ne morejo storiti, vam ne bodo rekli »ne«, ker bi zaradi tega izgubili obraz. Med nekitajskimi poslovneži to lahko sproži ogromno frustracij. Recimo, da nekoga v mestu vprašate za smer, vam bodo raje dali napačna navodila, kakor da bi rekli, da ne poznajo lokacije. V kolikor dobite odgovor: mogoče, nisem prepričan, bom premislil, bomo videli, ipd. bo to najbrž pomenilo »ne«. Zgodilo se bo tudi, da vas česa ne bodo razumeli. Ko jih boste vprašali, ali je stvar jasna, vam bodo prikimali, v resnici pa ne bodo imeli pojma (Verstappen, 2008, str. 74–76). Laganje je opravičljivo in Kitajci se pogosto lažejo, da bi sebi ali nekomu drugemu ohranili obraz (Seligman, 1999, str. 86).

Kot vidimo, je obraz pravzaprav zelo enostavno izgubiti. Mogoče vam bodo za ponižanje, ki ste jim ga povzročili v preteklosti, oprostili, vendar ste zaradi tega izgubili njihovo spoštovanje in tega nikdar ne bodo pozabili oz. se vam bodo nekoč morebiti celo maščevali. (Seligman, 1999, str. 52 in 199). Ne le beseda »ne«, tudi kritike ali zavrnitve predlogov vodijo do izgube obraza. Nikoli torej ne kritizirajte sodelavca ali podrejenega v javnosti, ker bo s tem zaradi vas izgubil obraz. Obraz mu lahko podarite tako, da ga javno pohvalite za dobro delo pred vsemi sodelavci ali nadrejenimi. S tem, da mu podarite obraz, boste v njegovih očeh zaslužni spoštovanja in zvestobe. Naj velja načelo: »Hvali v javnosti, kritiziraj na samem«. Izogibajte se tudi prijateljskemu šaljenju na račun sodelavca, ker v kitajski kulturi tudi dobronamerno šalo na račun določene osebe razumejo kot žalitev in posledično izgubo obraza. Meja, ki vodi do izgube obraza, je zelo tanka. Izgubo obraza povzročite nekomu že, če mu ne daste svoje vizitke, on pa vam jo je (Verstappen, 2008, str. 51, 52). Če odpustite zaposlenega, pričakujte, da bo ta doživel gromozansko izgubo obraza (Seligman, 1999, str. 201).

Obraz lahko zaradi svojih ravnanj izgubite tudi sami. Zadostuje že vaša beseda »ne«, zavrnitev pogubnega predloga na sestanku ali kakršnakoli druga zavrnitev. Če izgubite kontrolo nad samim sabo v javnosti, pa naj bo to žalost, jeza, užaljenost ali kateri drugi čustveni izliv, izgubite obraz. Obraz boste prav tako izgubili, če se opijanite do te mere, da nimate več polnega nadzora nad svojim telesom, nad besedami in nad svojimi dejanji (Seligman, 1999, str. 199–200).

Fox (2008, str. 50) podaja nekaj nasvetov za ohranitev obraza: Spoštujte starejše in svoje nadrejene; Ne pokažite svoje jeze; Ne odklonite nekoga direktno z besedo »ne«; Posameznika ne kritizirajte v javnosti. Če ga že morate, storite to na samem; Ko si izmenjate uslugo, naj bo to darilo ali banket, poskrbite, da je v enaki vrednosti oz. v enakem cenovnem razredu.

#### 2.2.4 Čas, obleka, števila, barve, jezik, ženske v poslovnem svetu

**Čas** - na Kitajskem pogajanja potekajo počasi, zato ne pričakujte hitrih sklenitev posla. Pričakujte ogromno vprašanj, zahtev in tudi po vsem tem še potrebo po dodatnih informacijah. Bolj boste na njih pritiskali, jih priganjali, omejevali s časom, bolj bodo zavlačevali. Poslovni bonton zahteva, da na poslovnega partnerja ne pritiskate. Če pa jim boste dali občutek, da lahko počaka in da se vzporedno dogovarjate z alternativo oz. z njihovim konkurentom, bodo pohiteli s pogajanjem in čas bo zopet na vaši strani (Verstappen, 2008, str. 71–72).

**Obleke** je bilo leta 1980 malo na izbiro. Moški so nosili belo srajco in *mao* suknjič, ki je bil na voljo v modri, rjavi, zeleni in sivi barvi. Ženske so se oblačile v tuniko in dolge hlače, barve so bile na voljo le v temnih in konservativnih odtenkih. Niso smele nositi oblek ali kril. Danes je ta stil na srečo že pozabljen. Stil oblačenja je formalen in postaja vse bolj podoben našemu, zahodnemu (Seligman, 1999, str. 127, 128).

Moški naj obleče obleko, tako kot pri nas (Verstappen, 2008, str. 61). Pozimi, ko je zunaj hladno, notri pa toplo, se moškemu priporoča oblačiti po slojih – dolgo spodnje perilo, srajco, pulover, debelo jopo in zimski plašč (Seligman, 1999, str. 129).

Ženske naj oblečejo dostojne obleke, kjer ni preveč globokega izreza pri ovratniku, krilo naj bo dolgo vsaj do kolena, pete naj ne bodo previsoke, bluza s prekratki rokavi ni zaželena, nakit pa naj ne bo predrag oziroma preveč kričeč (Verstappen, 2008, str. 61).

Na splošno gledano, obleka Kitajcem ni tako pomembna. Paziti je potrebno le, da so oblačila dostojna ali da z oblačenjem koga ne žalimo. Ženske naj se torej izogibajo izzivalnim oblačilom, kot so prekratka krila, prosojne bluze, globok dekolte, moški pa naj se izogibajo oblačilom, ki razkrivajo njihovo poraščenost. Sploh v poletnih mesecih tisti Kitajci, ki zelo redko vidijo tujce, strmijo v dlakave roke in noge razkritih tujcev (Seligman, 1999, str. 129).

**Števila** imajo na Kitajskem poseben pomen. Pri nas velja številka 13 za nesrečno. Na Kitajskem pa je nesrečna številka 4 in predstavlja smrt. V dvigalih lahko opazite, da ni gumba s številko 4 ali celo 14. Številka 8 pa je za Kitajce srečna številka (Verstappen, 2008, str. 59). Ni torej naključje, da je bila otvoritev Olimpijskih iger v Pekingu dne 8. 8. 2008 ob 8. uri zvečer (Fox, 2008, str. 51). Na porokah, kjer je navadno običaj, da se pokloni denar, so zneski v srečnih številkah, npr: 88 in 888, ipd. Liha števila veljajo za

nesrečna števila. Stara vraža pravi, da pride blagoslov vedno v paru, zato so rojstnodnevna ali poročna darila vedno podvojena. Številka štiri je sicer parno število, vendar se njeno ime sliši kakor smrt (*si*) (Brown, 2006, str. 25). Prav tako števili pet in sedem veljata za srečni (Bucknall, 1999, str. 16).

**Barve** predstavljajo marsikaj. Bela barva na Kitajskem pomeni barvo smrti. Ljudje so v belo oblečeni na pogrebi, zato na poslovne sestanke nikakor ne hodite oblečeni povsem v belo. Dovoljena je bela srajca, ampak potem morate imeti oblečene črne hlače oz. črno krilo (Verstappen, 2008, str. 62). To ne pomeni, da naj se bi v celoti izogibali beli barvi. Belo barvo lahko uporabite v kosih oblačil, uporabljajo jo celo na ozadjih na naslovnica revij in časopisov. Ključno je, da bele barve ne uporabite v celoti, recimo zavijete darilo v bel zavijalni papir, se oblečete celotno v bele obleke, ipd. (Seligman, 1999, str. 175).

Modra in bela ter modra in rumena barva skupaj simbolizirata pogreb. Poseben običaj na pogrebi je, da ljudje izročijo denar v rumeni kuverti z modrim trakom. Modre hlače in bela srajca se štejejeta za primerno, ampak izogibajte se močni modri barvi ali modri barvi v kombinaciji z rumeno (Bucknall, 1999, str. 17).

Rdeča je barva sreče, simbolizira tudi zadovoljstvo, slavljenje, veselje, življenje. Na Kitajskem verjamejo, da rdeča barva odganja zlo (Brown, 2006, str. 25). Primerno je, če recimo oblečete rdečo kravato ali rdeč šal. Ženska naj se npr. za poslovni sestanek nikakor ne obleče povsem v rdečo barvo. Na tradicionalni kitajski poroki je nevesta oblečena povsem v rdeče, zato je ženska, oblečena v preveč rdečih stvari, v poslovnem svetu videti neresno (Verstappen, 2008, str. 62). Če imate na beli srajci rdečo kravato ali na beli bluzi rdeče gumbe, bo rdeča barva izničila simbol smrti, tj. bele barve (Bucknall, 1999, str. 16–17). Pazite pa, da nikoli ne pišete z rdečo barvo, ker to pomeni, da je prijateljstvo v nevarnosti (Bucknall, 1999, str. 17).

Ne nosite ali ne podarjajte zelenih kap. Zelena kapa na glavi simbolizira nezvesto osebo (Bucknall, 1999, str. 17).

Črna barvo povezujejo s smrtjo in z zlom. Simbolizira različne negativnosti kot npr.: umazanijo, greh, katastrofo, žalost, krutost in trpljenje. Tej barvi se izogibajte predvsem na porokah ali na festivalih. Črna in bela skupaj simbolizirata dobro in slabo, pravilno in nepravilno (Brown, 2006, str. 25).

**Jezik** - mandarinščina je glavni jezik, ki ga govorijo v vseh uradih, javnih ustanovah, v javnosti in v izobraževalnih ustanovah na Kitajskem in na Tajvanu. Je tudi eden izmed uradnih jezikov Singapurja. Pinyin uporabljajo za cestne znake, zemljevide, imena blagovnih znamk, v računalništvu, v telegramih itd. Pojavlja se tudi v otroških knjigah in v učbenikih kitajskega jezika za tuje študente (Verstappen, 2008, str. 125).

**Ženske v poslovnem svetu** - po Konfuciju ima ženska podrejen položaj. Hčerka uboga očeta, žena moža, vdova najstarejšega sina. Zadnja leta se je status žensk nekoliko spremenil, ampak še vedno v na nekoliko slabšem položaju kakor moški. Po poslovnem bontonu naj moški ne bi dajal ženski posebnih komplimentov glede videza ali obleke. Ker ne veste, ali je sogovornica poročena ali ne, bo najbolje, če Wu Meili naslovite z gdč. Wu (angl. *Miss Wu*) (Verstappen, 2008, str. 51–53). Seligman (1999, str. 117–119) vse ženske, tako Kitajke kot tudi tujke, postavlja v današnjem svetu v povsem enakovreden položaj.

### 2.2.5 Neverbalna komunikacija

90 % komunikacije temelji na neverbalnih elementih. Razlog tiči v tem, da so v preteklosti Kitajci močno poudarjali slovesnost, kjer je značilna oblika neverbalnega poteka (Parkinson, 2014, str. 67).

**Govorica telesa** je nekaj, kar pozna vsak dober pogajalec. Vendar ima vsaka kultura nekoliko drugačne znake. Ena izmed razlik, ki so prisotne pri Kitajcih, je osebni prostor. Po našem bontonu velja, da si ne stojimo preblizu. Po kitajskem bontonu pa si sogovorniki stojijo nekoliko bližje. Vendar kitajskega sogovornika klub temu ne objemamo, se ga dotikamo, trepljamo po rami ali polagamo roke čez njegova ramena (Verstappen, 2008, str. 129–130).

Če se kitajski partner nasmiha, to ne pomeni, da je vesel. Nasmihanje sogovornika je kvečjemu odraz obrambnega sistema, s katerim si olajšuje napetost ali skrije nelagodje po nekem dogodku, za katerega ne ve, kako bi nanj reagiral. Na primer, da nekdo nerodno pade ali se spotakne. V naši kulturi bi izkazali sočutje, zaskrbljenost, naš obraz bi bil resen in ponudili bi pomoč. Kitajci pa se bi rahlo nasmihali, ker bi bili tudi sami v zadregi. Če se kaj takega pripeti vam, ne bodite užaljeni, ker se vam z nasmihanjem ne posmehujejo, temveč le izkazujejo svoje nelagodje (Verstappen, 2008, str. 131–132).

Verstappen (2008, str. 132–134) navaja nekaj osnovnih razlik govoric telesa med vzhodno in zahodno kulturo:

- Udarjanje z nogo ob tla pri nas pomeni nemirnost in neučakanost, pri Kitajcih jezo, agresijo, frustracijo.
- Nastopajoči ob aplavzu ploska tudi sam sebi. Pri nas deluje samovšečno in neprimerno, pri Kitajcih pa to izraža zahvalo ter pozitivne občutke publikii.
- Strmeti v nekoga se šteje pri nas za nevljudno. Pri Kitajcih to odraža presenečenje ali zanimanje.
- Reci »psst!« ali »ššš!« pri nas pomeni, da želimo tišino. Obratnega pomena je na Kitajskem, ker predstavlja neodobravanje nečesa.
- Premikanje kazalca ob zaprti dlani pri nas pomeni »pridi sem« na Kitajskem pa to pomeni žalitev.

- Tleskanje s prsti pri nas pomeni pridobitev pozornosti, ali željo, da nekdo pohiti. Na Kitajskem to pomeni žalitev.
- Podarjanje nečesa z obema rokama pri nas nima pomena, na Kitajskem pa je to izraz spoštovanja.

**Bližina** je na Kitajskem merjena nekoliko drugače. Kitajci imajo ožji osebni prostor kakor mi. V vrstah ali v dvigalu se vam denimo postavijo tako blizu, da lahko začutite njihov dih. Sogovornik se običajno postavi precej bližje, in četudi se umaknete korak nazaj, bo on zopet stopil korak proti vam (Seligman, 1999, str. 76–77).

Nekateri pari se še danes ne držijo za roko v javnosti. Sploh pri starejših prebivalcih to lahko sproži plaz ogorčenja. Vendar je dandanes držanje za roke prišlo v splošno navado in nič ni narobe, če se partnerja, mož in žena ali fant in punca držita za roke. Danes je med mladimi postalo celo popularno, da se za roke drži isti spol. Starejšim Kitajcem se sicer kakršnokoli izkazovanje telesne naklonjenosti med pari še vedno zdi neprimerno (Seligman, 1999, str. 77).

Ko prvič spoznate poslovnega partnerja, se izogibajte kakršnemu koli telesnemu stiku razen rokovanju. Pravilo še posebej velja za nasprotni spol (Seligman, 1999, str. 77).

**Pljuvanje in kajenje** veljata v naši kulturi za neprimerno vedenje, na Kitajskem pa sta po poslovnem bontonu povsem normalna pojava. Enako velja za srebanje juhe ali rezancev, riganje, seganje preko drugih po skodelicah hrane ali po drugih predmetih, metanje hrane, kot so kosti, ribja koža, školjke in druga odpadna hrana, na tla. Večina restavracij sedaj sicer pusti na mizi posodo, kamor se odloži ostanke hrane. Ne bodite presenečeni, če bo kdo pljuval na tla. Vsi to počno, sploh v zimskih mesecih (Verstappen, 2008, str. 89–91). V večjih mestih vlada že dolgo časa poskuša ljudi odvrniti od takšnih nehigienskih navad, kot sta pljuvanje in smetenje (Seligman, 1999, str. 78). Kajenje je dovoljeno in Kitajci bodo užaljeni, če jim prepoveste kaditi ali zavrnete ponujeno cigareto (Verstappen, 2008, str. 89–91). Seligman (1999, str. 78) priporoča tistim, ki jih kajenje moti, da kot opravičilo k zavrnitvi cigarete navedejo nek zdravstveni razlog.

**Očesni kontakt** je v našem poslovnem svetu pomemben zato osebo, ki nas ne gleda v oči, pojmuje kot neiskreno in neodkrito. Obenem nam daje občutek, da nam nekaj prikriva. Na Kitajskem pa se na splošno izogibajo očesnemu kontaktu. To v njih sproža sramežljivost in zadrego, zato jim očesni kontakt predstavlja še večje nelagodje (Seligman, 1999, str. 79).

**Strmenje** pri nas velja za neolikano vedenje. Ne razumite narobe, če bo na Kitajskem kdo strmел v vas. Če ste drugačni od njih – s svetlimi lasmi, visoki, prizadeti na kateremkoli vidnem delu telesa ali poraščeni – pričakujte, da bodo v vas strmeli ali na vas celo kazali,



zlasti v nerazvitih delih Kitajske oz. na podeželju. S tem ne mislijo nič slabega, to je le del njihove kulture in način njihovega reagiranja na drugačnost (Seligman, str. 78, 79).

### 2.2.6 Predstavljanje

Tako kot mi, tudi Kitajci ne marajo poslovati z neznanci. Če imate možnost, izkoristite, da vas poslovnemu partnerju najprej predstavi nekdo, ki ga poznata oba. Če te možnosti nimate, poskušajte podati čim več podatkov o tem, kdo ste, od kod prihajate, in čim več podrobnosti o organizaciji, ki jo predstavljate (Seligman, 1999, str. 21, 24, 25).

**Vrstni red predstavljanja** je pomemben. Šteje se za nevljudno, če se predstavljate sami. Če le imate možnost, naj vas vedno predstavi nekdo drug.

Vrstni red predstavljanja je sledeč: Mlajšega predstavimo starejšemu; Moškega predstavimo ženski; Podrejenega predstavimo nadrejenemu; Gostitelja predstavimo gostu. Takšen vrstni red predstavlja spoštovanje starejšim, ženskam, nadrejenim in gostom (Chinese Etiquette, 2016).

**Rokovanje** - ljudem, ki jih vidite prvič, se predstavite formalno. Vstanite, ko ste predstavljeni, in stojte v času predstavljanja. Rokovanje poteka podobno kot pri nas, stisk roke naj bo odločen, ne premehak in ne pregrob. Edina razlika je, da se po kitajskem poslovnem bontonu z glavo rahlo priklonite, kot bi želeli reči hvala ali narahlo prikimati. S priklonom pokažete ustrežljivost in spoštovanje do osebe. Pomemben je očesni kontakt, vendar ta nikakor ne sme trajati predolgo. Moški, predvsem pa ženske se ob predolgem očesnem kontaktu počutijo neprijetno. Kitajci se tako kot preostali Azijci izogibajo fizičnemu kontaktu v javnosti. Zelo neprimerno je torej, da se v javnosti dotaknete ženske sogovornice (Verstappen, 2008, str. 46–47).

**Naslavljanje** - vrstni red imena in priimka je ravno obraten. Najprej se napiše priimek, nato ime. Pri gospodu Wangu Jianguoju je torej ime Jianguo, priimek pa Wang. Pravilno ga naslovite z gospod Wang. Žal pa nekateri Kitajci včasih obrnejo vrstni red svojega imena ravno zato, da ne bi prišlo do nesporazumov. Na srečo se je možno hitro navaditi na priimke, saj so nekateri zelo pogosti. Na Kitajskem ima več kot 95 % priimkov en zlog, se pravi en znak. Najpogostejši so Wang, Chen, Zhang, Li, Zhao in Lin. Preostali imajo dva znaka. Imena so imela običajno dva znaka, potem pa je postalo popularno imeti le enega. (Seligman, 1999, str. 28, 29).

Pri nas se poslovni partnerji kaj kmalu začnejo klicati po imenu. Na Kitajskem pa se po imenu kličejo le člani družine, bližnji sorodniki ali zelo tesni prijatelji. Dejstvo je, da se tudi dobri prijatelji včasih med sabo kličejo po priimku (Bucknall, 1999, str. 29–34).

Nikoli ne kličite osebe brez naslovitve gospod ali gospa ali samo po imenu, razen če vam oseba tega izrecno ne reče (Verstappen, 2008, str. 47–48).

Kitajskega poslovnega partnerja lahko naslovite z gospodom, lahko pa pred priimkom stoji funkcija, denimo direktor, predsednik, minister ipd. V primeru uporabe kitajščine je potrebno poudariti, da se najprej izgovori priimek, šele nato funkcija ali gospod. Osebe, ki so v organizacijah na drugem mestu (podpredsednik, podžupan), se večkrat poimenuje s titulo predsedujočega (predsednik, župan). Pazite le, da ni prisoten predsedujoči (Seligman, 1999, str. 32–34). Naslavljanje s pred-titulo *zong* (slo. *šef*), torej *Pan zong* (pri čemer je Pan priimek) odraža na Kitajskem veliko spoštovanje (Parkinson, 2014, str. 67).

**Poslovne vizitke** - po rokovanju sledi izmenjava vizitk. Poskrbite, da jih imate vedno dovolj, saj so na Kitajskem izrednega pomena. Najbolje je, da imate potiskane na eni strani v angleščini, na drugi pa v kitajščini. Na poslovni vizitki mora biti obvezno vaš naziv. S tem takoj presodijo vaš status in vas temu primerno uvrstijo na lestvico pomembnosti. Če imate možnost, natiskajte vizitko v zlati barvi. Zlata barva pomeni prestiž in uspeh. Izogibajte se rdeči pisavi. Poslovno vizitko podate z obema rokama. Obrnjena naj bo tako, da jo bo sogovornik lahko prebral takoj, ne da bi jo prej moral obračati. Ko jo prejmete od sogovornika, jo sprejmite z obema rokama in se rahlo priklonite. S tem izrazite spoštovanje do sogovornika (Verstappen, 2008, str. 49). Po tem, ko vizitko skrbno preberete, je lepa gesta, če jo pospravite v poseben etui. Na Kitajskem imate takšnih etuijev na izbiro veliko. Sama uporabljam poseben etui, kamor shranim vsako prejeto vizitko.

Zelo je neolikano, če na vizitko karkoli pišete, jo pospravite v žep, ne da bi jo prebrali, ali če jo prepognete, zmečkate in podobno (Seligman, 1999, str. 26).

**Pogovorne teme** - velja, da se poslovna srečanja lahko izvajajo na bolj sproščujoči ravni, ki temeljijo bolj na prijateljskem kot na poslovnem odnosu. Poleg tega je v birokratskih vodah vedno dobro imeti prijatelja (Seligman, 1999, str. 22).

Kitajci so navadno prijazni do tujcev in navdušeni nad novimi poznanstvi. Na vas kot tujca običajno gledajo z odobravanjem in v veselje jim bo spoznati nekoga iz tuje države. Z vami bodo poskušali najti skupne interese in se od vas česa naučiti. Sploh pa bodo ugotavljali, kako ste od njih drugačni. Zelo bodo počaščeni, če se boste potrudili in rekli kaj v njihovem jeziku. Ni vam treba poznati jezika v celoti, dovolj je že samo par besed (Seligman, 1999, str. 23, 24).

Ker ste tujci, pričakujte najbolj pogostih 10 vprašanj: »Od kod ste?«; »Kako dolgo ste že na Kitajskem?«; »Ste večkrat obiskali Kitajsko?«; »Govorite kitajsko?«; »Kako vam je všeč Kitajska?«, »Kakšno delo opravljate?«; »Katere kraje ste obiskali na Kitajskem?«; »Ste se navadili na kitajsko hrano?«; »Ste poročeni?«; »Ali imate kaj otrok?« (Seligman, 1999, str. 26):

Dobrodošle teme za pogovor so kitajske znamenitosti, vreme, podnebje, geografija, vaša potovanja v tuje države, vaša pozitivna izkušnja Kitajske, Kitajska zgodovina in umetnost. Izogibajte se političnih tem ali debat o Tajvanu ali Japonski (Verstappen, 2008, str. 99).

Kitajci mirno govorijo o nekaterih nam zelo osebnih temah. Brez zadržkov jih lahko vprašate, ali so poročeni in ali imajo kaj otrok. Nič nenavadnega ni, če vas kdo vpraša, kakšna je višina vaše plače. Pri nas tega ni vljudno spraševati, pri njih pa so v času komunizma imeli za vsako delo standardizirano določeno plačilo, zato višina plače nikomur ni bila skrivnost. V kolikor ste samski, se ne čudite, če vas bodo spraševali, zakaj niste poročeni. Na ta vprašanja odgovorite, kolikor morete. Če vam je neprijetno razkrivati svojo zasebnost, jim podajte vljudne, a nejasne odgovore (Seligman, 1999, str. 27).

Če beseda že nanese na temo Tajvana, nikakor ne omenite, da Tajvan spada pod Kitajsko. Izogibajte se besedam »rdeča Kitajska« in »komunistična Kitajska«. Zaradi zgodovine Kitajci ne marajo Japoncev, zato jih ne hvalite vpričo njih. Prav tako ne hvalite Šanghaja pekinškemu ali hongkonškemu prebivalcu ter obratno (Verstappen, 2008, str. 99, 100).

Pri pogovorih je nadvse primerno, da se kot tujec zanimate za Kitajsko. Pazite le, da ni vaše poznavanje večje od kitajskega sogovornika, ker bi s svojim poznavanjem in njegovim neznanjem užalili njegov »obraz« (Bucknall, 1999, str. 18).

Pazite na to, kakšne šale pripovedujete. Kitajski humor je zelo drugačen od našega in vse jemljejo bolj resno. Nekaterih naših šal ne razumejo in če česa ne razumejo, pomeni, da izgubijo obraz (Verstappen, 2008, str. 100).

Nikakor se ne šalite na račun njihove države ali na račun njihovih politikov. Enako velja za našo državo in politike, kajti že iz zgodovine so naučeni spoštovati avtoriteto, tako da se jim tovrstne šale ne zdijo smešne (Bucknall, 1999, str. 12).

Če vas kdo pohvali, namesto izraza navdušenja ali besede »hvala« raje uporabite »saj ni nič takega«, ali »nisem vreden pohvale« (kitajsko *bugandang*). Preprostost in skromnost sta visoki vrlini in bosta pustili še boljši vtis (Verstappen, 2008, str. 100). Kot navaja Bucknall, se uporabljajo tudi drugi izrazi, najpogosteje *nali*, kar dobesedno pomeni »kje«, prevedeno pa je v »saj ni nič takega«. V Pekingu bi podobno rekli *nar de hua*, kar naj bi pomenilo »Prijazne besede, ki ste jih pravkar izrekli, gotovo niso namenjene meni. Kje je ta oseba, ki ste ji to rekli?« (Bucknall, 1999, str. 28).

### **2.2.7 Telefoniranje**

Včasih, ko kličete na Kitajsko, se vam javi tajnik ali tajnica s slabim znanjem angleščine. Vi ne boste razumeli njih in obratno, oni ne bodo razumeli vas. Dobro je, če si boste

zapomnili tri odgovore na vprašanja. Običajno klicatelja najprej vprašajo: Ali poznate številko pozivnika oziroma interno številko osebe, ki jo želite priklicati. Drugo vprašanje bo, kako vam je ime in iz katerega podjetja kličete. Tretje vprašanje pa se bo najbrž glasilo, kakšno je vaše sporočilo oz. vaša telefonska številka (Seligman, 1999, str 38).

Osnovni pozdrav, ki ga dobite od kitajskega poslovnega partnerja po telefonu je *wei* (angl. *hello*), kar pomeni »pozdravljeni«. Prevod iz kitajskega jezika bi bil: »Sem na liniji, povej, kaj je«. To besedo včasih uporabljajo tudi sredi pogovorov, pomeni pa »ali si še tam?« ali »počakaj trenutek, sedaj bom povedal nekaj pomembnega«. Ko kličete, pravzaprav niti ni tako pomembno, da se predstavite po imenu. Dovolj bo že, če poveste, iz katerega podjetja ali organizacije kličete. Praksa na Kitajskem je, da se Kitajci raje predstavijo npr. »sem minister za finance« kot pa s svojim imenom in priimkom. Ker se Kitajci običajno ne oglašajo tako, da se z dvigom slušalke predstavijo, je primerno, če preverimo, ali smo poklicali pravilno osebo v zelenem podjetju (Seligman, 1999, str 39–41, 46).

### 2.2.8 Poslovna srečanja

Najboljši meseci za obisk so od aprila do junija in od septembra do oktobra (Verstappen, 2008, str. 54).

Vsekakor se izogibajte načrtovanju sestankov v času praznikov (Izvozno okno, 2016d):

- Januar – Novo leto.
- 7.–13. februar – Kitajsko novo leto, festival pomladi.
- 2.–3. april – Festival Qing Ming Jie.
- 30. april – 2. maj – praznik dela.
- 9.–11. junij – praznik Zmajevih ladij
- 15.–17. september – praznik Sredine jeseni.
- 1.–3. oktober – državni praznik Zlati teden.

Kitajci imajo radi, da jih vnaprej seznanite z vsebino področij, ki bodo tema sestanka. V naši kulturi velja, da je vsaka nova ideja dobrodošla in na sestanku se da brez problema razglabljati ali odločati o njej, na Kitajskem pa ne marajo presenečenj. Predlog bodo sicer poslušali, vendar ga bodo pustili v razmislek za naslednjič. Izjema so manjše podrobnosti, ki nimajo bistvenega vpliva na posel (Seligman, 1999, str. 88, 89). Na sestanke prihajajte točno. Seligman (1999, str. 92) navaja, da na sestaneke ne pridite ne prej in ne pozneje od dogovorjene ure. Lahko, da se bo poslovni sestanek odvijal v partnerjevi pisarni, vendar je po navadi v pisarnah kitajskih poslovnežev prevelika gneča in vas bodo raje povabili v sejno sobo. Ko vstopite v prostor, se najprej rokujete. Vodilnemu članu se nato ponudi sedež desno od glavnega gostitelja, tako da med sedenjem gleda na vhod. Prevajalci logično sedijo v bližini najpomembnejšega gosta in gostitelja. Ostali sedijo po enakem

principu. Če pa ima sejna soba veliko mizo, se najpomembnejši gost usede nasproti najpomembnejšega gostitelja in ne na njegovo desno stran (Seligman, 1999, str. 92–93).

Večino sestankov se začne z vljudnostnim pogovorom. Po vsej verjetnosti vas bodo vprašali, kakšna je bila vaša pot na Kitajsko, ali ste si ogledali kakšne turistične znamenitosti v mestu, ipd. (Seligman, 199, str. 94–59). Med govorom nasprotne stranke je zelo nevljudno skakati v besedo s postavljanjem vprašanj. Zapišite si jih in vprašajte ob koncu govora. Govorite jasno in razločno, uporabljajte enostavne stavke brez narečij. Ob koncu dovolite nasprotnim strankam, da prve zapustijo sobo (Verstappen, 2008, str. 58–59).

V kolikor na poslovnih srečanjih podajate predstavitev, uporabljajte le črno in belo podlago. V kitajski kulturi imajo določene barve določene pomene, zato si ne želite izbrati »nesrečne« barve (Verstappen, 2008, str. 63). Med govorom ne kažite s prstom, saj to pomeni obtoževanje nekoga, da je naredil nekaj narobe. Med govorom se ravno tako izogibajte predolgim očesnim kontaktom. V naši kulturi oseba, ki te ne pogleda v oči, daje vtis neiskerenosti, v kitajski kulturi pa velja predolg očesen kontakt za neprimerno ravnanje (Verstappen, 2008, str. 63–64).

Ko je sestanek zaključen, je priporočljivo, da ponovite vse ključne točke, ki so bile dogovorjene (Seligman, 1999, str. 105).

### **2.2.8 Banketi**

Dandanes se posel premakne šele ob obedu. Kitajci temu rečejo *fan ju*. Če povabite kitajske poslovne partnerje na večerjo ali na kosilo, vam bo to pomagalo pri hitrejši sklenitvi posla (Parkinson, 20, str. 67).

Na formalnih banketih gostje navadno prejmejo vabilo, vendar šele takrat, ko je udeležba že bila potrjena s strani gosta. Na teh vabilih je napisana lokacija banketa, čas, ura in ime gostitelja. Če je namen banketa v čast delegacije, naj predstavniki pridejo na banket vsi skupaj (Seligman, 1999, str. 134).

Večerje se po navadi pričnejo med 18:30 in 19. uro in trajajo približno 2 uri, včasih tudi dlje (Vesrstapen, 2008, str. 86). Seligman (1999, str. 156) pa pravi, da naj banketi ne bi trajali več kot uro in pol do dveh ur, začetek pa naj bi bil ob 18:00 ali 18:30.

Bodite točni. V kolikor pridete 15 minut prej, ne skrbite. Gostitelji imajo namreč navado priti nekoliko prej. Ta čas boste ugodno izkoristili za predstavljanje preostalim udeležencem. Večerje se nahajajo v restavracijah za veliko mizo. Včasih boste imeli zasebno sobo; če gre za večji banket, se zna zgoditi, da boste imeli celotno nadstropje restavracije. Počakajte, da vas gostitelj posede. Na Kitajskem obstaja hierarhična porazdelitev. Tradicionalno je sedež na sredi mize, obrnjen proti vratom, namenjen

častnemu gostu. Ta častni gost sedi nasproti gostitelja. Če častnega gosta ni, sedi na častnem sedežu gost, ki je na najvišjem položaju. Drugi najpomembnejši gost bo sedel levo od častnega gosta. V kolikor ima gostitelj pomisleke glede razporeditve, bo goste posedel po starosti. Naj opozorim, da ta pravila ne veljajo povsod. V Shandongu sedi gostitelj na sedežu za mizo, ki je najbolj oddaljen od vrat, častni gost pa sedi na desni strani gostitelja (Vesrstapen, 2008, str. 86). Oziroma, kot opisuje Seligman (1999, str. 136–138); najpomembnejši gost sedi desno od glavnega gostitelja. V kolikor imata prevajalca, le-ta sedi v njuni neposredni bližini. Drugi najpomembnejši gost bo sedel levo od gostitelja ali kje drugje v neposredni bližini, da bo prav tako lahko deležen pogovora. Če je miz več, potem je glavna miza tista, ki je najdlje oddaljena od vrat. Glavni gost sedi najdlje od vrat, tako, da je pogled usmerjen proti vratom ali v nekaterih primerih na glavno prizorišče ali oder, v kolikor so predvidena kakšna dogajanja.

Običajno so prve minute namenjene splošnemu kramljanju. Gostitelj nato reče »*Bian chi, bian shuo*«, kar pomeni, nadaljujmo pogovor ob hrani (Seligman, 1999, str. 136).

Med samim obedom bo najprimerneje, če posnemamo gostitelja. Tradicionalno naj bi gostitelj prvi začel jesti in piti. Običajno boste postreženi z več različnimi jedmi. Pazite, da se s prvimi jedmi ne najeste do sitega, ker je nevljudno, da zavrnete naslednje jedi. Če pustimo za sabo prazen krožnik, v naši kulturi velja, da je bil obed okusen. Na Kitajskem pa je ravno obratno. Če za sabo pustimo prazen krožnik pomeni, da nam ni bilo na voljo dovolj hrane in da se nismo nasitili. Gostitelj tako izgubi »obraz«. Da se bi gostitelj izognil takemu dogodku, bo običajno naročil veliko preveč hrane, kot bi jo bili gostje zmožni pojediti. Vljudno bo, da poskusite del vsake jedi, ki vam je na voljo (Verstappen, 2008, str. 87–88).

Riž ponavadi postrežejo proti koncu obeda. Povsem vljudno je, če natakarja prosite, da vam prinese skodelico riža že prej (Verstappen, 2008, str. 88).

Jedi, kot so školjke in raki, jeste z rokami, zraven pa boste imeli postrežene skodelice tople vode ali čaja, v katerih si lahko potem umijete roke (Verstappen, 2008, str. 88).

Pri nas postrežejo z juho na začetku, na Kitajskem pa jo boste dobili proti koncu obeda, da »zapolni prazne luknje« (Verstappen, 2008, str. 88).

Če boste med jedjo svoj krožnik popolnoma izpraznili, je navada, da vam gostitelj ponovno naloži hrano. Če je to hrana, ki je ne marate, jo potisnite na rob krožnika. Delovati mora, kot da ste jo poskusili. Poskusili naj bi tudi vsako jed, ki je servirana. Če je to hrana, ki se vam gnusi (ribja glava, morski polž, pečen škorpion) ali vam jo je moralno sporno poskusiti (meso psa, zarodek piščanca v jajcu), potem bo boljša manira, da jo vljudno odklonite, kot pa da vam poide ves apetit za mizo (Seligman, 1999, str. 145–147). Pazite, da svojega krožnika povsem ne izpraznite, ker gostitelj s tem razume, da vam ni

ponudil dovolj hrane (Verstappen, 2008, str. 105). Ko boste siti, poskrbite, da na robu krožnika ostane majhna količina hrane. S tem pokažete, da ste se najedli in da imate hrane več kot dovolj (Seligman, 1999, str. 145–147).

Mogoče boste opazili, da nekateri udeleženci mečejo kosti, školjke ali klešče raka kar na tla ali jih preprosto odložijo na mizo. To je manira, ki se je pogosto držijo, sploh kadar gre za manj formalne bankete. Na formalnih banketih običajno postrežejo krožnik, kamor se te kosti odlagajo, osebje pa jih sprti odnaša iz mize (Seligman, 1999, str. 150). Ni pravila, s katere strani vam osebje streže. Lahko je to iz leve ali desne strani (Seligman, 1999, str. 151). Ne bodite presenečeni, ko boste videli udeleženca govoriti s polnimi usti, kako sreba juho, rigne, kašlja ali glasno kihne. Na Kitajskem to ni noben tabu (Seligman, 1999, str. 151). Če vam kak kos hrane po nesreči pade na tla, se ga ne trudite pobrati. Pustite ga na tleh. Če vam padejo na tla paličice, jih poberite in prosite osebje, da jih zamenja (Seligman, 1999, str. 152).

Sladice niso v takšni navadi kot pri nas. Nekatere restavracije z njimi sicer postrežejo, ampak niso preveč sladke, ker imajo Kitajci drugačen okus za sladko (Verstappen, 2008, str. 88).

Banket se končuje, ko je servirana sladica (lahko je to tudi sadje) in vroče brisače za brisanje rok (Verstappen, 2008, str. 88).

Ob koncu obeda vam bodo na voljo zobotrebc, da si očistite zobe morebitnih ostankov hrane. Poskrbite, da s prosto roko, medtem ko čistite, pokrijete pogled na zobe (Seligman, 1999, str. 152).

Ni olikano, če gostitelj nakazuje gostu odhod. Če ste z drugimi gosti s Kitajske, sledite njihovemu odhodu, če pa ste sami, ne posedajte predolgo in odidite kmalu po zaključku obeda. V naši kulturi je sicer nevljudno oditi takoj po obedu, na Kitajskem pa je to naravno (Verstappen, 2008, str. 89). Banketi običajno trajajo najdlje do 21. ure. Ko osebje postreže s sladico, to pomeni konec banketa. Lahko se postreže še čaj in osvežilni robček za roke, nato pa je zaželeno, da gostje odidejo. Zahvalite se za obed v imenu svoje skupine in pohvalite hrano. Lahko uporabite besedo »*chi bao le*« (angl. »*eaten one's fill*«), kar pomeni, da ste se do sitega najedli. Včasih, sploh kadar je zbranih več ljudi, pa gostitelj preprosto vstane. Takrat naj bi gostje odšli, četudi je na mizi še hrana. Glavni gostitelj goste pospremi do vrat (Seligman, 1999, str. 156–157). Gostitelj gostom zaželi še lahko noč, račun pa plača šele, ko vsi gostje odidejo. Ni olikano, da se pred gosti poravnava račun (Verstappen, 2008, str. 89).

**Paličice** - če niste vešči jesti s paličicami, je dovoljeno, da prosite za vilice. Vendar boste ne glede na to, kako obvladate paličice, z uporabo paličic pri obedu pokazali, da ste se pripravljene učiti kitajske kulture (Verstappen, 2008, str. 92). V kolikor vseeno ne želite jesti s paličicami, lahko zaprosite osebje za vilice. V kolikor se zgodi, da vilic nimajo, si

vseeno lahko pomagata z žlico. Je nekoliko neelegantno, ampak če zares ne znate jesti s paličicami, ne boste z uporabo žlice nič huje kršili poslovnega bontona. Redko pa boste ob obedu videli nož. Nož smatrajo kot orožje in ne sodi za mizo. Vsa hrana se pripravi že tako narezano, da noža niti ne boste potrebovali. Nož se izjemoma ponudi ob koncu obeda, po navadi ob serviranju sadja, od katerega si odrežete manjše kose (Seligman, 1999, str. 143, 144).

Ni primerno, da paličice zapičite v hrano: paličice so simbolično podaljšek našega jezika in se uporabljajo zato, da se hrana z njimi prime. Vsako hrano je mogoče zagrabiti s paličicami. Izjeme so kakšni večji kosi, recimo jastog, surovo jajce (Verstappen, 2008, str. 92–94). Ko jeste riž, držite skodelico z levo roko tako blizu ust, da lahko z desno roko s paličicami nosite riž v usta (Verstappen, 2008, str. 92). Rezance lahko s paličicami razrežete, medtem ko jih nosite v usta (Verstappen, 2008, str. 92). Zraven vsake jedi običajno sodi večja žlica ali paličice. Uporabite le ta pribor in si hrane ne nalagajte s paličicami, s katerimi jeste, ker je to manj higiensko (Verstappen, 2008, str. 94). Ko prenehate jesti, položite paličice na stojalce, nikoli pa jih ne postavite vzporedno na skodelico (Verstappen, 2008, str. 94).

**Pogovorne teme na banketih** - načeloma velja, da se med hranjenjem ne pogovarjate o poslu. Obed je čas, ko ustvarite socialno vez (Verstappen, 2008, str. 98). Primerne teme za pogovor so teme, opisane v poglavju »Predstavljanje«.

**Pitje in nazdravljanje** - ko nazdravljate s kitajskimi poslovnimi partnerji, si prisluzite nekakšen bonus. Če nočete piti, bodo razumeli, da nekaj prikivate in da se bi zaradi pitja alkohola izdali. Pod vprašaj bo postavljena tudi vaša moškost. Ženske naj bi spile en ali dva kozarčka, medtem ko si jih moški lahko privoščijo več. Če ženska nazdravlja moškemu, si s tem ne bo prisluzila enakega spoštovanja, kot bi si ga z nazdravljanjem prisluzil moški (Verstappen, 2008, str. 101).

Nazdravlja se s pivom v manjših kozarcih, izreče se *gambei*, kar v dobesednem prevodu pomeni »osuši kozarec« (angl. *dry glass*), pri nas pa bi rekli »do dna« (angl. *bottoms up*). Včasih pa se nazdravi tudi z žganjem, ki vsebuje 80 % alkohola (Verstappen, 2008, str. 101–103). Prvi vedno nazdravi gostitelj, nato pa nazdravlja, kdor želi. Nazdravite lahko celotni mizi ali le enemu ali dvema posameznikoma (Seligman, 1999, str. 156). Če nočete piti, bo najbolje, da to poveste že na začetku obeda, z izgovorom, da zaradi zdravstvenih razlogov ne smete piti alkohola. Če imate alkohola dovolj, se lahko umaknete tako, da enostavno rečete, da je za vas to preveč alkohola in da bo to vaš zadnji kozarec, in vsem nazdravite na srečo. Obstaja tudi beseda *suiyi*, kar pri nas pomeni »kar po domače« (Verstappen, 2008, str. 101–103). Seligman (1999, str. 155) uporablja termin *say suiyi* (angl. *at will* ali *as you please*). Verstappen naprej opisuje, da ta izraz pomeni, da vam ni potrebno povsem izprazniti kozarca, spijete lahko, kolikor želite. Enako velja za gostitelja: če izreče to besedo, potem tudi njemu ni potrebno spiti vsega. Pričakujte, da bodo vsi



nazdravljeni z enako pijačo. Ni torej vljudno naročiti točajju, naj vam prinese določeno pivo ali žganje, ki je drugačno od pijače ostalih gostov (Verstappen, 2008, str. 101–103). Za tiste, ki ne pijejo alkohola, je primerno nazdravljanje tudi z brezalkoholno pijačo (Fox, 2008, str. 50). Nikoli ne pozabite, da lahko pijete šele potem, ko prvi nazdravi gostitelj. Pomembno je, da alkoholnih pijač ne pijete sami, brez nazdravljanja. Izjema so pivo in brezalkoholne pijače. Nikoli ne natakajte pijače samemu sebi. Celo za čaj velja, da vam skodelico napolni nekdo drug, najbolje kar gostitelj. Če ste žejni, pa nihče ne opazi vašega praznega kozarca, ga nalijte komu drugemu. To dejanje pomeni, da kar storite drugemu, želite tudi zase, zato bodo tudi vaš kozarec nemudoma napolnili (Seligman, 1999, str. 156).

**Sprostitev izven sestankov** - zna se zgoditi, da vas poslovni partner povabi na druženje po obedu. Običajno so to masaža ali karaoke. Zgodi pa se tudi, da vas peljejo v klub s hostesami (Verstappen, 2008, str. 107).

Na Kitajskem imajo veliko masažnih salonov, na voljo so odlični maserji. Ni posebnega bontona, le sledite temu, kar počnejo drugi. V kolikor greste na masažo stopal, pričakujte večjo sobo, kamor greste skupaj z gostitelji. Usedete se na stol, maserji vam zmasirajo noge, vi pa med sabo pokramljate. Pri masaži hrbta so sobe ločene, ženske so v drugem prostoru kakor moški (Verstappen, 2008, str. 107).

Če vas gostitelj povabi na karaoke, se potrudite, da zapojete vsaj eno pesem. Običajno so to angleške, kitajske in japonske pesmi. Naloga gostitelja je, da pokrije vse račune. Zato je neprimerno, da se potegujete za račun, ali še hujše, da si ga delite. Nekateri karaoke štejejo za nizkocenovno obliko zabave, zato ne bodite vi prvi, ki predlaga ta način zabave (Verstappen, 2008, str. 104). Četudi ne znate peti in nimate posluha, se vseeno potrudite, da zapojete vsaj eno pesem. Ko boste namreč pozneje poslušali ostale, boste videli, da niste edini brez posluha. Vaše navdušenje in odkritost sta v tej obliki zabave bolj pomembna kakor vaš posluš in ritem za petje (Seligman, 1999, str. 158). Edini pravili, ki držita pri karaokah, sta, da so na vrsti vsi, ki želijo peti, in da ne silite tistih, ki peti ne želijo. Na koncu morate zaploskati vsakemu, to je dobremu ali slabemu pevcu (Seligman, 1999, str. 159).

Ni skrivnost, da vas nekateri poslovni partnerji utegnejo peljati v sprostitvene klube. Klubi s hostesami so razvpiti v Hong Kongu, Tajvanu in na Kitajskem. Hostese strežejo pijačo, gostje jih za družbo pri mizi plačajo od minute do minute ali jim kupujejo precenjene pijače. Nekatere so na voljo tudi za spolne storitve v prostorih kluba ali izven. Sprejemajo kreditne kartice, račun pa uredijo diskretno tako, da v računovodstvu podjetja ni razvidno, za kakšne vrste usluge je šlo (Verstappen, 2008, str.107–108).

### 2.2.9 Povabljeni ste na večerjo na dom

Sicer je za Kitajce to nenavadno, ampak zna se zgoditi, da vas povabijo na večerjo k sebi domov. (Seligman, 1999 str. 133). Če vas torej povabijo na svoj dom, pridite točno ob dogovorjeni uri, nič prej. Ne pozabite si sezuti čevljev. Kitajski bonton določa, da s sabo prinesete darilo. Primerna in standardna darila so: sadje, biskvit ali sladki priboljški. Dovoljeno je tudi žganje, ampak prej se prepričajte, da ga gostitelj pije. Nikoli povsem ne izpraznite krožnika. Pohvala hrane je zaželena (Verstappen, 2008, str. 105). Seligman (1999, str. 125) za darilo odsvetuje rezano cvetje, ker bi to nekatere asociiralo na pogreb. Če je darilo zavito, naj ga gostitelj ne bi odvil pred vami, razen če mu vi izrecno rečete, da želite, da ga odpre.

### 2.2.10 Če ste gostitelj vi

Ko vas je gostitelj povabil na banket, ste mu ob koncu banketa rekli hvala. Po tem ni potrebno pošiljati nobenih drugih pismenih ali telefonskih zahval, kot je običaj pri nas. Najprimernejša oblika zahvale je, da mu banket vrnete tako, da ste gostitelj vi. Seveda to ne velja za primere, ko obiščete poslovne partnerje na Kitajskem le za en dan, takrat niti ni v vaši moči, da bi banket lahko vrnil (Seligman, 1999, str. 159–160).

Pred določitvijo datuma, kraja in ure banketa prej povprašajte po ustreznosti svoje kitajske partnerje. Zna se namreč zgoditi, da organizirate banket ob nesrečnem dnevu ali ob državnem prazniku. Da ne bi vaš predhodni gostitelj izgubil »obraza«, naj bo restavracija, kjer organizirate banket, podobnega ranga, kamor vas je povabil gostitelj. V kolikor ga povabite v boljšo restavracijo in zapravite za banket več denarja, bo vaš predhodni gostitelj razumel, da za vas ni dovolj dobro poskrbel. Kitajci ne marajo preveč zahodne hrane. Pred izbiro restavracije ne bo odveč, če povabljenec kar direktno povprašate, katero restavracijo priporočajo in kakšna hrana je najbolj zaželena. Ker ste organizator banketa, pridite 30 minut pred dogovorjeno uro (Verstappen, 2008, str. 106).

Po tem, ko ste izbrali restavracijo za odvijanje banketa, se je potrebno z vodjo restavracije dogovoriti o podrobnostih. Priporočeno je, da rezervirate privaten prostor. Nato določite ceno, ki ste jo pripravljene plačati na osebo – *biaozhun*. Restavracija vam bo ponudila možne menije, vi pa izberete tistega, ki se vam zdi najboljši. Vsi meniji imajo zadostno količino hrane po osebi, razlika je le v vsebini hrane. Vsota *biaozhun* ne vpliva na količino hrane, pač pa na sestavine. Dražji, kot je *biaozhun*, bolj eksotične jedi bodo postrežene, kar se kaže na višji kvaliteti banketa. V ceno *biaozhuna* ni vključena pijača. Le-ta se računa po postreženi količini. Iz menija ne izključite morskih polžev ali ribje glave, ker Kitajci to radi jedo (Seligman, 1999, str. 161–162).

Glejte, da bodo gostje, ki jih gostite, pospremljeni od vrat restavracije do vrat zasebnega prostora, kjer se bo banket odvijal. Pazite, da boste takrat vi že tam in jih boste ustrezno sprejeli. Posesti jih morate ustrezno po njihovem položaju. Če niste prepričani, na kakšnem položaju je vsak posameznik, se o tem pozanimajte, še preden jih posedete. Bodite pozorni: če gost izprazni krožnik, mu ga določite s hrano, če izprazni kozarec, mu dolijte pijače (Seligman, 1999, str. 164).

Kitajci, sploh tisti, ki so prvič v določeni državi, bodo navdušeni, če bodo sprejeti v vaš dom. Izredno jih zanima, kako in kje živite. Pričakovali bodo, da bodo ta čas doma tudi vaša družina in otroci (če jih imate) (Seligman, 1999, str. 233). Če jim boste za večerjo ponudili ribo, bo to zelo dobra izbira jedi. Riba na Kitajskem namreč predstavlja obilno bogastvo ter blaginjo. Ko boste postregli z njo, poskrbite, da bo glava pečene ribe obrnjena k najpomembnejšemu gostitelju (Vollmer, 2012, str 18). Če povabite goste k sebi na dom, se izogibajte postrežbi mlečnih izdelkov. Veliko Kitajcev namreč ne prebavlja laktoze. Ne pozabite: kot gostitelj ste vi prvi, ki nazdravljate, začnete jesti in končate obed nič prej kot 30 minut po zadnjem serviranju jedi (Verstappen, 2008, str. 107).

### **2.2.11 Poslovna darila**

Na Kitajskem je uradno prepovedano dajati darila, ker obdarovanje enačijo s podkupovanjem. Obdarovanje z darili lahko vodi do uspešnega tveganja ali pa do kriminalnega dejanja (Verstappen, 2008, str. 110, 111). Sicer pa dandanes na Kitajskem dopuščajo darila v vrednosti 25 USD ali manj (Seligman, 1999, str. 167). Seligman je mnenja, da se praksa obdarovanja z darili razlikuje od pravil. Zato je težko podajati točnejše smernice glede obdarovanja, razen če se ne bojite tveganja, ki temelji na podkupovanju. Še najboljše bo, če se na sestanku ali na banketu vsem v ekupi podari eno, skupno darilo. Lahko pa se podari manjše darilo vsakemu posamezniku, vendar vrednost ne sme biti prevelika (Seligman, 1999, str. 169). Velja pravilo, da če nekoga obdarujete, zavežete prejemnika, da vam vrne darilo v enaki vrednosti. Najboljša izbira darila je unikat nečesa iz vašega podjetja ali države. Raje vzemite darila za celotno ekipo, s katero poslujete, kot le za določenega posameznika. Darila v tem primeru predajte vodji ekipe. Povejte še, da darila prihajajo od podjetja, ki ga predstavljate. Če pa vseeno želite dati darilo določenemu posamezniku, mu darilo predajte na samem, v duhu prijateljstva in ne v duhu podjetja. Če ravnate drugače in darilo predate samo določeni osebi javno, potem ga spravite v zadrego zaradi očitanja podkupovanj (Verstappen, 2008, str. 110, 111).

Darilo poklonite z obema rokama, tako kot bi poklonili poslovno vizitko. Ne bodite razočarani, če prejemnik vaše darilo zavrne. Kitajci po bontonu darilo trikrat zavrnejo, preden ga vzamejo. Vztrajajte pri ponujanju darila in ko ga prejemnik končno sprejme, izkažite hvaležnost. Vljudno je, če darilo prejemnik odpre šele po vašem odhodu. Če vam kdo drug podari darilo, ga enako prej trikrat zavrnete z izgovorom, da si darovalec ne bi

smel delati stroškov zaradi vas. Nato ga prejmite z obema rokama in dovolj je, če rečete preprosto hvala (Verstappen, 2008, str. 111, 112).

Primeren čas, ko izročimo skupno darilo, je: ob nazdravljanju na banketu ali tik pred odhodom iz banketa. Pri večjemu številu prejemnikov pa je povsem primerno, če darilo položimo na njihovo mesto na banketu. Na takšnih formalnih srečanjih darila običajno ne zavrremo (Seligman, 1999, str. 176).

Primerna darila so dober konjak ali kakšno drugo priznano žganje v kakovostni embalaži, kakovostno pisalo (črnilo nikakor ne sme biti v rdeči barvi), majhni solarni kalkulatorji, ali drugi elektronski predmeti (Verstappen, 2008, str. 112).

Primerna darila za ženske so set ličil, kakovostna krema za obraz ali parfum priznane blagovne znamke (Seligman, 1999, str. 174).

Če poklanjate darilo celotni organizaciji, so primerna umetniška darila, po možnosti narejena v vaši državi, ali darilo, ki je značilno za vašo državo ali regijo. Najbolj idealna darila so slika lokalnega umetnika ali knjiga s prelepimi fotografijami vaše države (Seligman, 1999, str. 172).

Darila, ki jih damo več osebam v organizaciji, ne smejo biti velike vrednosti. Vsebujejo naj logotip podjetja. Primerna darila so vžigalnik za cigarete, metri, majhne svetilke, žepni nožiček, poceni digitalne ure, usnjeni rokavniki, majice in kape, vendar pazite, da niso zelene barve (Seligman, 1999, str. 173).

Primeri slabih daril so škarje, nož, ali druga ostra orodja, slamnati sandali, ure (simbolizirajo pogreb), žepni robci v beli, modri ali črni barvi (barve, ki simbolizirajo ogreb) in podarjanje katerihkoli predmetov v količini štiri (Verstappen, 2008, str. 113). Seligman (1999, str. 174) dodaja, da so slaba darila rezano cvetje in zelene kape, katere simbolizirajo moža nezveste žene. Brown, (2006, str. 30) pa omenja kot slabo darilo še belo ali rumeno cvetje.

Darila zavijte v močno rdečo barvo, če vam zmanjka papirja, je zadosti rdeča pentlja. Tudi ostale barve so v redu, nikoli in nikdar pa ne zavijte darila v belo barvo, ker predstavlja pogreb in žalovanje (Seligman, 1999, str. 175). Verstappen (2008, str. 133) dodaja, da se izogibajte zavijanja v črno barvo, ki prav tako simbolizira pogreb. Brown (2006, str. 25) razlaga, da večina Kitajcev darila zavija v rdečo, rumeno ali v roza barvo, kajti te barve so barve veselja.

V rdečih kuvertah se navadno poklanja denar. Kitajci za rojstni dan, novo leto ali poroko velikokrat podarijo kar denar. Količina denarja je po navadi v srečni številki (Verstappen, 2008, str. 116).

## **2.2.12 Napitnine**

Napitnine so zaradi korupcije na splošno nezaželene. V velikih hotelih so sicer sprejemljive. V kolikor boste v dvomih, raje vprašajte vaše spremljevalce (Verstappen, 2008, str. 89). Na celini sicer napitnine še nikoli niso bile kaznovane. Na splošno so vse usluge že vštete v ceno (Seligman, 1999, str. 178). Če bi vseeno radi poklonili napitnino zaradi dobro opravljene storitve, storite to na samem. Prisoten ne sme biti nihče, sploh ne sodelavci, nato poklonite denar ali takšno darilo, ki je dovolj majhno, da se skrije npr. v hlačni žep (Seligman, 1999, str. 171).

## **2 POZNAVANJE IN UPORABA KITAJSKEGA POSLOVNEGA BONTONA MED MLADIMI SLOVENSKIMI POSLOVNEŽI - EMPIRIČNA PREVERBA**

### **2.1. Načrt in izvedba raziskave**

#### **2.1.1 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave je ugotoviti:

- Ali mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju poznajo kitajski poslovni bonton;
- Ali mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju v praksi uporabljajo kitajski poslovni bonton;
- Ali uporaba kitajskega poslovnega bontona pozitivno vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju in na poslovne stike.

S to raziskavo bom pridobila podrobnejši vpogled v trenutno stanje, kako mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju razumejo in uporabljajo kitajski poslovni bonton. Iz pridobljenih odgovorov bom ugotavljala, kako se mladi zavedajo poslovnega bontona, kakšen odnos imajo do njega, ali ga uporabljajo v vsakodnevni praksi, in kako menijo, da le-ta vpliva na poslovne stike, poslovanje ali na ugodnosti.

Dodatna vprašanja, ki se pojavljajo pri raziskavi poznavanja in uporabe kitajskega poslovnega bontona mladih slovenskih poslovnežev v kitajskem poslovnem okolju:

- Kje uporabljajo kitajski poslovni bonton;
- Ali v praksi uporabljajo nove, drugačne načine kitajskega poslovnega bontona od predpisanega;
- Ali si želijo v podjetju dodatnega izobraževanja na temo kitajskega poslovnega bontona;

- Kje so se naučili kitajskega poslovnega bontona;
- Kateri način izobrazbe kitajskega poslovnega bontona je bil najboljši in katerega priporočajo drugim poslovnežem;
- Kje se nahaja organizacija, v kateri delujejo;
- Kakšna je njihova funkcija v podjetju;
- Kolikokrat obiskujejo Kitajsko;
- Koliko časa že poslujejo v kitajskem poslovnem okolju;
- Kako pogosto so zadnji dve leti v stiku s kitajskimi poslovnimi partnerji.

Cilj raziskave je torej ugotoviti, ali in kako dobro mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju poznajo kitajski poslovni bonton, ali ga v praksi uporabljajo ter dokazati, kako uporaba vpliva na poslovanje, poslovne partnerje, nadrejene in na sodelavce. Na podlagi pridobljenih podatkov želim bralcu dodatno predstaviti predloge za izboljšavo poznavanja kitajskega poslovnega bontona.

### **2.1.2 Ciljna skupina**

Raziskovalno vprašanje se nanaša na mlade slovenske poslovneže, ki delujejo v kitajskem poslovnem okolju. Kot mlade slovenske poslovneže opredeljujem generacijo Y. Različni avtorji različno klasificirajo generacijo Y glede na letnico rojstva:

- Od 1981 do 2000 (Erjavšek, 2005, str. 58–59).
- Od 1982 do 1994 (Lyon in drugi, 2006, str. 93).
- Od 1980 do 2000 (Zemke, Raines & Filipczaki, 2000, str. 3).

V populacijo »mladi slovenski poslovneži« uvrščam generacijo, rojena v letih 1980–2000, oz. tako imenovano generacijo Y. Z anketnimi vprašalniki, izvedenimi v letu 2016, bom tako zajela starost anketirancev med 16 in 36 leti.

Generacija Y so otroci bumerjev in zgodnjih x-erjev. Značilno za njih je, da spadajo v svet visoke tehnologije in novega optimizma (Zemke, Raines & Filipczaki, 2000, str. 3). Ta generacija uporablja socialna omrežja Facebook, Twitter, LinkedIn, je dobro informirana in med sabo virtualno povezana (Anantatmula & Shrivastav, 2012, str. 12). S pripadnikom generacije Y je najlažje priti v stik preko spletnih omrežij. Ne moti jih, da svojega prijatelja ne srečajo v živo (Roos, 2016, str. 2). So prva generacija, ki je odraščala s tehnologijo (računalniki in digitalnimi mediji), zato cenijo možnosti svetovnega spleta (Boštjančič, 2011, str. 44). So zelo odprti in tolerantni do drugih oseb. Podpirajo različnost, ne obsojajo drugih. Cenijo izobrazbo, učijo se vse življenje, tudi ob delu (Hoff, 2016 str. 3–5). Kot pomembno ugotovitev za generacijo Y naj omenim še ugotovitev Stevensona (2008), da generaciji Y primanjkuje bontona obnašanja pri mizi, pri osebnih stikih in pri oblačenju.

Kot delujoče v kitajskem poslovnem okolju uvrščam mlade slovenske poslovneže, ki bodisi živijo na Kitajskem bodisi le občasno obiskujejo poslovne partnerje ali pa z njimi komunicirajo zgolj prek verbalnih in/ali neverbalnih virov.

### 2.1.3 Metodologija raziskave

Empirične raziskave lahko izvedemo s pomočjo kvantitativnih ali kvalitativnih metod. Engel in Schutt (2005, str. 16) sta opredelila razliko med kvalitativnim in kvantitativnim raziskovanjem glede na motive za raziskovanje in postavljene cilje raziskave: Kvantitativno raziskovanje je navadno uporabljeno, kadar so motivi za raziskovanje razlaga, opis ali evalvacija nečesa. Najbolj vsakdanji motiv za kvalitativno raziskavo pa je preiskovanje nečesa. Medtem, ko je cilj kvantitativnih raziskovalcev doseči objektivna in zanesljiva spoznanja, ki bi natančno izražala tisto, kar se v proučevani situaciji dogaja, je navadno cilj kvalitativnih raziskovalcev dojeti avtentično razumevanje družbenih procesov oz. skupin, ki so predmet proučevanja, ne glede na kategorije, ki bi jih predhodno določil raziskovalec, ampak z vidika proučevanih oseb.

Moja raziskava temelji na **kvalitativni raziskovalni metodi** v obliki anketnega vprašalnika in pogovornega intervjuja. Kot že rečeno, je kvalitativno raziskovanje raziskovalni pristop, ki pri zbiranju in analiziranju podatkov poudarja besede. Gre za induktiven, konstruktivističen in interpretativen raziskovalni pristop, ki ima naslednje glavne poudarke: videti svet skozi oči proučevanih oseb, opisovanje in upoštevanje konteksta, poudarjanje procesa, in ne le končnih rezultatov, prožnost ter oblikovanje konceptov in torij kot rezultatov raziskovalnega procesa (Byrman, 2004, str. 266). Za kvalitativno raziskovanje je značilna interpretativna paradigma, kar pomeni, da daje poudarek na proučevanje subjektivnih doživetij posameznika in na ugotavljanje pomena, ki ga posameznik pripisuje dogodkom. Subjektivni pogled raziskovalca na proučevano situacijo ne sme biti zanemarjen. Pri analiziranju zbranih podatkov ne uporabljamo statističnih postopkov. Kvalitativno empirično raziskovanje poteka kot študija majhnega števila primerov, zato so tudi tehnike zbiranja podatkov prilagojene za analizo manjšega obsega (Vogrinc, 2008, str. 14)

En del kvalitativnih podatkov sem izbrala z **metodo anketiranja** (spletna anketa) mladih slovenskih poslovnežev, ki delujejo v kitajskem poslovnem okolju. Spletna anketa se uvršča med računalniško podprto samo izpolnjevanje, ki zahteva dostop do interneta. Anketirance na različne načine pozovemo, naj izpolnijo spletni vprašalnik preko elektronske pošte, spletnem strani ali kakega drugega medija. Njihovi odgovori se avtomatsko shranijo na strežnik izvajalca ankete (Bregar, Ograjenše & Bavdaž, 2005, str 90).

Spletno anketo sem izbrala prav zato, ker se vprašanja nanašajo na mlade, moja proučevana skupina pa je generacija Y. Značilno za njih je namreč, da spadajo v svet visoke tehnologije (Zemke, Raines & Filipczaki, 2000, str. 3) in uporabljajo računalnik, pametne telefone, socialna omrežja, Facebook, Twitter, LinkedIn, (Anantatmula & Shrivastav, 2012, str. 12). Z njimi je najlažje priti v stik preko spletnih omrežij (Roos, 2016, str. 2). Glavna prednost spletnih anket pa ni bila le visoka uporaba interneta med mladimi, ki so v tem primeru predmet raziskovalne skupine, temveč tudi hitrost izvedbe in enostavnost izpolnitve s strani anketiranca.

Da bi zapolnila luknje pri spletni anketi in prišla še do nekoliko globljih podatkov, ki jih v spletni anketi zaradi standardiziranih tipov vprašanj ne bi mogla pridobiti, sem uporabila še **metodo intervjuja** in sicer sem se odločila za nestandardiziran intervju oz. pogovorni intervju. Intervju je ena izmed najpogosteje uporabljenih tehnik zbiranja podatkov. Uporablja se v kvantitativnem in kvalitativnem raziskovanju. Intervju je tehnika zbiranja podatkov s pogovorno komunikacijo. Je pogovor med dvema osebama, od katerih spraševalec sprašuje in postavlja vprašanja, vprašanec pa nanje odgovarja (Sagadin, 1995, str. 101). Med intervjujem mora biti spraševalec pozoren na vse odzive vprašane osebe, ne samo na njene verbalne odgovore, ampak tudi na neverbalno komunikacijo (Vogrinc, 2008, str. 100).

Intervjuje v grobem delimo na individualne ali skupinske; nestrukturirane (globinske), strukturirane ali delno strukturirane; standardizirane ali nestandardizirane intervjuje. Za nestandardizirani intervju velja, da se spraševalcu ni treba strogo držati navodil za izvedbo, kajti dovoljuje posredovanje spraševalca v primeru nerazumevanja vprašanja s strani izpraševanca. Nestandardizirani intervju je bližje pogovoru, kjer lahko spraševalec prosto pomaga izpraševancu pojasniti pomen vprašanja. Slednjemu pravimo tudi drugače: pogovorni intervju (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 83, 84).

Za učinkovito izpeljavo intervjuja je pomembna temeljita priprava spraševalca. Raziskovalec mora natančno in konkretno opredeliti cilje intervjuja. Le če popolnoma ve, kaj bo raziskoval, bo vedel, katere podatke potrebuje, katere osebe mora intervjuvati in kakšna vprašanja jim mora postaviti. V svoji pripravi na intervju mora skrbno in natančno analizirati strokovno in znanstveno literaturo o obravnavani temi, vključno s poročili o raziskavah, ki so že bile opravljene na obravnavano temo. Med prebiranjem literature se namreč lahko pojavijo številne zamisli za izpeljavo intervjuja. K pripravam na intervju sodi tudi pridobivanje ustreznih oseb za pogovor. Izbrane osebe je treba za sodelovanje motivirati in z njimi vzpostaviti odnos, ki bo temeljil na medsebojnem spoštovanju in zaupanju. Njun odnos mora biti vljuden, ne sme pa prerasti v prijateljski odnos, saj mora raziskovalec ohraniti razdaljo, ki mu omogoča kritičen odnos do povedanega. (Vogrinc, 2008, str. 113-114).



#### 2.1.4 Raziskovalno vprašanje

**Temeljno raziskovalno vprašanje:** Poznavanje in uporaba kitajskega poslovnega bontona med slovenskimi poslovneži pozitivno vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju.

**Dodatna raziskovalna vprašanja:** Mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju poznajo kitajski poslovni bonton; Mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju poznajo in v praksi uporabljajo kitajski poslovni bonton; Mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju so mnenja, da uporaba kitajskega poslovnega bontona pozitivno vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju in na poslovne stike.

#### 2.1.5 Izvedba raziskave

**Spletna anketa** – razdelila sem jo na 3 dele. Glede na to, da je v Sloveniji bolj malo tečajev na temo kitajskega poslovnega bontona, sem pričakovala, da posameznik ne bo mogel točno klasificirati samega sebe kakor dobrega ali slabega poznavalca kitajskega poslovnega bontona.

Zato je bil **prvi del** spletne ankete sestavljen iz 20 vprašanj na temo poznavanja kitajskega poslovnega bontona. Z izpolnitvijo teh vprašanj je bilo mogoče oceniti, kako dobro posameznik pozna kitajski poslovni bonton. Vprašanja so bila sestavljena iz knjig:

- »Chinese business etiquette: a guide to protocol, manners, and culture in the People's Republic of China« avtor Scott D. Seligman, 1999.
- »Chinese Business Etiquette and Culture«, avtor Kevin B. Bucknall, 1999.
- »Chinese business etiquette« avtor Stefan H. Verstappen, 2008.

**Drugi del** spletne ankete se je nanašal na posameznikovo zaznavanje vpliva in uporabe kitajskega poslovnega bontona. Analiza odgovorov je pokazala, kako pomemben je poslovni bonton v praksi za posameznika; kaj meni o tem, da vpliva na nadrejenega, poslovnega partnerja, sodelavca; kje v praksi ga uporablja; ali vpliva na sklepanje posla in ugodnosti; ter ali si posameznik želi dodatnega izobraževanja na temo kitajskega poslovnega bontona. Naslednji sklop je sestavljal ugotovitve, kje se je posameznik naučil kitajskega poslovnega bontona in katere načine učenja bi priporočal ostalim slovenskim poslovnežem.

**Tretji del** sklepne ankete pa se je nanašal na podatke o anketirancu. Kljub nagovoru pred reševanjem spletne ankete, da je spletna anketa namenjena le generaciji Y, (mladim slovenskim poslovnežem, starimi od 16 do vključno 36 let), jih je bilo med anketiranci kar nekaj iz generacije X (od 37–73 let). Te ankete sem izključila, ker se glavno raziskovalno

vprašanje nanaša le na mlade slovenske poslovneže. Iz analize sem izključila tudi tiste, ki še nikoli niso poslovali v kitajskem poslovnem okolju. Ta del je vseboval še spol ter podatke o organizaciji in posameznikovemu delu, položaju v podjetju, pogostost stikov s kitajskimi poslovnimi partnerji oz. izkušnost poslovanja v kitajskem poslovnem okolju in letno število obiskov na Kitajsko.

Anketo sem testirala tako, da sem jo preizkusila med 3 znanci iz tega področja. Najprej sem šla do prvega, ga prosila, da na glas misli, medtem ko izpolnjuje anketo. Po postopkih sva šla čez celo anketo. Popravljen sem testirala pri drugemu znancu in nato še pri tretjemu, dokler se mi je anketa zdela popolna. Spletno anketo sem nato ustvarila preko orodja En Klik Anketa – Inka spletne ankete, kjer so se nato tudi zbirali odgovori respondentov.

Povabilo k izpolnitvi spletne ankete sem poslala preko elektronskih sporočil, in sicer slovenskim podjetjem, ki delujejo na kitajskem trgu, to so uvozniki iz Kitajske (415 korespondentov), izvozniki na Kitajsko (257 korespondentov) in slovenska podjetja na kitajskem trgu (14 korespondentov). V bazo teh kontaktnih elektronskih sporočil sem dostopala na spletni strani [www.sloexport.si](http://www.sloexport.si). Ker pa je s pripadniki generacije Y najlažje priti v stik preko spletnih omrežij, sem objavila povabilo k izpolnitvi še na socialnih omrežjih – Facebook: »Slovenci v Šanghaju« (159 korespondentov), »Kitajska študija« (1202 korespondentov), »Sinologi« (190 korespondentov), »Slovenci v tujini« (890 korespondentov), »Revija Direktor« (597 korespondentov), »Časnik Finance« (7337 korespondentov); ter na spletni forum: Med.Over.Net, (neznano št. korespondentov). Tiste poslovne partnerje, prijatelje in sorodnike, ki so ustrezali profilu anketiranca, sem osebno zaprosila za izpolnitev spletne ankete oz. za posredovanje ankete ustreznemu profilu.

Spletna anketa je bila izvedena v času od 18. maja 2016 in je trajala do 18. avgusta 2016. Največji odziv je bil v prvih dveh tednih od dneva ustvaritve. Kasneje je zanimanje upadlo, za to sem ponovno vljudno pozivala k izpolnitvi. Popolno in ustrezno je bilo na koncu izpolnjenih le 30 od 99 anket. Opazila sem, da je bilo več anket predčasno zaključenih, ko je respondent prišel do vprašanj kot so starost in spol. Te ankete sem morala zavrniti, kajti v tem delu sta bila ključna podatka, pomembna za analizo: starostna skupina in dolžina poslovanja v kitajskem poslovnem okolju. Kljub uvodnemu nagovoru, da je spletna anketa namenjena le starostni skupini med 16 in 36 let, ki posluje v kitajskem poslovnem okolju, jih je bilo približno 30 % takšnih, ki so bili starejši od 36 let ali pa niso imeli nikakršnih izkušenj v kitajskem poslovnem okolju (zanimala so jih le vprašanja). Tudi teh anket nisem upoštevala pri raziskavi, čeprav bi bilo zanimivo medsebojno primerjati starostni skupini generacije X in Y.

**Pogovorni intervju** - testirala sem ga na enak način kot spletno anketo. Pred izvedbo intervjuja sem se pripravila tako, da sem se dodobra pozanimala o področju tematike, na podlagi katere je intervju potekal. Intervjuvance sem iskala preko prijateljev, sorodnikov, sodelavcev, prijateljev in znancev. Nekaj teh je pobudo k intervjuju zavrnilo, ker so se

čutili, da nimajo dovolj znanja o kitajskem poslovnem bontonu. Ker se o tej tematiki nikoli niso izobraževali, namreč niso niti vedeli, ali so dovolj izkušeni, da bi bili pripravljene odgovoriti na zastavljena vprašanja. Zato so pogovorni intervju raje zavrnil, kot bi se spravili v zadrego.

Uspelo mi je pridobiti dva pogovorna intervjuja. Oba sta bila izvedena ob osebnem srečanju. Eden je bil opravljen v sejni sobi podjetja, drugi v kavarni v bližini podjetja. Pogovorna intervjuja sta bila posneta s pametnim telefonom. Obema intervjuvancema je bila zagotovljena anonimnost. Najprej sem se predstavila, opisala raziskavo in vlogo intervjuja v njej, predstavila sem cilje intervjuja, poudarila pomembnost njegovega/njenega sodelovanja. Obrazložila sem tudi, zakaj sem vključila ravno njega/njo. Povedala sem, koliko časa bo intervju približno potekal ter vprašala, ali ga lahko posnamem s pametnim telefonom.

Oba intervjuvanca spadata v starostno skupino generacije Y. Oba imata za sabo par let izkušenj v kitajskem poslovnem okolju.

Prva intervjuvanka (v nadaljevanju imenovana A) je ženskega spola, opravlja funkcijo nabavnega referenta v slovenskem mednarodnem podjetju. V kitajskem poslovnem okolju deluje okoli 7 let, s kitajskimi poslovnimi partnerji posluje fizično z obiski in na daljavo preko elektronskih sporočil, Skypa in telefona. Stiki s poslovnimi partnerji so v njeni službi vsakodnevn.

Drugi intervjuvanec (v nadaljevanju imenovan B) je moškega spola, opravlja funkcijo direktorja v slovenskem izvoznem podjetju. Njegova naloga je iskanje kupcev in nabava določenih delov iz Kitajske, ki jih uporabljajo v proizvodnji. Prodajne in nabavne zadolžitve usklajuje na način, da v posamezno službeno pot na Kitajsko združi obstoječe in potencialne kupce ter obstoječe dobavitelje. V kitajskem poslovnem okolju deluje približno 9 let. S Kitajci komunicira fizično in na daljavo: preko elektronskih sporočil, telefonov in preko osebnih srečanj. S kitajskimi poslovnimi partnerji je v stiku povprečno trikrat na teden. Kitajsko obiskuje povprečno enkrat letno.

## **2.2 Ugotovitve ter diskusija rezultatov raziskave**

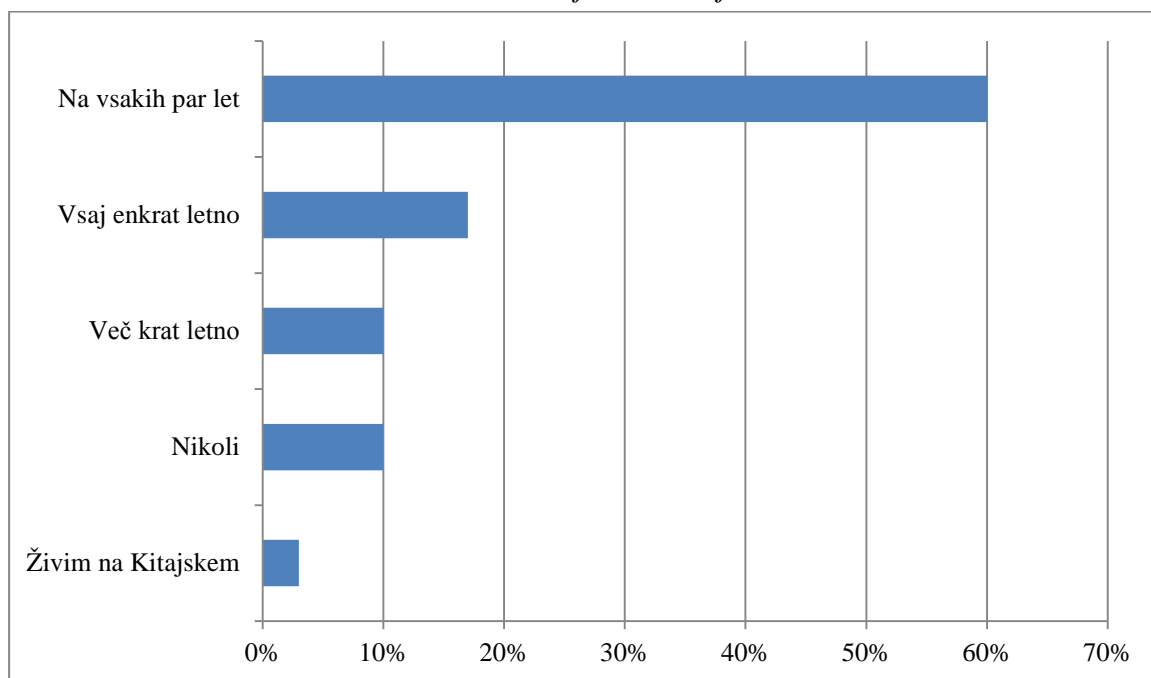
### **2.2.1 Spletna anketa**

Demografski podatki: vsi respondenti so stari od 16 do 36 let in spadajo v generacijo Y. Posamezniki, ki niso ustrezali tej starostni skupini, so bili izločeni že pred začetkom analize. 43 % je moških in 57 % je žensk. V nadaljevanju sledijo rezultati spletne ankete.

90 % mladih slovenskih poslovnežev deluje v organizaciji, ki se nahaja v Sloveniji, 10 % pa v organizaciji na Kitajskem. Funkcije, ki jih opravljajo, so različne: menedžer, logistik, tolmač, prodajni referent, nabavni referent, vodja nabave, direktor, vodja projektov, prevajalec, izvoznik, komercialist.

Spodnja slika (slika 1) nazorneje prkazuje, kako pogosto posameznik obiskuje Kitajsko:

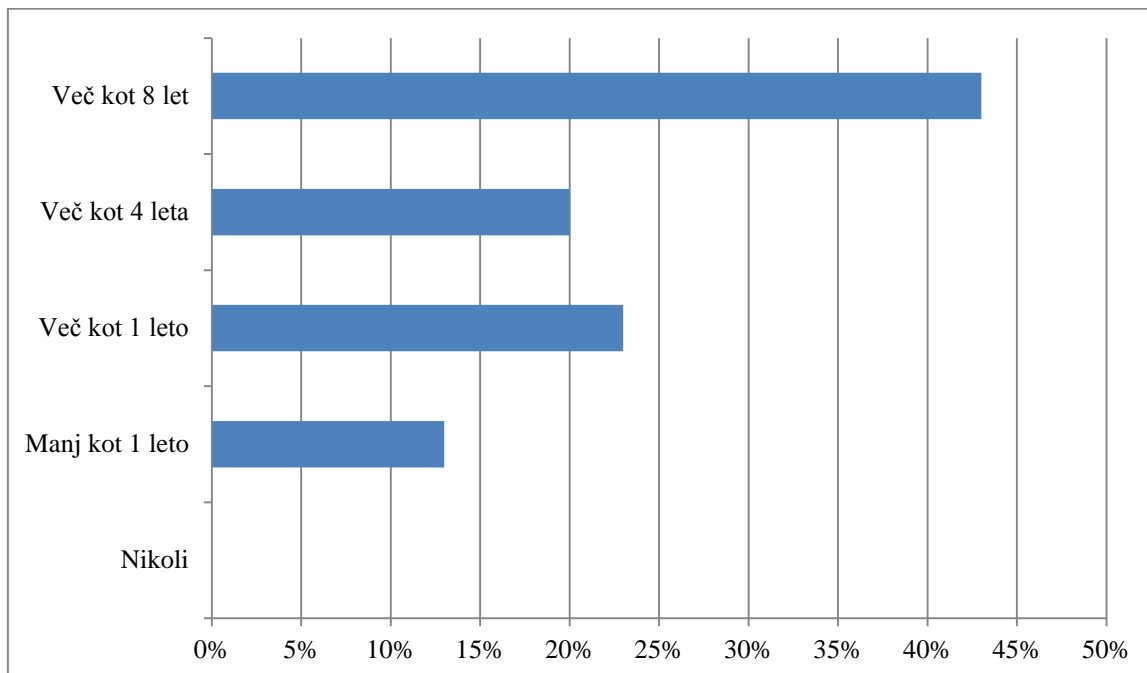
*Slika 1: Kitajsko obiskujem:*



60 % Kitajsko obiskuje na vsakih par let, 17 % vsaj enkrat letno, 10 % večkrat letno, 10 % nikoli, 3 % pa živijo na Kitajskem.

Spodnja slika prikazuje, koliko časa posameznik že posluje v kitajskem poslovnem okolju:

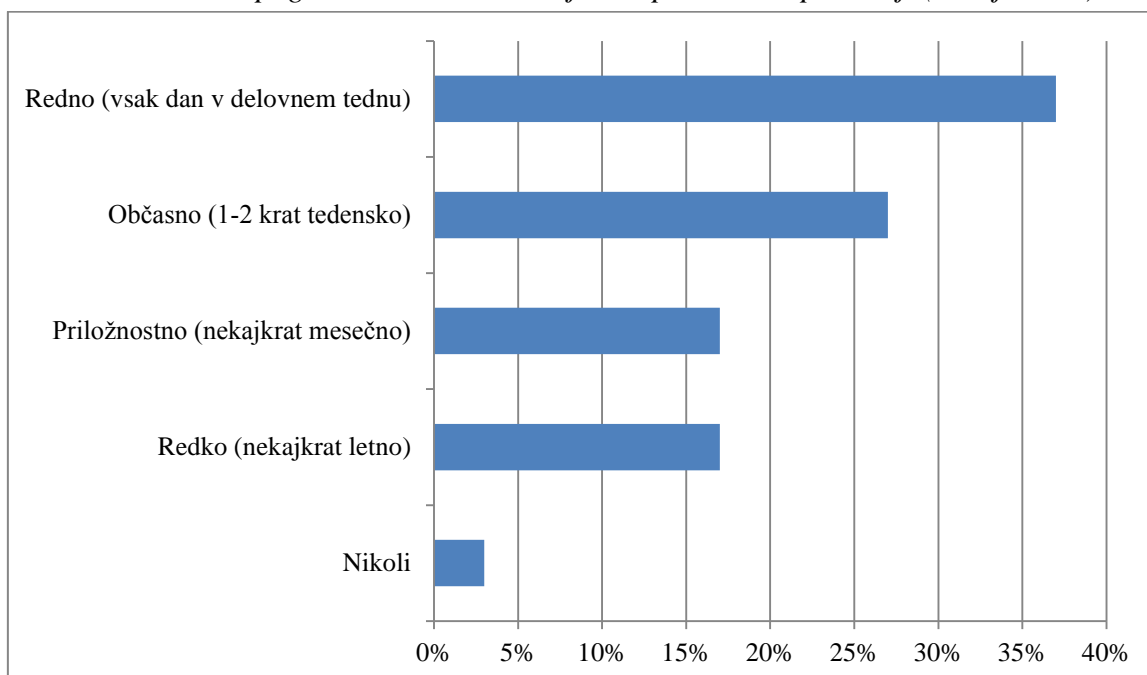
*Slika 2: Koliko časa že poslujete v kitajskem okolju?*



43 % posluje na Kitajskem več kot 8 let, 20 % več kot 4 leta, 23 % več kot 1 leto, 13% manj kot 1 leto (tisti, ki so obkrožili, da še nikoli niso poslovali v kitajskem poslovnem okolju, so bili izločeni iz analize).

Spodnja slika nazorneje prikazuje, kako pogosto je posameznik v stiku s kitajskimi poslovnimi partnerji zadnji dve leti:

*Slika 3: Kako pogosto ste v stiku s kitajskimi poslovnimi partnerji (zadnji 2 leti)?*



37 % je zadnji 2 leti redno v stiku s kitajskimi poslovnimi partnerji (vsak dan v delovnem tednu), 27 % občasno (1-2 krat tedensko), 17 % priložnostno (nekajkrat mesečno) ter 17 % redko (nekajkrat letno), 3 % oziroma eden pa nikoli. Slednjega namenoma nisem izključila iz raziskave. Predvidevam, da je pred dvema letoma ali več zamenjal zaposlitev oz. je prenehal opravljati funkcijo v kitajskem poslovnem okolju, ali pa gre za študenta, ki še nima zaposlitve na tem področju, vendar je poznavalec kitajskega poslovnega bontona.

Izmed vseh 30 respondentov prav nihče ni odgovoril, da kitajski poslovni bonton zelo dobro pozna. Le 23 % respondentov je odgovorilo, da se strinjajo, da poznajo kitajski poslovni bonton. 47 % respondentov je odgovorilo, da se niti ne strinjajo niti strinjajo, da poznajo kitajski poslovni bonton. 20 % je mnenja, da kitajskega poslovnega bontona ne poznajo. 10 % je mnenja, da ga sploh ne poznajo. Skupaj je torej več respondentov, ki ne poznajo kitajskega poslovnega bontona (30 %), kot pa respondentov, ki trdijo, da ga poznajo (23 %). **To pomeni, da ne poznajo kitajskega poslovnega bontona dovolj dobro, kajti večina (47 %) mladih slovenskih poslovnežev, ki delujejo na kitajskem trgu, se niti ne strinja niti strinja, da poznajo kitajski poslovni bonton, pretehta pa 30 % tistih, ki kitajskega poslovnega bontona ne poznajo.**

Odgovori respondentov, ki so trdili, da poznajo kitajski poslovni bonton, so preverjeno držali glede na pozitivno oceno iz prvega dela spletne ankete. Večina respondentov je namreč doseglo pozitivne rezultate: 13, 15, 16, 19 in 20 od vseh možnih 20 točk. Zgolj en respondent pa je kljub trditvi, da pozna kitajski poslovni bonton, dosegel le 11 od skupaj 20 točk, kar ni ustrezalo njegovi trditvi, da pozna kitajski poslovni bonton, zato sem ga ročno vnesla v skupino nepoznavalcev (se niti ne strinjam niti strinjam). Vsi preostali respondenti, ki so pozitivno izpolnili test iz prvega dela ankete, so se naučili kitajskega poslovnega bontona samostojno iz člankov, knjig in interneta, sproti v kitajskem poslovnem okolju (na terenu s strankami), s pomočjo druge osebe (sodelavec, nadrejeni, prijatelj), na izobraževanju ali delavnici v sklopu podjetja, nekdo pa se ga je naučil v sklopu študija. Ugotovila sem, da je skupno za to skupino, da so vsi redno v stikih s kitajskimi poslovnimi partnerji, oziroma da so zadnji dve leti z njimi v stiku vsak delovni dan. Druga skupna točka te skupine je, da v kitajskem poslovnem okolju delujejo več kot 4 oziroma več kot 8 let, Kitajsko pa obiskujejo na vsakih par let ali večkrat letno. Izjema je le en respondent, ki se je kitajskega poslovnega bontona naučil v času študija; ta v kitajskem poslovnem okolju deluje manj kot 4 leta oziroma več kot 1 leto, 1-2 krat tedensko. Vsem respondentom iz te skupine je tudi skupno, da v praksi uporabljajo kitajski poslovni bonton, kajti pri vprašanju »v praksi uporabljam kitajski poslovni bonton« so prav vsi obkrožili »se strinjam«. Funkcije oziroma oddelki, v katerih ti posamezniki delujejo, so: marketing, direktor, nabavni referent, prodajni referent, izvoznik ter marketing in razvoj.

Tisti, ki trdijo, da ne poznajo kitajskega poslovnega bontona pa izhajajo iz poklicev: menedžer, logistik, tolmač, vodja projektov, prevajalec, referent logistike (prodaja,

operativa, servis), menedžer logistike, kontrolor v proizvodnji, vodja nabave, komercialist, direktor in nabavni referent. Glede na te podatke ni bilo mogoče točno ugotoviti, kakšno funkcijo v podjetju opravljajo ljudje, ki bolje poznajo kitajski poslovni bonton.

Ugotovila sem tudi, da nekateri posamezniki, ki trdijo, da ne poznajo kitajskega poslovnega bontona, le-tega v resnici poznajo bolje, kot sami mislijo, saj so prvi sklop vprašanj opravili pozitivno, z več kot 13 točkami od skupaj 20.

Vsi, ki poznajo kitajski poslovni bonton in so tudi pozitivno opravili test, so obkrožili odgovor, da ga v praksi tudi uporabljajo. To je 23 % respondentov. Dodatno pa sta dva respondenta obkrožila, da v praksi uporabljata kitajski poslovni bonton, čeprav njuno poznavanje ne zadošča ustreznemu znanju (33 %). Tisti, ki se ne strinjajo, da poznajo kitajski poslovni bonton, so logično obkrožili, da v praksi niti ne vedo niti vedo, ali ga uporabljajo ali ne, ali pa so obkrožili, da ga ne uporabljajo. Skupaj je torej 33 % respondentov, ki v praksi uporabljajo kitajski poslovni bonton, 0 % se povsem strinja, da ga uporabljajo, 43 % se niti strinja, niti ne strinja, 20 % se jih ne strinja, 3 % se jih sploh ne strinja. Prevladuje torej 43 % takih, ki ne vedo, oz. se niti ne strinjajo niti strinjajo, da v praksi uporabljajo kitajski poslovni bonton, preostalih 23 % pa zagotovo ve, da ga v praksi ne uporabljajo. **Iz tega sklepam, da mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju v praksi ne poznajo in ne uporabljajo kitajskega poslovnega bontona.**

23 % se jih povsem strinja, da nepoznavanje kitajskega poslovnega bontona vodi do izgube posla, 40 % se jih s tem strinja, 17 % se jih niti ne strinja niti strinja, 17 % se jih ne strinja, 3 % pa se jih sploh ne strinja.

30 % respondentov se povsem strinja, da se jim zdi, da je kitajskim poslovnim partnerjem uporaba kitajskega poslovnega bontona pomembna, 53 % se jih s tem strinja, 7 % se jih niti ne strinja niti strinja in 10 % se jih ne strinja. Nihče ni obkrožil možnosti »se sploh ne strinjam«.

Respondenti menijo, da se nadrejenim zdi uporaba poslovnega bontona pomembna: 20 % se jih s tem povsem strinja, 40 % se jih strinja, 20 % se jih niti ne strinja niti strinja, 10 % se jih ne strinja in 10 % sploh ne strinja.

Respondenti menijo, da se sodelavcem zdi uporaba poslovnega bontona pomembna: 10 % se s tem povsem strinja, 33 % se jih strinja, 37 % se jih niti ne strinja niti strinja, 3 % se jih ne strinja, 17 % se jih sploh ne strinja.

Skupaj je torej 63 % respondentov, ki trdijo, da nepoznavanje kitajskega poslovnega bontona lahko vodi do izgube posla ali ugodnosti. 73 % se zdi, da je kitajskim poslovnim partnerjem uporaba kitajskega poslovnega bontona pomembna, 60 % meni, da je bonton pomemben nadrejenim, 43% pa meni, da je ta pomemben sodelavcem.

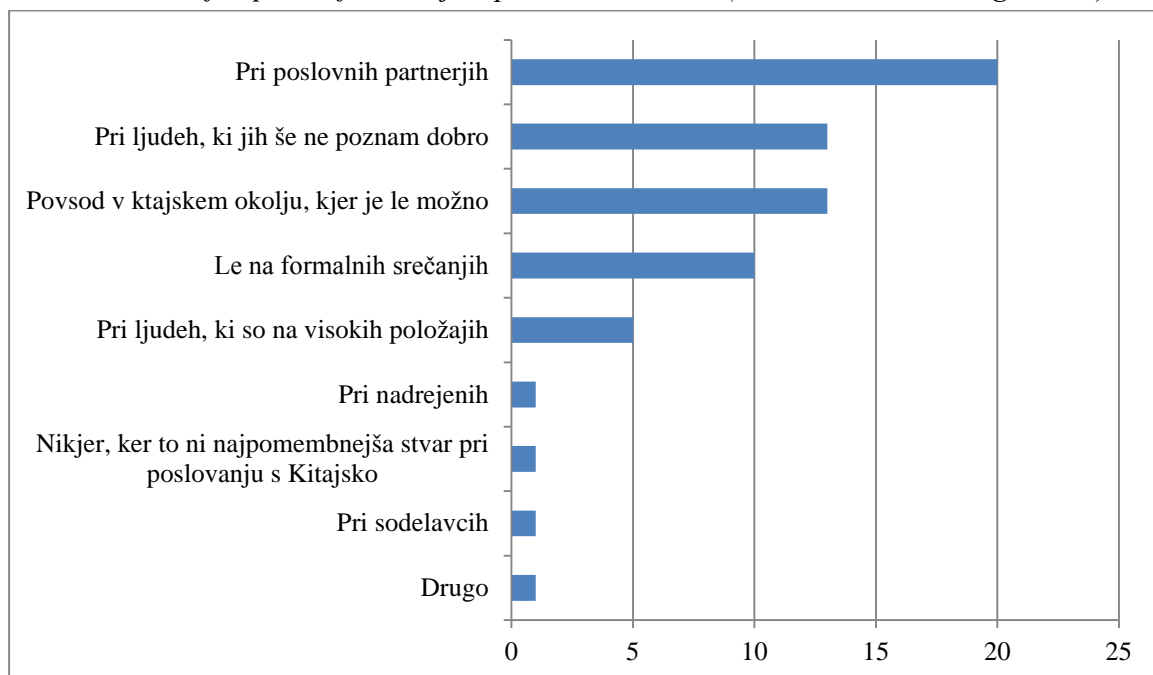
**Na podlagi teh podatkov lahko povem, da so mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju na splošno mnenja, da uporaba kitajskega poslovnega bontona pozitivno vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju. Pozitivno vpliva tudi na poslovne stike: poslovne partnerje, nadrejene in na sodelavce.**

**Dodatne ugotovitve, ki sem jih ugotovila pri mladih slovenskih poslovnežih v kitajskem poslovnem okolju:** Ugotovila sem, da nekateri v praksi uporabljajo nove, drugačne načine poslovnega bontona od predpisanega: 7 % se jih s tem povsem strinja, 23 % se jih s tem strinja, 23 % se jih niti ne strinja niti strinja, 40 % se jih s tem ne strinja, 7 % se jih sploh ne strinja. Če povzamem, pridemo do 30 % takšnih, ki v kitajskem poslovnem okolju uporabljajo svoj način kitajskega poslovnega bontona.

57% bi si v podjetju želelo dodatnega izobraževanja na temo kitajskega poslovnega bontona. 30 % je vseeno, 20 % pa dodatnega izobraževanja ne želi.

Spodnja slika prikazuje, kje mladi slovenski poslovneži navadno uporabljajo kitajski poslovni bonton:

*Slika 4: Kje uporabljate kitajski poslovni bonton? (možna izbira več odgovorov)*

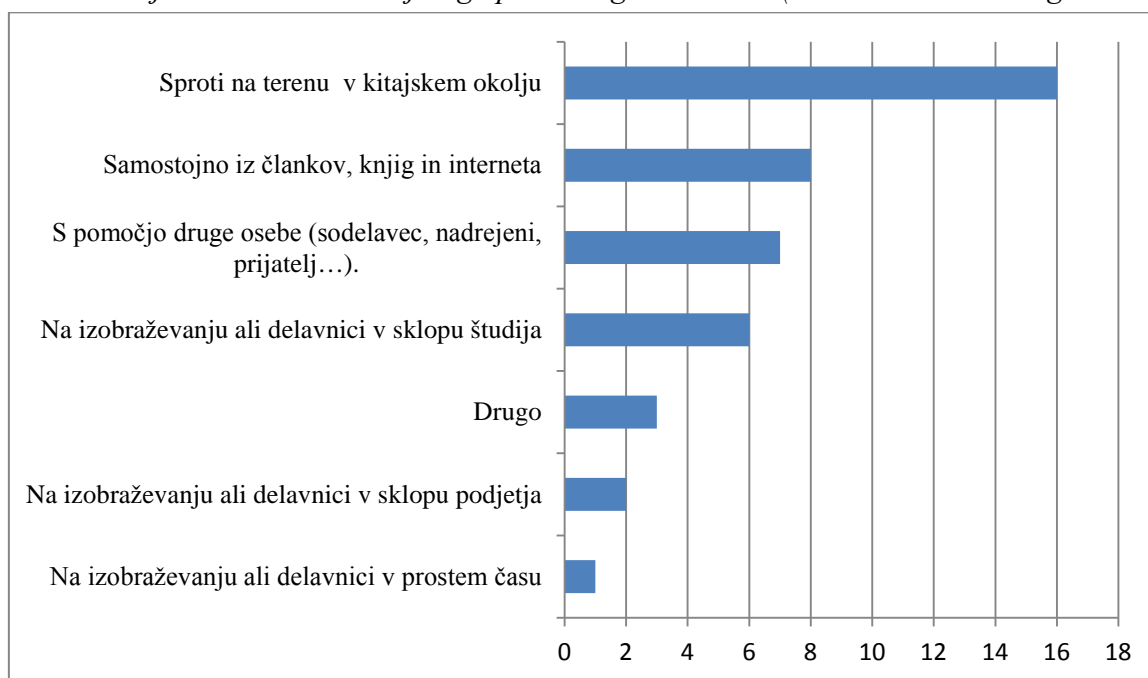


Kitajski poslovni bonton respondenti uporabljajo največkrat pri poslovnih partnerjih (20-krat). Uporabljajo ga tudi pri ljudeh, ki jih še ne poznajo dobro (13-krat), povsod v kitajskem okolju, kjer je le možno (13-krat). 10 klikov je bilo pri uporabi kitajskega poslovnega bontona le na formalnih srečanjih. 5 klikov pri ljudeh, ki so na visokih položajih, 2 klika pri nadrejenih, 1 klik pri sodelavcih ter 1 klik nikjer, ker to ni najpomembnejša stvar pri poslovanju s Kitajsko.



Spodnja slika prikazuje, kje so se respondenti naučili kitajskega poslovnega bontona:

*Slika 5: Kje ste se naučili kitajskega poslovnega bontona? (možna izbira več odgovorov)*



Največ respondentov (16) se je kitajskega poslovnega bontona naučilo sproti na terenu v kitajskem okolju. Učili so se ga tudi iz člankov, knjig in interneta (8), na izobraževanju ali delavnici v sklopu študija (6), s pomočjo druge osebe (sodelavec, nadrejeni, prijatelj) (7). Manjšina (2) se je naučila kitajskega poslovnega bontona na izobraževanju ali delavnici v sklopu podjetja. Le eden se ga je učil na izobraževanju ali delavnici v prostem času. Eden se ga je naučil v sklopu študija, eden pa se ga sploh nikjer ni učil.

Respondenti so označili kot najboljše načine izobrazbe oziroma ostalim slovenskim poslovnežem priporočajo sledeče učne metode: izobraževalne delavnice v sklopu podjetja, izobraževanje sproti iz prakse ali od izkušenih sodelavcev, iz člankov in knjig, z obiskom Kitajske, z začetnim osnovnim tečajem, preden se posameznik odpravi na Kitajsko, izobraževanje v prostem času.

### 2.2.2 Pogovorni intervju

Oba intervjuvanca trdita, da se nista nikoli izobraževala na temo kitajskega poslovnega bontona. Celotno znanje sta pridobila z izkušnjami direktno v kitajskem poslovnem okolju. Zato nista prepričana, ali kitajski poslovni bonton poznata dovolj dobro.

Prosila sem ju, da izpolnita test iz poznavanja kitajskega poslovnega bontona, ki je bil uporabljen v prvem delu spletne ankete. Intervjuvanka A je dosegla 14 točk od možnih 20. Intervjuvanec B pa 13 od možnih 20. S tem lahko ocenim, da oba intervjuvanca poznata kitajski poslovni bonton v zadostni meri.

Intervjuvanka A se predhodno ni pripravila in seznanila s kitajskim poslovnim bontonom, preden je prvič stopila v stik s kitajskimi poslovnimi partnerji. Nikoli se še ni udeležila izobraževanj na to temo, vendar se ji zdi, da je s svojimi izkušnjami pridobila neko znanje na tem področju, to so ključne oblike kitajskega poslovnega bontona. Ne ve natančno, kje dela napake, ker jo je redko kakšen poslovni partner sam opozoril na nepravilnosti. Iz preteklosti pravi, da se je preko izkušenj naučila marsičesa v zvezi s kitajskim poslovnim bontonom. Na primer, v preteklosti je osebe naslavljala po imenih namesto po priimkih. Poslovnim vizitkam ni nikoli posvečala posebne pozornosti, izročala jih je z eno roko, včasih po njih celo pisala. Včasih je pisala nekatere stavke v elektronskih sporočilih z velikimi črkami, to pa Kitajci razumejo kot kričanje in dojemajo kot neprimerno. Pravi, da so bili s kitajskimi poslovnimi partnerji nekoč na poslovni večerji, kjer so se tudi fotografirali. Ko se je vrnila v Slovenjo, je imela navado zahvaliti se gostitelju za sprejem. Enako je naredila tudi tokrat, zraven pa priložila skupinsko fotografijo s poslovne večerje. Od poslovne partnerice je dobila odgovor, da so bili vsi veseli njenega obiska, vendar naj slike v prihodnje raje zadrži zase, ker so privatne narave. V preteklosti se je iz izkušenj naučila veliko stvari, kar zadeva kitajski poslovni bonton, zato jo lahko ocenjujem kot zadostno poznavalko kitajskega poslovnega bontona.

Intervjuvanec B se prav tako ni predhodno pripravil in seznanil s kitajskim poslovnim bontonom, preden je prvič stopil v stik s kitajskimi poslovnimi partnerji. Veliko ga je naučil sodelavec, ko sta šla na službeno pot. Nikoli se ni dodatno izobraževal na temo kitajskega poslovnega bontona, zato ne more trditi, da ga pozna. Prav tako tudi njega ocenjujem kot zadostnega poznavalca kitajskega poslovnega bontona.

**Noben od obeh intervjuvanih mladih slovenskih poslovnežev, ki deluje v Kitajskem poslovnem okolju, ne trdi, da pozna kitajski poslovni bonton. Nobeden od njiju se ni nikoli izobraževal na temo kitajskega poslovnega bontona. Vse izkušnje sta pridobila iz izkušenj v kitajskem poslovnem okolju, test pa je pokazal, da poznata osnove kitajskega poslovnega bontona v komaj zadostni oceni. Učenje na podlagi izkušenj še ne pomeni, da posameznik pozna kitajski poslovni bonton, ker ne zaznava storjenih napak, niti ni o njih obveščen.**

Intervjuvanka A ne ve, ali kitajski poslovni bonton uporablja ali ne, ker ne pozna točnih pravil. Zdi pa se ji, da pozna tiste najbolj ključne oblike kitajskega poslovnega bontona in jih v praksi tudi uporablja, sploh na formalnih srečanjih. Ko so formalnosti končane, kitajskega poslovnega bontona ne uporablja več, še vedno pa ostane prijazna in spoštljiva. Intervjuvanec B trdi, da ne pozna kitajskega poslovnega bontona, ker se ni nikoli izobraževal na to temo, zato tudi ne ve, ali v praksi uporablja pravilne metode. V praksi se obnaša sproščeno oz. tako, kot se je v vseh letih poslovanja naučil.

**Ker intervjuvanca nista prepričana, ali poslovni bonton poznata v zadostni meri, ga v praksi niti ne moreta uporabljati. Poleg tega je ocena njunega poznavanja ocenjena »le« zadostno.**

Intervjuvanka A meni, da poznavanje kitajskega poslovnega bontona nima vpliva na nabavni posel. Nasprotno meni za prodajne posle. Pravi, da bodo Kitajci spregledali napake pri obnašanju, v kolikor imajo od tebe korist. Pri raznih ugodnostih pa poznavanje kitajskega poslovnega bontona vpliva v tej meri, da bolj kot boš prijazen do poslovnega partnerja in bolj kot boš z njim navezal prijateljski stik, bolj se bo zate zavzel v primeru raznoraznih komplikacij, točnosti dobavnih rokov, kvalitete in pogajanj ob morebitnih napakah blaga. Pravi, da se poslovni partnerji držijo bontona in so do tujcev na splošno zelo spoštljivi in prijazni. Kitajski poslovni partnerji so po njenem mnenju izredno odprti do tujih kultur in oprostijo marsikatero napako pri poslovnem bontonu. Poleg tega so izredno prilagodljivi. Njihov odnos ni vedno strogo posloven, zelo radi poudarjajo prijateljske stike. Tujce in naše napake sprejemajo izredno dobro. Včasih je imela občutek, da je s svojim vedenjem koga presenetila. Začutila je, da se je kdo kdaj zdrznil, vendar jo je le redko kdo o tem opozoril. Kot primer navaja predstavljanje, poslovne sestanke in večerje.

Intervjuvanec B meni, da na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju in na poslovne stike vpliva simpatičnost. Pravi, da če si nekomu že na začetku antipatičen, mu moraš ponuditi zares dobro ceno, kvaliteto in pogoje, da posel steče. Ne zaveda se, da bi zaradi nepoznavanja kitajskega poslovnega bontona že kdaj izgubil posel, čeprav je bil že večkrat zavržen s strani Kitajcev, vendar ne zaradi obnašanja pač pa zaradi cene. Ob vprašanju, če je kdaj s svojim vedenjem kitajske poslovne partnerje presenetil in kako je to vplivalo na nadaljnjo poslovanje, je odgovoril z »mogoče, ampak tega ne vem«. Bil je tudi že presenečen nad obnašanjem kitajskih poslovnih partnerjev, stvari pa si razlaga s tem, da so pač drugačni kot mi. Na splošno meni, da kitajski poslovni bonton sam po sebi ni tako pomemben. Zanj ima večji pomen kitajska kultura in raznolikost pogajanj v kitajskem poslovnem okolju. Razmišlja, da kitajski poslovni bonton za njegovo organizacijo ni bistven del posla. Če čas omogoča, naj se posameznik nanj pripravi, drugače pa se mu zdi bolj smiselno poglobiti v pomembnejše zadeve.

**Oba intervjuvanca sta na splošno mnenja, da uporaba kitajskega poslovnega bontona pozitivno vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju. Intervjuvanka A meni, da kitajski poslovni bonton vpliva na prodajni posel in na nekatere ugodnosti nabavnega posla. Meni tudi, da pozitivno vpliva na poslovne stike, in sicer pri raznoraznih uslugah, kadar se kakšna stvar zakomplicira. Intervjuvanec B pa je malce drugačnega mnenja, in sicer pravi, da kitajski poslovni bonton nima tako velikega vpliva, da bi vplival na večje poslovne dejavnike. Pomembnejši od poslovnega bontona se mu zdijo poznavanje kitajske kulture, raznolikost pogajanj in simpatičnost posameznika. Vendar kljub temu meni, da se kitajski poslovni bonton**

**splača obvladati, če tako dopušča čas in če je posameznik že osvojil druge, pomembnejše dejavnike od poslovnega bontona: kitajsko kulturo ter kitajski pogajalski slog.**

**Dodatne raziskovalne ugotovitve pogovornega intervjuja** - intervjuvanka A kitajski poslovni bonton primerja s Tajvanom, Singapurjem in z Malezijo. Intervjuvanec B pa ne ve točno, mnenja je, da si je po poslovnem bontonu najbrž podobna vsa Azija.

Intervjuvanka A različnost poslovnega bontona povezuje z vero. Zanja imajo različna verstva določene vedenjske lastnosti: budisti, taoisti, muslimani, kristjani ali ateisti imajo različen pogled na svet in tako se kaže tudi v njihovem obnašanju. Zgodilo se ji je, da so jo v muslimanskem poslovnem svetu nekateri nerazgledani starejši moški podcenjevali, ignorirali ali v nekem konkretnem primeru celo poniževali z grdimi besedami na račun tega, da je samostojna poslovna ženska. Na Kitajskem se ji to nikoli ni zgodilo, pa je veliko poslovala z njimi. Kljub temu pa pravi, da prevladujejo tisti, ki posla ne jemljejo preveč osebno in se tujcu v veliki meri vedenjsko prilagajajo. To velja še posebno za tiste Kitajce, ki hočejo pridobiti nek prodajni posel.

Intervjuvanka A pa je mnenja, da je stopnja razlike kitajskega poslovnega bontona v primerjavi s slovenskim odvisna od tega, kakšen človek si in kako na te stvari gledaš. Kogar moti srebanje juhe, pljuvanje, laganje in prazne obljube, se mu bo ta razlika sprva zdela ogromna. Sčasoma pa bo ugotovil, da velja pri obnašanju povsod po svetu enako vodilo: bodi prijazen in spoštljiv do soljudi, opazuj, prilagajaj se ti njim in ne pričakuj, da se oni prilagajajo tebi. Ko bo prišel do te točke, bo ugotovil, da bistvenih razlik ni, sploh ne pri Kitajcih, ki so po njenem mnenju precej odprti do tujcev in ne bodo zamerili ponesrečenemu poskusu držanja paličic. Posameznik mora le paziti, kaj govori, da ni takoj preveč odprt in da ne posega preveč v osebni prostor v smislu telesnih stikov.

Intervjuvanec B je mnenja, da so razlike kitajskega poslovnega bontona v primerjavi s slovenskim precej velike. Meni, da se največje razlike pojavljajo pri poslovnem kosilu ali večerji. Glede poslovnih sestankov je mnenja, da potekajo podobno kot pri nas. Ena izmed razlik je, da so v Sloveniji za pridobitev prodajnega posla dovolj že dobra cena, kvaliteta in prodajni pogoji, na Kitajskem pa kljub vsemu temu težko pridobiš prodajni posel, če te nihče ne pozna, oz. če te nihče ne priporoči drugemu.

Intervjuvanka A se pred začetkom poslovanja v kitajskem okolju ni posebno pripravljala na poslovni bonton. Največ se je naučila sproti, ampak preostalim poslovnežem vseeno priporoča izobrazbo na temo kitajskega poslovnega bontona. Še posebej se morajo nanj pripraviti prodajalci. Najboljša metoda pa se ji zdi potovanje na službeno pot s sodelavcem, ki poslovni bonton obvlada. Priporoča še sprotno izobraževanje, branje priročnika o kitajskem poslovnem bontonu in kako eno- do dvournno izobraževanje na to temo v sklopu podjetja. Meni, da se največ nezadovoljstev in nesporazumov zgodi, ker

Kitajci ne znajo reči »ne«. Pri nas se šteje, da nekaj drži, če to obljubiš. Za kitajske poslovne partnerje to ne velja. Če rečejo, da bodo nekaj naredili ali da razumejo, potem ni nujno, da je to res. Zmožni so se lagati brez slabe vesti. Pomembno je, da slovenski poslovnež pozna ta del njihove »pomanjkljivosti« in se poskuša izogibati takšnim nesporazumom s preverjanjem njihovega razumevanja. Glavna napaka slovenskih poslovnežev je nerazumevanje njihove kulture, še posebej na začetku. Na koncu intervjuvanka A priporoča izobrazbo na temo njihove kulture in načina poslovanja.

Intervjuvanec B se je kitajskega poslovnega bontona naučil od sodelavca z odhodom na skupno službeno pot. Po elektronskih sporočilih si je vedno dopisoval normalno, tako kot pri nas. Ostalim poslovnežem priporoča, da naj najbolj izkušen sodelavec pripravi preostalim sodelavcem kratko predstavitev na temo kitajskega načina poslovanja in poslovnega bontona. Vseeno pa trdi, da kitajski poslovni bonton sam po sebi ni tako pomemben. Meni, da se bi pred poslovnim bontonom slovenski poslovneži morali udeležiti izobraževanja na temo kitajske kulture in kitajskega pogajalskega sloga. Kljub trditvi, da pri njih poslovni bonton ni tako pomemben, vseeno razlaga, da so za glavne napake slovenskih poslovnežev pri navezovanju stikov s poslovnimi partnerji krivi dejavniki, kot so: nepoznavanje kitajskega obnašanja in previsoka pričakovanja. V tej točki še navaja, da naj se slovenski poslovneži čim bolj pozanimajo glede kitajskega poslovnega vedenja in ko bodo enkrat poznali njihove značilnosti, ne bodo več tako razočarani.

Ob vprašanju, če intervjuvanka A meni, da je uporaba kitajskega poslovnega bontona zastarela, je odgovorila, da ni. Povedala je, da je to del njihove kulture, ki ga je treba spoštovati in se mu kot tujec prilagajati. Zanje bi prej rekla, da uporabljajo svoje načine, ko se sami poskušajo prilagoditi nam, tujcem. Povedala je, da so jo že večkrat peljali na večerjo v evropsko restavracijo, kjer so tudi sami poskušali jesti z vilicami. Nesrečno so zapičili vilice v celo žemljo, potem pa so se potrudili in jo pojedli iz nabodala vso naenkrat. Nekateri uporabljajo celo ameriški stil poslovnega bontona: ameriško te potrepljajo po rami, čeprav je za Kitajce značilno, da ne marajo telesnih stikov. Potem si določajo evropska imena, kot so recimo Boris. To se intervjuvanki A zdi smešno, kajti takšno ime Kitajcu sploh ne pristoji oz. ni v njihovem običaju.

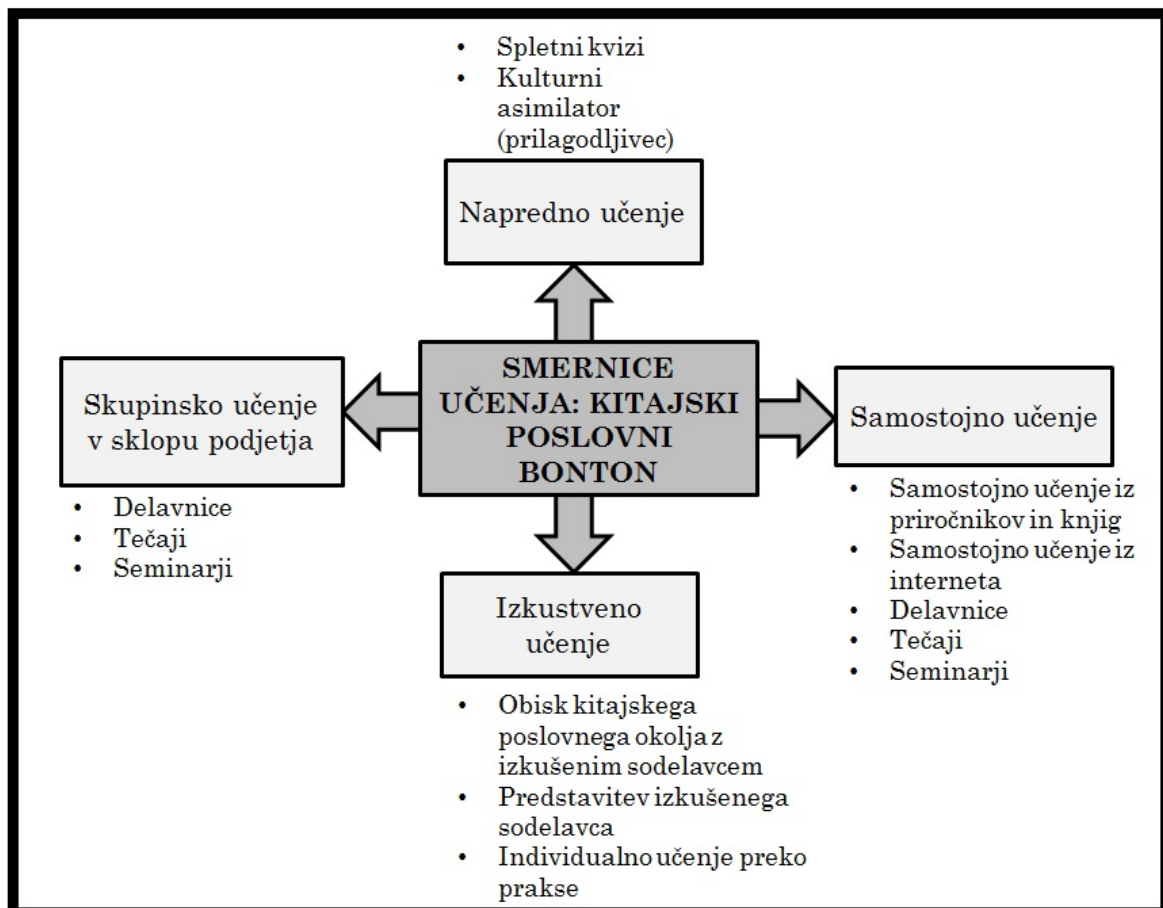
Porajalo se mi je dodatno raziskovalno vprašanje: intervjuvati sem poskušala tudi učitelje kitajskega poslovnega bontona v Sloveniji, da bi pridobila podatek o tem, kakšen tip ljudi se odloča za učenje o kitajskem poslovnem bontonu, kakšne so največje pasti nepoznavanja poslovnega bontona in kakšni ljudje se odločajo za tečaje, koliko so stari, kakšen položaj imajo v podjetju, ali gre za velika ali majhna podjetja, ali prihajajo iz državnih služb itd. Kot prvo je teh tečajev pri nas zelo malo. Če pa že so, so izvedeni enkrat letno oziroma glede na povpraševanje. Glede na to učitelji teh tečajev niso znali povedati, za kakšen vzorec gre. Učiteljica kitajskega poslovnega bontona je povedala, da nima izkušenj o slovenskem poslovnem bontonu, zato nima strokovne podlage, kakšna je temeljna razlika slovenskega in kitajskega poslovnega bontona. Ker tečaj izvaja le enkrat

letno, ne ve, za kakšen tip učencev gre. Dobila pa sem podatek, da se malokrat zgodi, da se podjetja odločijo za izobraževanje svojih zaposlenih na temo kitajskega poslovnega bontona. Večkrat pa se odločijo za tečaj kitajskega jezika in kulture. Zato je na trgu več tovrstnih tečajev: kitajski jezik, poslovna kitajščina, kitajska kultura itd.

### 2.3 Priporočila na področju učenja kitajskega poslovnega bontona

Iz raziskave ugotavljam, da poznavanje in uporaba kitajskega poslovnega bontona v določeni meri vpliva na poslovne stike in na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju. Na nekaterih poslovnih fakultetah študente že učijo mednarodnega poslovnega bontona. Če vam ta možnost ni bila dana, imate na voljo še veliko drugih načinov pridobitve znanja. Glede na pridobljene rezultate za boljše poznavanja kitajskega poslovnega bontona priporočam posameznim podjetjem sledeče smernice učenja:

Slika 6: Smernice učenja: Kitajski poslovni bonton



### 2.3.1 Izkustveno učenje

Ugotovila sem, da se je največ mladih slovenskih poslovnežev naučilo poslovnega bontona preko prakse – izkustveno učenje: to je učenje z delom in učenje iz izkušenj sodelavcev, predvsem tistih, ki so v tujini že bili:

**Obisk kitajskega poslovnega okolja z izkušenim sodelavcem** - iz analize sem ugotovila, da je ta metoda učenja kitajskega poslovnega bontona prisotna pri največjemu številu respondentov. Kitajsko poslovno okolje so obiskali z izkušenim sodelavcem. Sami bi z opazovanjem težko in precej kasneje opazili ključne napake, ki jih počno v kitajskem poslovnem okolju. Za kitajske poslovne partnerje na splošno velja, da tujca na morebitne napake neradi opozarjajo, ker to užali njihov *mianzi* (obraz). Izkušen sodelavec pa sodelavca s svojim zgledom opozori na različnosti. Prednost takšnega učenja je prihranek na času in denarju, ki bi jih drugače zapravili za delavnice, tečaje in izobraževanja na temo kitajskega poslovnega bontona. Slabost pa je, da se v primeru napačnega interpretiranja izkušenega sodelavca tudi drugi nauči napačnega stila poslovnega bontona.

**Predstavitelj izkušenega sodelavca** - naj najbolj izkušen sodelavec pripravi kratko predstavitelj na temo kitajskega poslovnega bontona. Sodelavcem naj predstavi osnovne značilnosti kitajskega poslovnega bontona, ki jih mora posameznik poznati. Doda naj še glavne razlike, nevarnosti in dogodke iz prakse, kjer je potrebna dodatna previdnost. Med predstavitelji naj predavatelj ustrezno vključi primere iz prakse, udeleženci pa naj poskušajo najti pravilne rešitve. Idealno bi bilo, če bi bila predavatelja dva: na eni strani slovenski, na drugi strani pa izkušenejši kitajski sodelavec.

Takšna metoda ni draga, vendar zahteva čas priprave predavatelja. Od predavatelja sta samoumevno zahtevana priprava in pregled določene literature na temo kitajskega poslovnega bontona, kar pa zmanjšuje napake napačnega interpretiranja izbrane tematike.

**Individualno učenje preko prakse** - to je najpočasnejša metoda učenja kitajskega poslovnega bontona in hkrati tudi najmanj uspešna. Kot že omenjeno, sami težko opazimo svoje napake, kitajski poslovni partnerji pa nas na njih neradi opozorijo, zato traja dlje, da se naučimo pravilnega obnašanja, če se vmes ne naučimo celo napačnega. Glede na podatke iz analize nepoznavanje kitajskega poslovnega bontona nima vpliva na dolžino poslovanja v kitajskem poslovnem okolju, zato je ta metoda uspešna le ob kombinaciji dodatnega izobraževanja na temo kitajskega poslovnega bontona.

### 2.3.2 Samostojno učenje

**Samostojno učenje iz priročnikov in knjig** - v slovenščini še ni na voljo tovrstnih knjig in priročnikov oz. do danes prevodov še nisem zasledila. V angleščini pa je tovrstnih knjig

in priročnikov veliko. Prednost je verodostojnost informacij, slabost pa potreben čas ter motivacija posameznika za prebiranje. Priporočam naslednjo literaturo:

- »Chinese business etiquette: a guide to protocol, manners, and culture in the People's Republic of China« avtor Scott. D. Seligman , 1999.
- »Chinese Business Etiquette and Culture«, avtor Kevin B. Bucknall, 1999.
- »Chinese business etiquette« avtor Stefan H. Verstappen, 2008.
- »The Chinese Way of Doing Business: A Practical Guide to Chinese Business Culture and Etiquette« avtorica Maggie Zhou-Mathews, 2015.
- »The Chinese Way in Business: Secrets of Successful Business Dealings in China« avtor Boye Lafayette, 2013

**Samostojno učenje z interneta** - na spletnih straneh se nahaja ogromno besedil na temo kitajskega poslovnega bontona. Ob prebiranju sem žal ugotovila, da nekateri podatki niso točni, zato je potrebna pazljivost pri nepoznanih avtorjih na spletnih straneh. Ustrezne povezave, kjer se posameznik lahko samostojno izobražuje o kitajskem poslovnem bontonu so:

- <http://www.cyborlink.com/besite/china.htm>
- <https://www.travelchinaguide.com>
- <http://www.chinahighlights.com>

Napisanih je bilo že nekaj diplomskih nalog in magistrskih na temo kitajskega poslovnega bontona v slovenskem jeziku. Iskalniki teh nalog:

- Repozitorij univerze v Ljubljani <https://repozitorij.uni-lj.si/info/index.php/slo/>

Prednost te metode učenja je verodostojnost informacij, slabost pa potreben čas in motivacija posameznika.

**Samostojno učenje preko izobraževalnih tečajev, seminarjev in delavnic** - možna je udeležba delavnic, tečajev in seminarjev. Tečaj na temo kitajskega poslovnega bontona je bil v letu 2016 organiziran le enkrat in sicer na Konfucijevem inštitutu v Ljubljani. Individualnih tečajev je malo, večina so organizirana po potrebi, oz. po povpraševanju. Možno pa se je za to dogovoriti. Priporočam sprotno spremljanje pri organizatorjih strani:

- Konfucijski inštitut v Ljubljani: tečaj kitajski poslovni bonton;
- Konfucijeva učilnica Univerze na Primorskem (glede na povpraševanje);
- Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani (glede na povpraševanje);
- Forum Velden/CEE-Kompetenzzentrum v Celovcu, [www.forumvelden.at](http://www.forumvelden.at) (organizirani razni dogodki);
- Izobraževalni zavod Znanje, [www.iz-znanje.si](http://www.iz-znanje.si) (glede na povpraševanje);



- Mars Venus, [www.marsvenus.si](http://www.marsvenus.si) (glede na povpraševanje).

Prednost obiska tovrstnih tečajev je verodostojnost informacij in malo vloženeega časa. Slabost pa je, da je teh tečajev malo na voljo in da niso brezplačni.

### **2.3.3 Skupinsko učenje preko izobraževalnih tečajev, seminarjev in delavnic v sklopu podjetja**

Glede na povpraševanje se je pri nekaterih ustanovah mogoče dogovoriti za termin izobraževanja za skupino ljudi. Nekateri predavatelji pridejo predavat poslovni bonton na sedež podjetja. Preverite možnosti organiziranja tečaja pri posameznemu organizatorju:

- Konfucijski inštitut v Ljubljani: kitajski poslovni bonton;
- Konfucijeva učilnica Univerze na Primorskem je na Titovem trgu 4 v Kopru;
- Bojana Košnik, strokovnjakinja s področja diplomatskega in poslovnega protokola;
- Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani;
- Forum Velden/CEE-Kompetenzzentrum v Celovcu, [www.forumvelden.at](http://www.forumvelden.at);
- Izvozno okno, [www.izvoznookno.si](http://www.izvoznookno.si);
- Izobraževalni zavod Znanje, [www.iz-znanje.si](http://www.iz-znanje.si);
- Mars Venus, [www.marsvenus.si](http://www.marsvenus.si).

Prednost obiska tovrstnih tečajev je verodostojnost informacij in malo vloženeega časa, sploh če je tečaj organiziran v prostorih podjetja. Slabost pa je, da je teh tečajev na voljo malo in da so relativno dragi.

Poznavanje kitajskega poslovnega bontona temelji tudi na poznavanju kitajske kulture, politike in jezika. Enako velja za kitajski pogajalski slog: ob poznavanju teh vsebin boste lažje razumeli kitajski poslovni bonton oz. se nanj bolje pripravili. Kitajcem veliko pomeni, če poznate vsaj nekaj njihovih besed. Če že ne uspete pridobiti termina za tečaj kitajskega poslovnega bontona, se udeležite vsaj tečaja kitajskega jezika, kulture ali zgodovine. Udeležba teh tečajev je možna pri sledečih organizacijah, ponudba je velika, navajam jih le nekaj:

- Konfucijski inštitut v Ljubljani: [http://www.ef.uni-lj.si/konfucijev\\_institut](http://www.ef.uni-lj.si/konfucijev_institut);
- Berlitz Slovenija d. o. o. učenje preko spleta: [www.berlitz.si](http://www.berlitz.si);
- Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani – glede na povpraševanje: [www.ff.uni-lj.si](http://www.ff.uni-lj.si);
- Konfucijeva učilnica Univerze v Kopru: <http://www.kuk.upr.si>;
- Chinese for Europeans: Učenje preko spleta: <http://www.chinese4.eu/si>;
- Pod Palmo: [podpalmo.si](http://podpalmo.si);
- Izobraževalni zavod Znanje, [www.iz-znanje.si](http://www.iz-znanje.si);
- Mars Venus, [www.marsvenus.si](http://www.marsvenus.si);

- Lingula: [www.lingula.si](http://www.lingula.si);
- Kitajski jezik: [www.kitajski-jezik.com](http://www.kitajski-jezik.com);

### 2.3.4 Napredno učenje

**Kulturni asimilator (prilagodljivec)** - kulturni asimilator je metoda, ki temelji na preverjanju znanja tuje kulture. Gre za vprašalnik, kjer je opisan pripetljaj oziroma interakcija nekega dogodka iz tuje kulture, posameznik pa se odloča, kakšna je najprimernejša reakcija. Vsebuje sklop več vprašanj, ki so dopolnilnega tipa, ocenjevalne, razvrstitvene lestvice ali izbira odgovora. Po vsaki izbiri sledi rešitev pravilnega odgovora in ustrezna obrazložitev pravih ali napačnih odgovorov (Fiedler, Mitchell, Triandis, 1971, str. 1–8). Takšen tip vprašanj je mogoče ustvariti ne le za različnost kitajske kulture, temveč tudi za kitajski poslovni bonton.

Prednost takšnih programov je verodostojnost informacij in hitrost učenja, a obenem zahteva motivacijo posameznika, saj je vprašanj veliko. Potrebna je prilagodljivost programa, ker se večina vprašanj nanaša na kitajsko kulturo in ne na kitajski poslovni bonton.

**Spletni kvizi z rezultati** - na internetu je na voljo nekaj kvizov, kjer so zastavljena vprašanja na temo kitajskega poslovnega bontona. Podobno kot pri kulturnemu asimilatorju se ob reševanju prikažejo rešitve. Povezave do spletnih kvizov:

- <http://www.partycurrent.com/chinese-etiquette.html>
- <http://www.commisceo-global.com/quizzes/country-specific-quizzes>
- <http://crossculturalbiz.com/chinese-culture-and-etiquette-quiz>

Prednost takšnih kvizov je cena in hitrost učenja, vendar zahteva motivacijo posameznika. Slabost je, da v teh vprašanjih niso zajeta vsa področja kitajskega poslovnega bontona in posameznik si pridobi le znanje iz določenih primerov oz. pripetljajev.

## SKLEP

Pridobljeni podatki iz obeh pogovornih intervjujev in iz spletne ankete kažejo, da mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju na splošno ne poznajo prav dobro kitajskega poslovnega bontona. Ker se nikoli niso izobraževali na to temo, so si vso znanje nabirali preko izkušenj neposredno v kitajskem poslovnem okolju. Samostojno so se naučili pravilnega, pa tudi napačnega vedenja. Zaradi značilne kulture Kitajcev so bili o svojih napakah zelo redko obveščeni, zato se pravilnega vedenja niti niso mogli naučiti.

Ker na splošno ne poznajo kitajskega poslovnega bontona dovolj dobro, niti ne morejo vedeti, ali v praksi uporabljajo pravilne pristope, določene po normah kitajskega poslovnega bontona ali ne. Bilo je le nekaj tistih (23 %), ki poslovni bonton poznajo in obenem trdijo, da ga v praksi uporabljajo. Ti posamezniki so svoje znanje tudi dokazali s pozitivno rešenim testom iz poznavanja kitajskega poslovnega bontona.

Dodatne ugotovitve, ki sem jih ugotovila, so, da mladi slovenski poslovneži:

- V praksi uporabljajo nove, drugačne načine kitajskega poslovnega bontona od predpisanega. Nekoliko so za to krivi kitajski poslovni partnerji, ker se preveč prilagajajo tujcem, malce pa slovenski poslovneži, ker zaradi neznanja uporabljajo prilagojeno obnašanje;
- Se največkrat naučijo kitajskega poslovnega bontona sproti na terenu v kitajskem okolju;
- Se pred začetkom poslovanja v kitajskem poslovnem okolju ne pripravijo oz. ne izobrazijo na področju kitajskega poslovnega bontona;
- Jim predstavlja največjo težavo pri poslovnem bontonu nerazumevanje koncepta obraza oz. *mianzi* (to je čast, ugled, dostojanstvo). To je nezmožnost zanikanja s strani Kitajcev oz. priznanje, da nečesa ne razumejo ali ne zmorejo storiti.

Mladi slovenski poslovneži v kitajskem poslovnem okolju so na splošno mnenja, da uporaba kitajskega poslovnega bontona pozitivno vpliva na poslovanje v kitajskem poslovnem okolju in na poslovne stike (poslovni partnerji, nadrejeni, sodelavci). Skupaj je več kot 63 % respondentov, ki trdijo, da lahko nepoznavanje Kitajskega poslovnega bontona vodi do izgube posla ali ugodnosti. 73 % se zdi, da je kitajskim poslovnim partnerjem uporaba kitajskega poslovnega bontona pomembna, 60 % meni, da je pomembna nadrejenim, 43 % pa, da je pomembna sodelavcem.

Škoda je, da se mladi slovenski poslovneži kljub temu ne odločajo za poglobitev znanja z dodatnim izobraževanjem na temo kitajskega poslovnega bontona. Analiza odgovorov je pokazala, da si več kot polovica mladih želi dodatnega izobraževanja na temo kitajskega poslovnega bontona v sklopu podjetja. Ostaja le peščica tistih (20 %), ki takšnega izobraževanja v podjetju ne želijo imeti. V kolikor se organizacija, kjer posameznik deluje, ne odloči za tovrstno izobraževanje svojih zaposlenih, pa posamezniku še vedno preostanejo druge možnosti učenja izven podjetja. Glede na pridobljene podatke iz raziskave želim za konec posamezniku opisati smernice učenja, ki pripomorejo k tesnejšemu poznavanju kitajskega poslovnega bontona:

- **Obisk kitajskega poslovnega okolja z izkušenim sodelavcem:** iz analize sem ugotovila, da je ta metoda učenja kitajskega poslovnega bontona prisotna pri najvišjemu številu respondentov. Največ so se naučili, ko so kitajsko poslovno okolje obiskali z izkušenim sodelavcem. Sami bi z opazovanjem težko in precej kasneje opazili ključne

napake, ki jih počno v kitajskem poslovnem okolju. Za kitajske poslovne partnerje namreč na splošno velja, da tujca na napake neradi opozarjajo, ker to užali njihov *mianzi* (obraz). Izkušen sodelavec pa sodelavca s svojim zgledom opozori na napake. Prednost takšnega učenja je prihranek na času in denarju, ki bi ju drugače zapravili za delavnice, tečaje in seminarje ter za ostale tipe izobraževanj na temo kitajskega poslovnega bontona. Slabost pa je, da se v primeru napačnega interpretiranja izkušenega sodelavca tudi učeči-se sodelavec nauči napačnega stila poslovnega bontona.

- **Predstavitev izkušenega sodelavca:** naj najbolj izkušen sodelavec pripravi kratko predstavitev na temo kitajskega poslovnega bontona. Sodelavcem naj predstavi osnovne značilnosti kitajskega poslovnega bontona, ki jih mora posameznik poznati. Doda naj še glavne razlike, nevarnosti in dogodke iz prakse, kjer je potrebna dodatna previdnost. Med predstavitvijo naj predavatelj ustrezno vključi primere iz prakse, udeleženci pa naj poskušajo najti pravilne rešitve. Idealno bi bilo, če bi bila predavatelja dva: na eni strani slovenski, na drugi strani pa izkušeni kitajski sodelavec. Ker pa to večinoma ni možno, je zadosti, če predava le eden. Takšna metoda ni draga, vendar zahteva čas priprave predavatelja. Od predavatelja se samoumevno zahtevata priprava in pregled določene strokovne literature na temo kitajskega poslovnega bontona. To načeloma tudi zmanjšuje napake napačnega interpretiranja izbrane tematike.
- **Individualno učenje preko prakse:** to je najpočasnejša metoda učenja kitajskega poslovnega bontona in hkrati tudi najmanj uspešna. Kot že omenjeno, sami težko opazimo svoje napake, kitajski poslovni partnerji pa nas na njih neradi opozorijo. Zato traja dlje, da se naučimo pravilnega obnašanja, če se vmes ne naučimo celo napačnega. Glede na podatke iz analize nepoznavanje kitajskega poslovnega bontona nima vpliva na dolžino poslovanja v kitajskem poslovnem okolju, zato je ta metoda uspešna le ob kombinaciji dodatnega izobraževanja na temo kitajskega poslovnega bontona.
- **Samostojno učenje iz priročnikov in knjig:** v slovenščini še ni na voljo tovrstnih knjig in priročnikov oz. do prevodov danes še nisem zasledila. V angleščini pa je veliko tovrstne literature. Prednost je verodostojnost informacij, slabost pa potreben čas in motivacija posameznika.
- **Samostojno učenje z interneta:** na spletnih straneh se nahaja ogromno besedil na temo kitajskega poslovnega bontona. Ob prebiranju sem žal ugotovila, da nekateri podatki niso točni, zato je na spletnih straneh potrebna dodatna pazljivost neuradnih avtorjev. Napisanih je bilo že nekaj diplomskih in magistrskih nalog na temo kitajskega poslovnega bontona v slovenskem jeziku. Prednost te metode učenja je verodostojnost informacij, slabost pa potreben čas in motivacija posameznika.
- **Samostojno učenje preko izobraževalnih tečajev, seminarjev in delavnic:** možna je udeležba delavnic, tečajev in seminarjev. Tečaj na temo kitajskega poslovnega bontona je bil v letu 2016 organiziran le en in sicer na Konfucijevem inštitutu v Ljubljani. Tečajev za enega posameznika je malo, večina so organizirana po potrebi, oz. po povpraševanju. Možno pa se je dogovoriti za individualni tečaj. Priporočam sprotno spremljanje na organizatorjevih straneh. Prednost obiska tovrstnih tečajev je

verodostojnost informacij in malo vložnega časa. Slabost pa je, da je teh tečajev malo na voljo in da so dragi.

- **Skupinsko učenje preko izobraževalnih tečajev, seminarjev in delavnic v sklopu podjetja:** glede na povpraševanje se je pri nekaterih ustanovah mogoče dogovoriti za termin izobraževanja za skupino ljudi. Nekateri predavatelji pridejo predavat na sedež podjetja. Preverite možnosti organiziranja tečaja pri posameznemu organizatorju. Prednost obiska tovrstnih tečajev je verodostojnost informacij in malo vložnega časa, sploh če je tečaj organiziran v prostorih podjetja. Slabost je, da takšni tečaji stanejo, vendar se znesek tečaja sorazmerno porazdeli med št. udeležencev.
- **Kulturni asimilator (prilagodljivec):** kulturni asimilator je metoda, ki temelji na preverjanju znanja tuje kulture. Gre za vprašalnik, kjer je opisan pripetljaj oziroma interakcija nekega dogodka iz tuje kulture, posameznik pa se odloča, kakšna je najprimernejša reakcija. Vsebuje sklop več vprašanj, ki so dopolnilnega tipa, ocenjevalne, razvrstitvene lestvice ali izbira odgovora. Po vsaki izbiri sledi rešitev pravilnega odgovora in ustrezna obrazložitev pravilnih ali napačnih odgovorov (Fiedler, Mitchell, Triandis, 1971, str. 1–8). Takšen tip vprašanj je mogoče ustvariti ne le za kitajsko kulturo, temveč tudi za kitajski poslovni bonton. Prednost takšnih programov je verodostojnost informacij in hitrost učenja, a obenem zahteva motivacijo posameznika, saj je vprašanj veliko. Potrebna je dodatna prilagodljivost programa, ker se večina vprašanj nanaša na kitajsko kulturo in ne na kitajski poslovni bonton.
- **Spletni kvizi:** na internetu je na voljo nekaj kvizov, kjer so zastavljena vprašanja na temo kitajskega poslovnega bontona. Podobno kot pri kulturnem asimilatorju, se ob reševanju prikažejo rešitve. Prednost takšnih kvizov je cena in hitrost učenja, vendar zahteva motivacijo posameznika. Slabost je, da v teh vprašanjih niso zajeta vsa področja kitajskega poslovnega bontona in posameznik si tako pridobi znanje le iz določenih primerov oz. pripetljajev. Prav tako je pri nekaterih kvizih vprašljiva verodostojnost.

Največja omejitev, s katero sem se srečala pri tej raziskavi je bila pridobitev ljudi iz zelene ciljne skupine, voljnih anketiranja ali intervjuvanja. Četudi sem poskušala sestaviti čim krajšo anketo, je le-ta vseeno obsegala 10 minut posameznikovega časa. Verjamem, da imajo ljudje že tako ali tako prenatrane urnike, zato svoj odmor v službi in prosti čas raje izkoristijo za kaj drugega. Poleg tega pa je v današnjem okolju ogromno anket in posameznikom se jih ne ljubi več izpolnjevati. Kljub zagotavljeni anonimnosti sem opazila, da ljudje prav tako neradi podajajo svoje osebne podatke, v mojem primeru so to demografski podatki. Po analizi sem namreč ugotovila, da je veliko respondentov uspešno izpolnilo prvi in drugi del spletne ankete, pri demografskih podatkih pa so zaprli anketno okno. Poleg tega je samo analiziranje določene ciljne skupine (generacije Y) zelo znižalo količino izpolnjenih anket. Prvič zaradi količinskega nabora (veliko pravilno izpolnjenih anket je bilo izpolnjenih s strani starejše populacije), drugič zaradi nevoljnosti dajanja osebnih podatkov.

V nadaljnjem raziskovanju na tem področju bi priporočila, da se spletno anketo smiselno preuredi tako, da bi se respondentu ob koncu reševanja ankete podale rešitve in končna ocena iz njegovega znanja kitajskega poslovnega bontona. Tako bi tudi respondent pridobil nekaj v zameno za svoj dragoceni čas. Priporočila bi sodelovanje z organizatorji učenja kitajskega jezika, ki bi povabili svoje udeležence k izpolnitvi spletne ankete. Prav tako bi bilo smiselno poiskati možnosti sodelovanja z gospodarsko zbornico. Revijam iz tega področja bi lahko ponudila brezplačni članek o kitajskem poslovnem bontonu, kjer bi bila objavljena povezava k izpolnitvi spletne ankete. Intjuvala bi Kitajske poslovneže, in sicer, kako ocenjujejo, da mladi slovenski poslovneži poznajo kitajski poslovni bonton. S tem bi pridobila podatke iz prve roke.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anantatmula V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(1), 9–26.
2. Arias, J.T.G. (1998). A Relationship Marketing Approach to Guanxi. *European Journal of Marketing*, 1/2: 145–156.
3. Böing, G., priredba. (1976). *Svetovna zgodovina: od začetkov do danes*. Slovenska izdaja. Ljubljana: Cankarjeva založba.
4. Bond, M. H. (1986). *The Psychology of the Chinese People*. Oxford: Oxford University Press.
5. Boštjančič, E. (2011). Generacija, ki ji delo ni cilj, le sredstvo. *Manager: Moč ideje*, 3, 44–45.
6. Brandweek, (1997). A quiz is presented concernig Chinese business etiquette: When in Shanghai. *Brandweek: Prometheus Global Media*, 38,(26), 1-2.
7. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Brown, J. (2006). *China, Japan, Korea: Culture and Customs*. South Carolina. Book Surge, LLC.
9. Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. New York: Oxford Universtity Press, Inc.
10. Bucknall, K. B. (1999). *Chinese Business Etiquette and Culture*. Raleigh: Boson Books.
11. *China population*. Najdeno 25. maja 2016 na spletnem naslovu <http://worldpopulationreview.com/countries/china-population/>
12. *Chinese Etiquette*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.travelchinaguide.com/essential/etiquette.htm>
13. Engel, R.J. & Schutt, R.K. (2005). *The practice of research in social work*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
14. Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu – Vodenje Veteranov, Bumarjev, Xerjev in Yarjev. *Revija Kadri*, 11(14).
15. Fiedler, F. E., Mitchell, T., & Triandis, H. C. (1971). The culture assimilator: An approach to cross-cultural training. *Journal of Applied Psychology*, 55, 95-102.
16. Fox, S.. (2008). China's changing culture and etiquette. *The China Business Review*, 35(4), 48–51.
17. Grintal, B. (2013). *Poslovni bonton ali Poslovni bonton od A do Ž*. (1. izdaja). Maribor : Poslovna založba MB.
18. Hoff, G. (2011). *Generational Differences Worksheet*. Najdeno 23. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/61292743/Generational-Differences-Worksheet-Galen-Hoff>
19. International Monetary Fund: World Economic Outlook. (2005). *Globalization and External Imbalances*. Washington: International Monetary Fund. 109–156.

20. Izvozno okno. (2012). *Brez poznavanja kulture in običajev poslovno osvajanje kitajskega trga ne bo uspešno*. Najdeno 16. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Aktualno/Brez\\_poznavanja\\_kulture\\_in\\_obicajev\\_poslovno\\_osvajanje\\_kitajskega\\_trga\\_ne\\_bo\\_uspesno\\_16573.aspx](http://www.izvoznookno.si/Aktualno/Brez_poznavanja_kulture_in_obicajev_poslovno_osvajanje_kitajskega_trga_ne_bo_uspesno_16573.aspx)
21. Izvozno okno. (2016a). *Nasveti za na pot*. Najdeno 1. januarja 2016 na spletnem naslovu: [http://www.izvoznookno.si/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Poslovni\\_obisk/Nasveti\\_za\\_na\\_pot](http://www.izvoznookno.si/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Poslovni_obisk/Nasveti_za_na_pot)
22. Izvozno okno. (2016b). *Predstavitev gospodarstva Kitajske*. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Predstavitev\\_drzave\\_4323.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Predstavitev_drzave_4323.aspx)
23. Izvozno okno. (2016c). *Gospodarska politika vlade*. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Predstavitev\\_drzave\\_4323.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Predstavitev_drzave_4323.aspx)
24. Izvozno okno. (2016d). *Mednarodno gospodarsko sodelovanje na kitajskem*. Najdeno 29. avgusta 2015 na spletnem naslovu: [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Kitajska/Mednarodno\\_gospodarsko\\_sodelovanje\\_6435.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Mednarodno_gospodarsko_sodelovanje_6435.aspx)
25. Jazbec, M. (2005). Slovenska Nacionalna Kultura in Medkulturno Izobraževanje Poslovnežev. V Prašnikar J. & Cirman A. (ur.), *Globalno Gospodarstvo in Kulturna Različnost*, 85–108.
26. Kostevc Č., & Redek, T. (2005). Globalizacija in tuje neposredne investicije: spreminajoča se podoba sveta. V Prašnikar J. & Cirman A. (ur.), *Globalno Gospodarstvo in Kulturna Različnost*, 447–468.
27. Krušič M. (1983). *Stare kulture: velika ilistrirana enciklopedija*. Slovenska izdaja. Ljubljana: Mladinska knjiga.
28. Kuljaj, A., & Makovec, B. M. (2005). Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih managerjev. V Prašnikar J. & Cirman A. (ur.), *Globalno Gospodarstvo in Kulturna Različnost*, 469–483.
29. Marx E., (1999). *Breaking through culture shock : what you need to succeed in international business*. London : Nicholas Brealey.
30. Milčinski, M., 1988. *Konfucijeva zapuščina človeštvu*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
31. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *International Migration Database – inflows of foregin population by nationality*. Najdeno 28. avgusta 2015 na spletnem naslovu: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MIG>
32. Osredečki, E. (1990). *Poslovni bonton: Kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Tehniška Založba.
33. Parkinson, R. (2014). Chinese Etiquettes – Vital in the business world. *China Today*, 63(10), 67–67.



34. Partridge, C., priredba. (2009). *Verstva sveta*. (Tretja izdaja). Ljubljana: Mladinska knjiga.
35. Prašnikar, J., & Cirman A.. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance, d. o. o.
36. Roos, D. (b. d.). (2016). *How Generation Gaps Work*. Najdeno 8. junija na spletnem naslovu: <http://people.howstuffworks.com/culture-traditions/generation-gaps/generation-gap1.htm>
37. Rošker, J. (31. 1. 2016). *Ars*. (radijska oddaja). Ljubljana: 3. program Radia Slovenija – program *Ars*. Najdeno 25. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://ars.rtv slo.si/2016/01/sedmi-dan-konfucij-v-kavbojkah/>
38. Sagadin, J. (1995). Nestandardizirani intervju. *Sodobna pedagogika*, 7(8), 311-322
39. Seligman, S. D., (1999). *Chinese business etiquette: a guide to protocol, manners, and culture in the People's Republic of China*. (1<sup>st</sup> printing). New York : Warner Books.
40. Statistični urad Republike Slovenije. (2015). *Odseljeni prebivalci, stari 15 ali več let, po izobrazbi, starostnih skupinah, spolu in državljanstvu, Slovenija, letno*. Najdeno 28. avgusta 2015 na spletnem naslovu: <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
41. Stevenson, J. (2008). Managing the millennials, *Business West*, 24(21), 42–6.
42. Tavčar, M. (1997). *Preprosti poslovni bonton*. Ljubljana: Novi Forum.
43. Urech, E. (2002). *Speaking globally: effective presentations across international and cultural boundaries*. Rollinsford (N.H.): Book Network International.
44. Verstappen, S. H. (2008). *Chinese business etiquette*. California: Stone Bridge Press:
45. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Univerza v Ljubljani.
46. Vollmer, S. (2012). Business Etiquette in China. *Journal of Accountancy*, 214(6), 18–18.
47. World Population Review. (2017). *China Population 2017*. Najdeno 2. Februarja 2017 na spletnem naslovu: <http://worldpopulationreview.com/countries/china-population/>
48. Zemke, R., Raines, & C., Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.
49. Zhou-Mathews, M. (2015). *The Chinese Way of Doing Business - A practical Guide to Chinese Business Culture and Etiquette*. (B.k. - ni navedena založba).





## **PRILOGE**





## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Spletna anketa .....	1
Priloga 2: Analiza spletne ankete - Grafi .....	6
Priloga 3: Primeri vprašanj: individualni nestandizirani intervju (pogovorni intervju). ....	18
Priloga 4: Pogovorni intervju: vprašanka A .....	19
Priloga 5: Pogovorni intervju: vprašavec B.....	24





## **PRILOGA 1: Spletna anketa**

*ANKETNI VPRAŠALNIK:*

**»POZNAVANJE IN UPORABA KITAJSKEGA POSLOVNEGA BONTONA«**

*Datum: 1. Januar 2016*

*Spoštovani,*

*V okviru magistrske naloge iz bolonjskega podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, pod mentorstvom doc. dr. Jane Žnidaršič, raziskujem **poznavanje in uporabo poslovnega bontona mladih slovenskih poslovnežev v Kitajskem poslovnem okolju**. Glavni cilj raziskave je opredeliti poznavanje in uporabo kitajskega poslovnega bontona med mladimi slovenskimi poslovneži v kitajskem okolju. Na podlagi ugotovitev bom raziskala, kako mladi dojemajo tuj poslovni bonton ter kako uporaba oz. ne uporaba le-tega vpliva na njihovo poslovanje.*

*Vprašalnik vam bo vzel največ **10 minut časa**. Naprošam vas, da ste pri izpolnjevanju vprašalnika odkriti. **Vprašalnik je anonimen**. Rezultati bodo uporabljeni le za študijske namene.*

*K sodelovanju vabim vse slovenske poslovneže iz Kitajskega poslovnega okolja, **rojene med 1980-2000 letom**.*

***Anketo lahko izpolnite tudi preko spletnega vprašalnika: <https://www.ika.si/a/96766>***

*Za vaš čas in sodelovanje se vam se vam v naprej zahvaljujem.*

*Nina Mrak*

*e-mail: [mrak.nina@gmail.com](mailto:mrak.nina@gmail.com)*

## **I. POZNAVANJE KITAJSKEGA POSLOVNEGA BONTONA**

Vprašanja se nanašajo na Kitajski poslovni bonton. Obkrožite samo en odgovor P (pravilno) ali N (nepravilno):

- 1) Številka 8 velja za srečno številko. P N
- 2) Poslovnega partnerja Wang Jiangouoa srečam prvič v živo. Naslovim ga z G. Wang. P N
- 3) Na pozdrav »ali ste že jedli« odgovorim z: »da, sem že in sem sit«. P N
- 4) S poslovnim partnerjem se prvič srečamo. Smem ga povprašati o zakonskem stanu, številu otrok ter o višini plače. P N
- 5) Neprimerno je, če sogovornika, katerega prvič vidim, potrepeljam po rami. P N
- 6) Poslovno vizitko pravilno izročim z desno roko. P N
- 7) Prejeto poslovno vizitko hitro pospravim v hlačni žep in nadaljujem pogovor. P N
- 8) Priporočljivo je, da poslovne vizitke natisnem v rdeči barvi. P N
- 9) Na poslovnem kosilu ni primerno razpravljati o poslu. P N
- 10) Med obedom paličic ne smem zapičiti v hrano. P N
- 11) Lepa gesta je, če iz svojega krožnika vse pojem. P N
- 12) Srebanje juhe velja za slabo maniro. P N
- 13) Če pri kosilu kažem s paličicami na gostitelja, pomeni, da želim z njim nazdraviti. P N
- 14) Ostanke od hrane (kosti) odložim na krožniček zraven, če ga ni, jih odložim na mizo. P N
- 15) Če se ne moremo dogovoriti, kdo bo plačal račun, si ga delimo . P N
- 16) Napičnine so na kitajskem zaželjene. P N
- 17) Primerno darilo je komplet štirih ročno barvanih porcelanastih skodelic. P N
- 18) Če imam darilo le za določeno osebo, ji ga podarim na samem. P N
- 19) Darilo zavijem v bel zavijalni papir. P N
- 20) Nastopajoči ob aplavzu ploska tudi sam sebi. Pri nas to deluje samovšečno, pri Kitajcih pa to izraža zahvalo ter pozitivne občutke publiki. P N

## II. UPORABA IN VPLIV KITAJSKEGA POSLOVNEGA BONTONA

1) Naslednje trditve se nanašajo na kitajski poslovni bonton, katerega uporabljate v kitajskem poslovnem okolju. Svoje (ne)strinjanje s posamezno trditvijo izrazite z eno od naslednjih izbir:

1 – Sploh se ne strinjam

2 – Se ne strinjam

3 – Se niti ne strinjam niti strinjam

4 – Se strinjam

5 – Se povsem strinjam

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Se ne strinjam	3 – Se niti ne strinjam niti strinjam	4 – Se strinjam	5 – Se povsem strinjam
Poznam Kitajski poslovni bonton.					
V praksi uporabljam Kitajski poslovni bonton.					
V praksi uporabljam nove, drugačne načine poslovnega bontona od predpisanega.					
Nepoznavanje Kitajskega poslovnega bontona lahko vodi do izgube posla ali ugodnosti.					
Kitajskim poslovnim partnerjem se zdi uporaba kitajskega poslovnega bontona pomembna.					
Nadrejenim se zdi uporaba kitajskega poslovnega bontona pomembna.					
Sodelavcem se zdi uporaba kitajskega poslovnega bontona pomembna.					
V podjetju bi želel/a dodatnega izobraževanje na temo Kitajskega poslovnega bontona.					

2) **Kje ste se naučili kitajskega poslovnega bontona? (možna izbira več odgovorov):**

- Na izobraževanju ali delavnici v sklopu podjetja.
- Na izobraževanju ali delavnici v sklopu študija.
- Na izobraževanju ali delavnici v prostem času.
- Samostojno iz člankov, knjig in interneta.
- S pomočjo druge osebe (sodelavec, nadrejeni, prijatelj,...).
- Sproti na terenu v kitajskem okolju.
- Drugo: \_\_\_\_\_

**3) Kateri način izobrazbe kitajskega poslovnega bontona je bil za vas najboljši?  
Katere načine priporočate drugim slovenskim poslovnežem?**

---

---

**4) Kje uporabljate Kitajski poslovni bonton? (možna izbira več odgovorov):**

- a) Na formalnih srečanjih
- b) Pri ljudeh, ki jih še ne poznam dobro
- c) Pri sodelavcih
- d) Pri nadrejenih
- e) Pri poslovnih partnerjih
- f) Pri ljudeh, ki so na visokih položajih
- g) Povsod, v Kitajskem okolju, kjer je le možno
- h) Nikjer, ker to ni najpomembnejša stvar pri poslovanju s Kitajsko
- i) Drugo: \_\_\_\_\_

### **III. POTADKI O ANKETIRANCU:**

**1) V katero starostno skupino spadate?**

- a) Pod 16 let
- b) Od 16 do vključno 36 let
- c) Od 37 let do vključno 73 let
- d) Več kot 74 let

**2) Spol:** a) moški b) ženski

**3) Organizacija, kjer delujem se nahaja:**

- a) V Sloveniji
- b) Na Kitajskem
- c) Drugo: \_\_\_\_\_

**4) Moja funkcija v podjetju (nabavni referent, prodajni referent, menedžer, tehnolog, direktor, nadzornik proizvodnje, agent,...)\_\_\_\_\_.**

**5) Kitajsko obiskujem:**

- a) Živim na Kitajskem
- b) Večkrat letno
- c) Vsaj enkrat letno
- d) Na vsakih par let
- e) Nikoli

**5) Koliko časa že poslujete v Kitajskem okolju?**

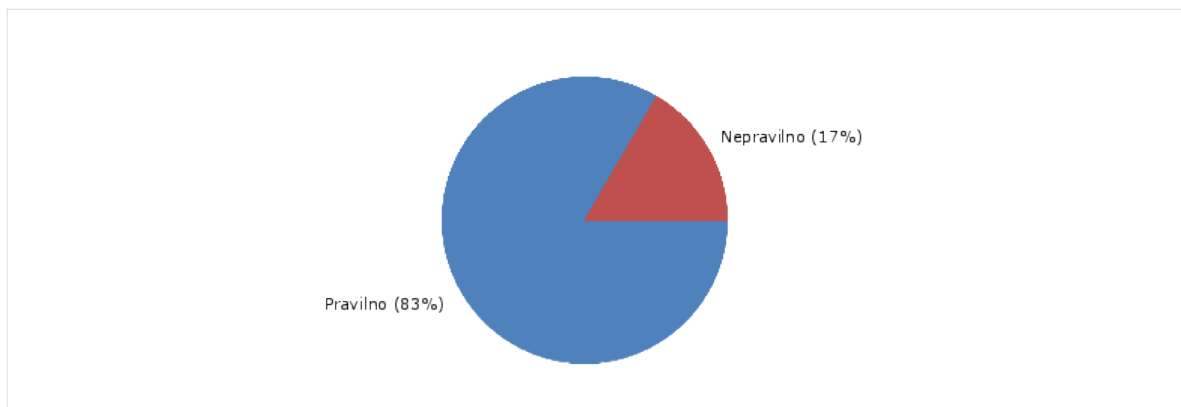
- a) Več kot 8 let
- b) Več kot 4 leta
- c) Več kot 1 leto
- d) Manj kot 1 leto
- e) Nikoli

**6) Kako pogosto poslujete v Kitajskem okolju (zadnji 2 leti)?**

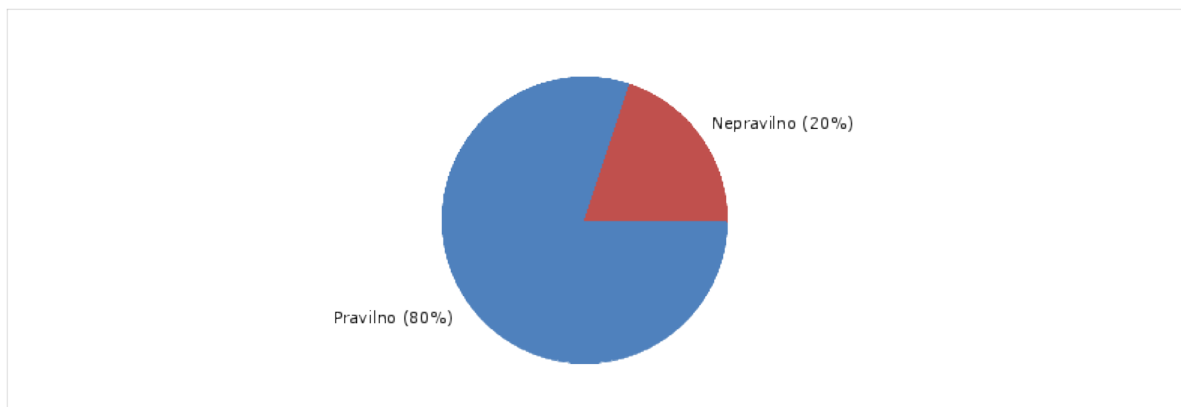
- a) Redno (vsak dan v delovnem tednu)
- b) Občasno (1-2 krat tedensko)
- c) Priložnostno (nekajkrat mesečno)
- d) Redko (nekajkrat letno)
- e) Nikoli

## PRILOGA 2: Analiza spletne ankete - Grafi

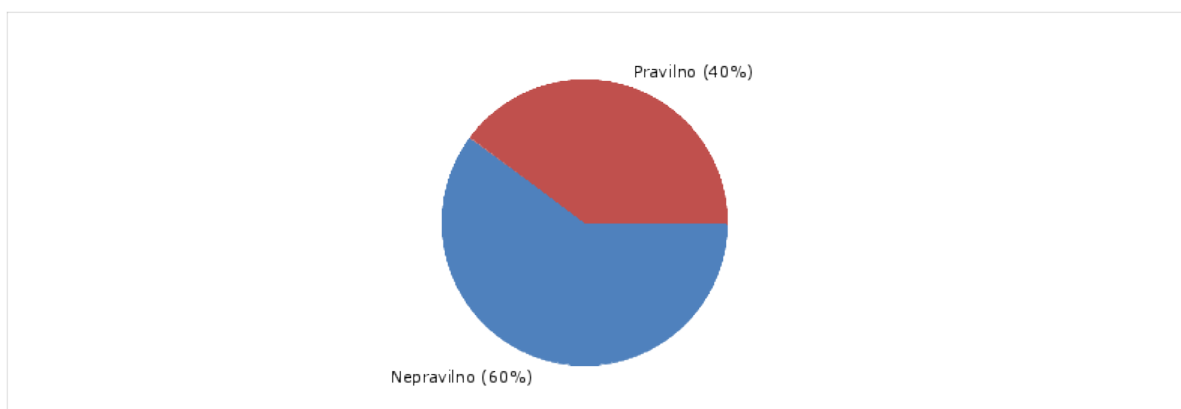
**Številka 8 velja za srečno številko. (n = 30)**



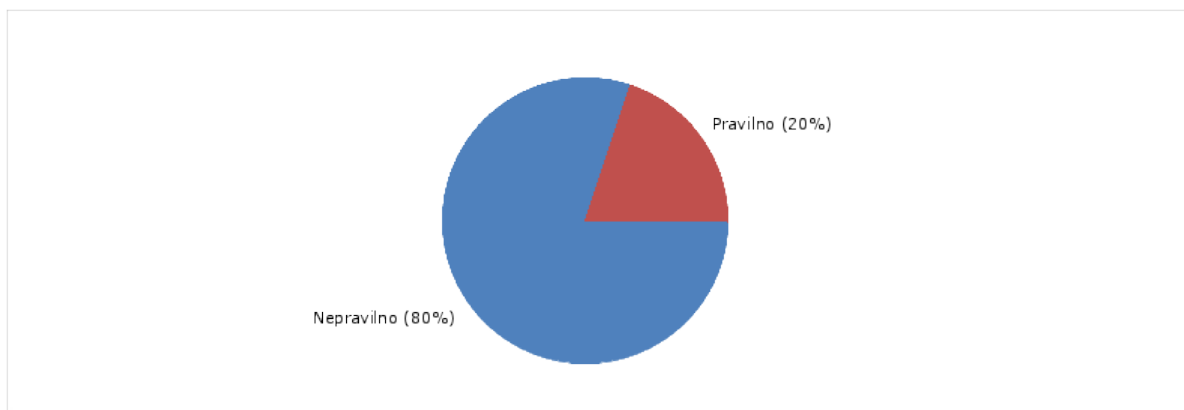
**Poslovnega partnerja Wang Jianguoua srečam prvič v živo. Naslovim ga z G. Wang. (n = 30)**



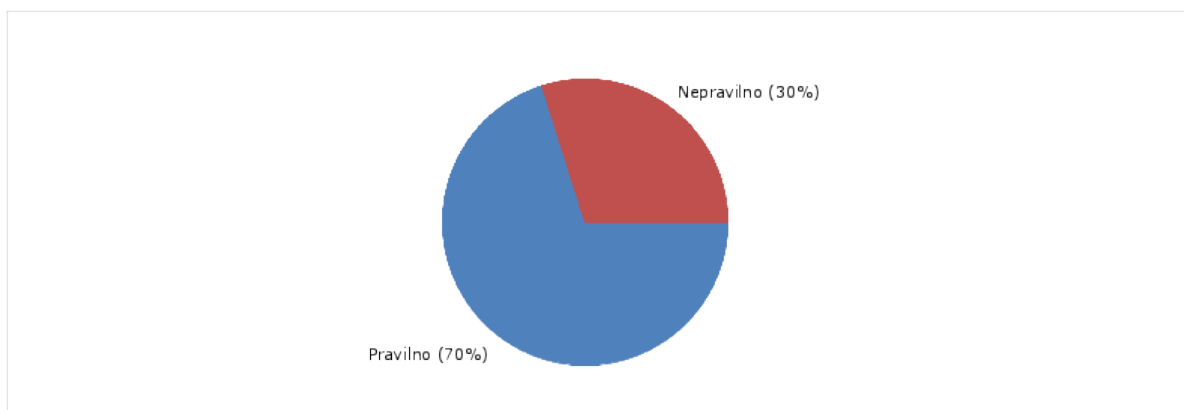
**Na pozdrav »ali ste že jedli« odgovorim z: »da, sem že in sem sit«. (n = 30)**



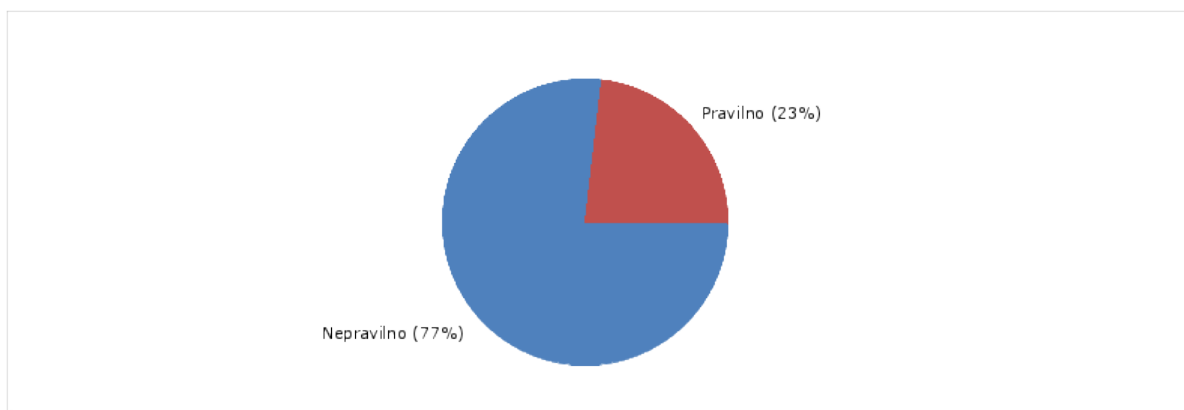
**S poslovnim partnerjem se prvič srečam. Smem ga povprašati o zakonskem stanu, številu otrok ter o višini plače. (n = 30)**



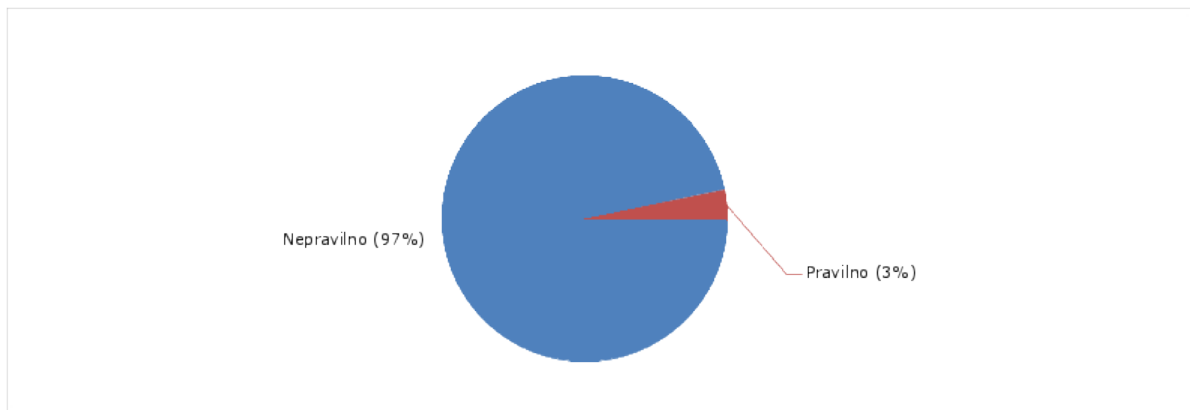
**Neprimerno je, če sogovornika, katerega prvič vidim, potrepļjam po rami. (n = 30)**



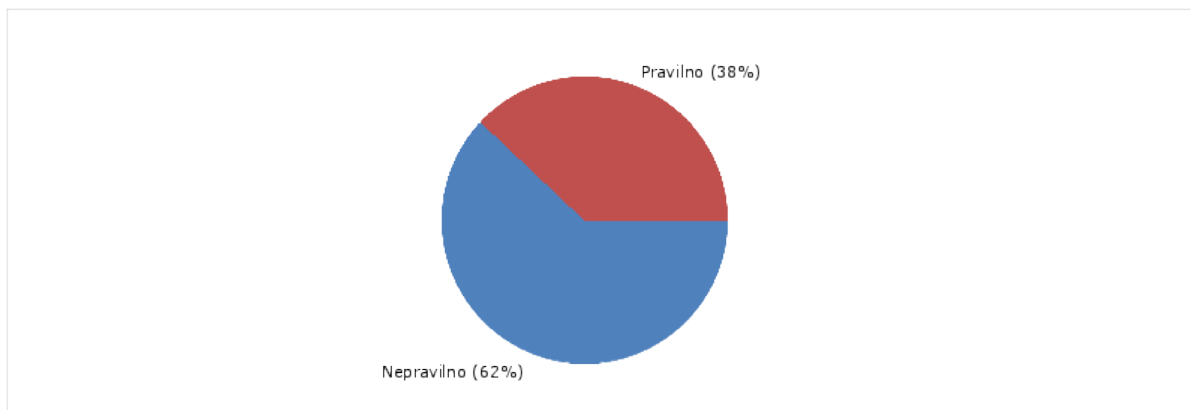
**Poslovno vizitko praviloma izročim z desno roko. (n = 30)**



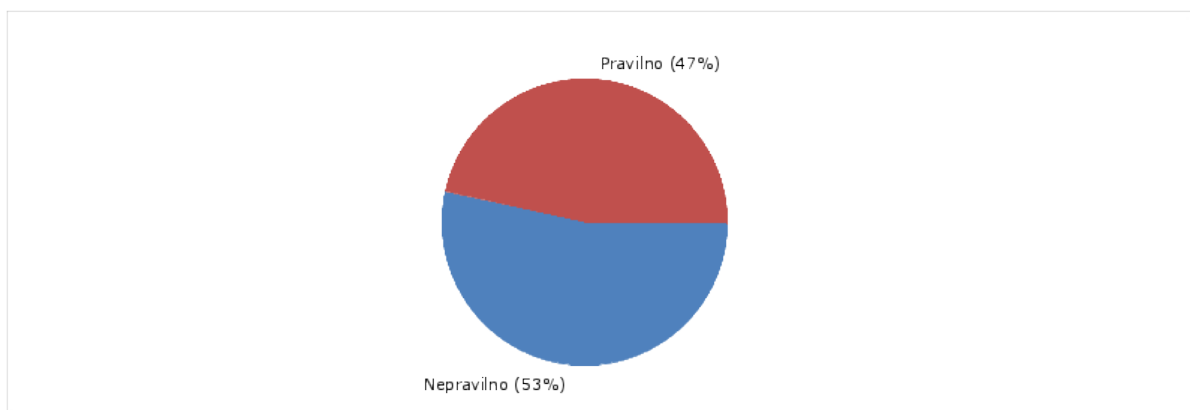
**Prejeto poslovno vizitko hitro pospravimo v hlačni žep in nadaljujem pogovor.**  
(n = 30)



**Priporočljivo je, da poslovne vizitke natisnem v rdeči barvi.** (n = 29)

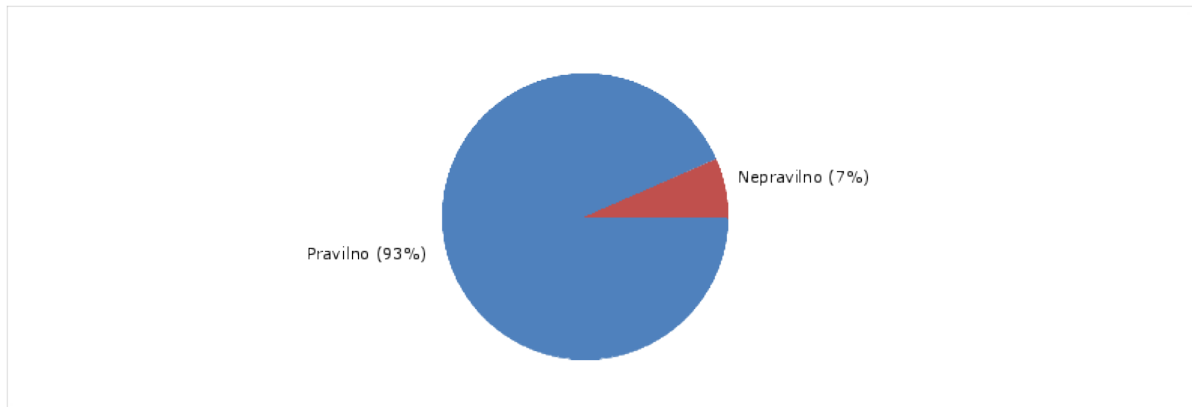


**Na poslovnem kosilu ni primerno razpravljati o poslu.** (n = 30)

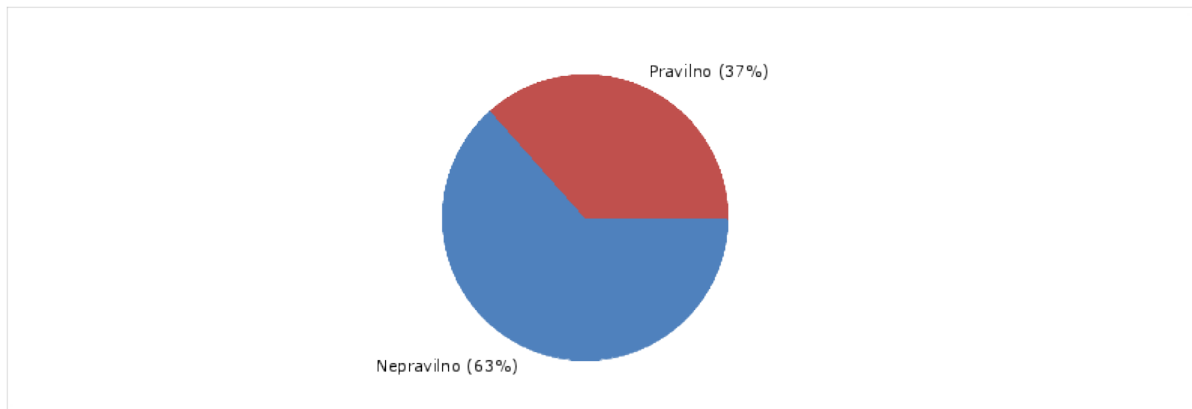




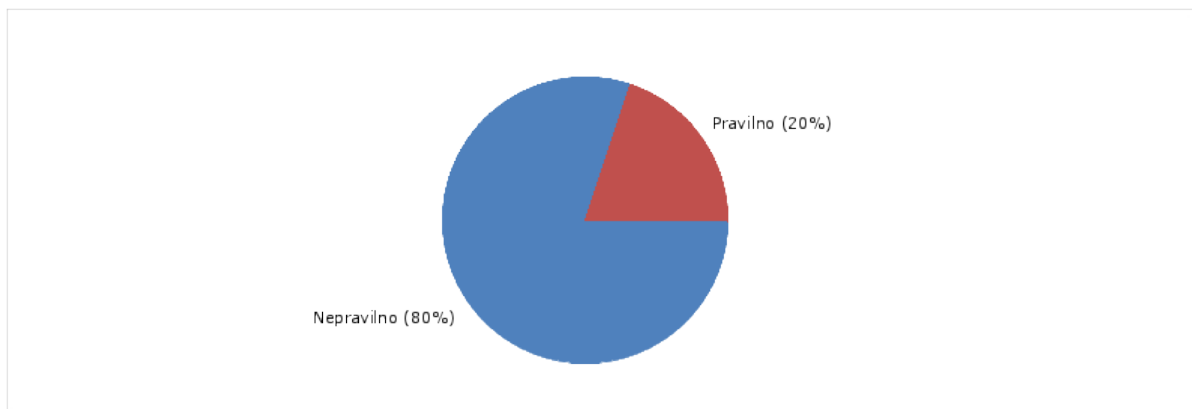
**Med obedom paličic ne smem zapičiti v hrano. (n = 30)**



**Lepa gesta je, če iz svojega krožnika vse pojem. (n = 30)**

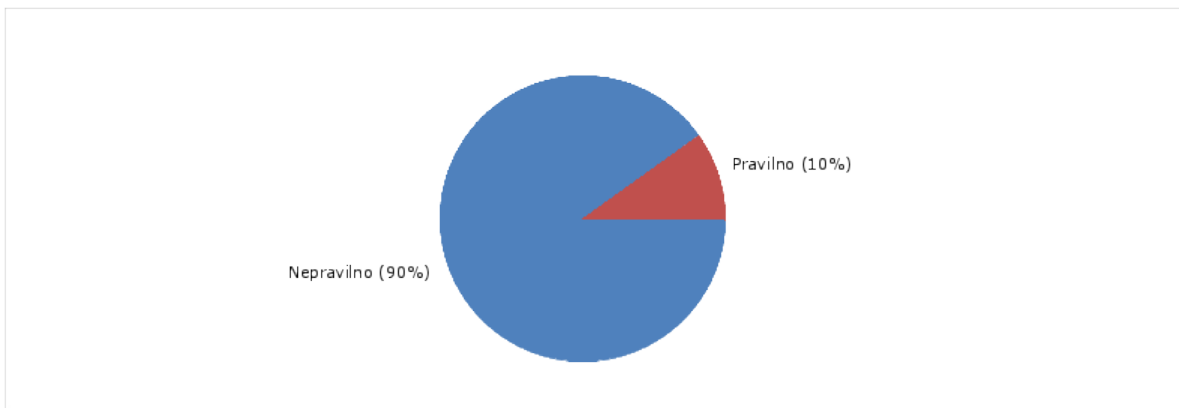


**Srebanje juhe velja za slabo maniro. (n = 30)**



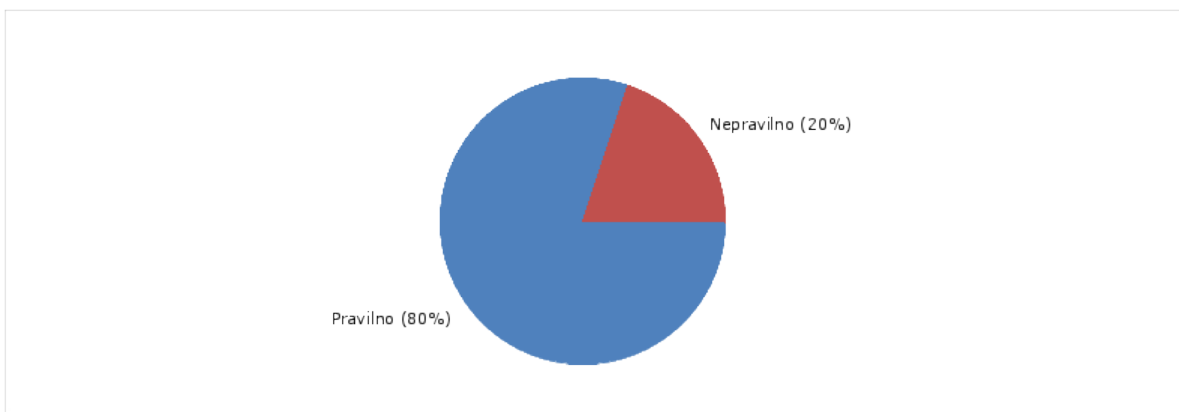
**Če pri kosilu kažem s paličicami na gostitelja, pomeni, da želim z njim nazdraviti.**

(n = 30)

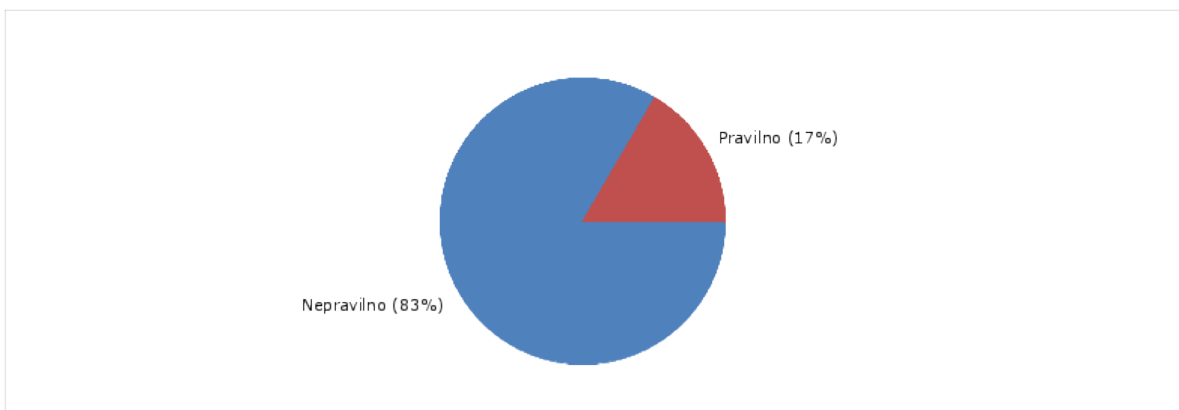


**Ostanke od hrane (kosti) odložim na krožniček zraven, če ga ni, jih odložim na mizo.**

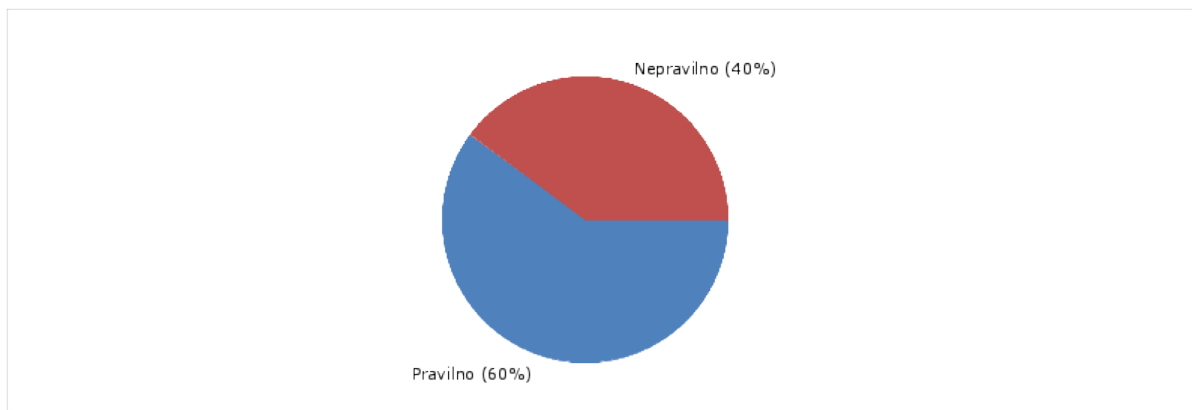
(n = 30)



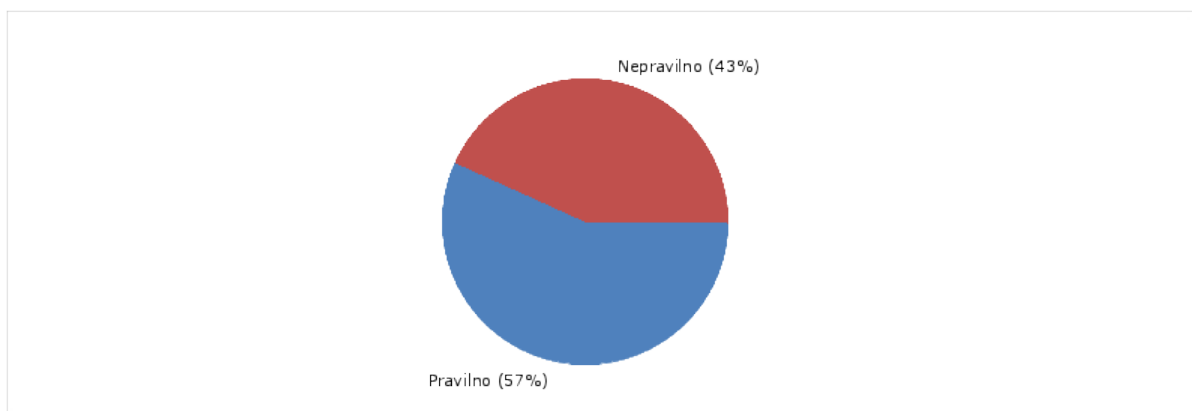
**Če se ne moremo dogovoriti, kdo bo plačal račun, si ga delimo. (n = 30)**



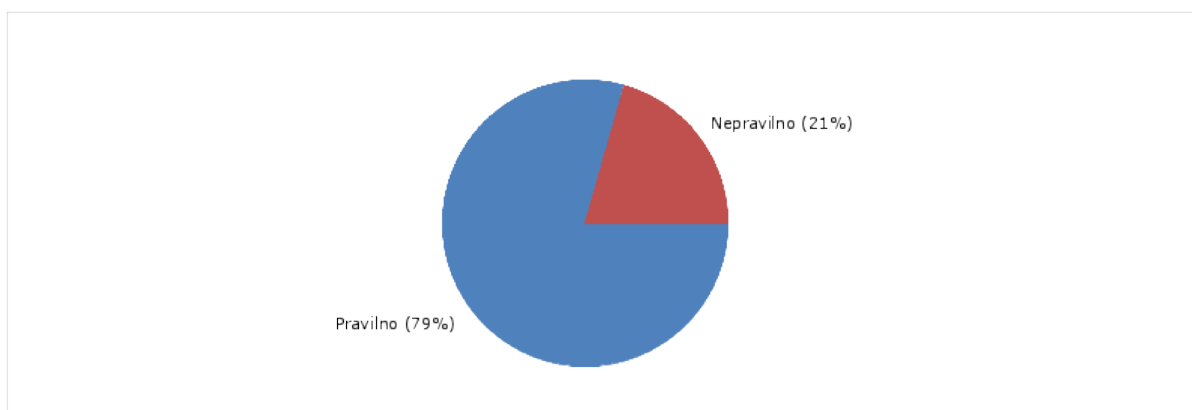
**Napitnine na Kitajskem niso zaželeno. (n = 30)**



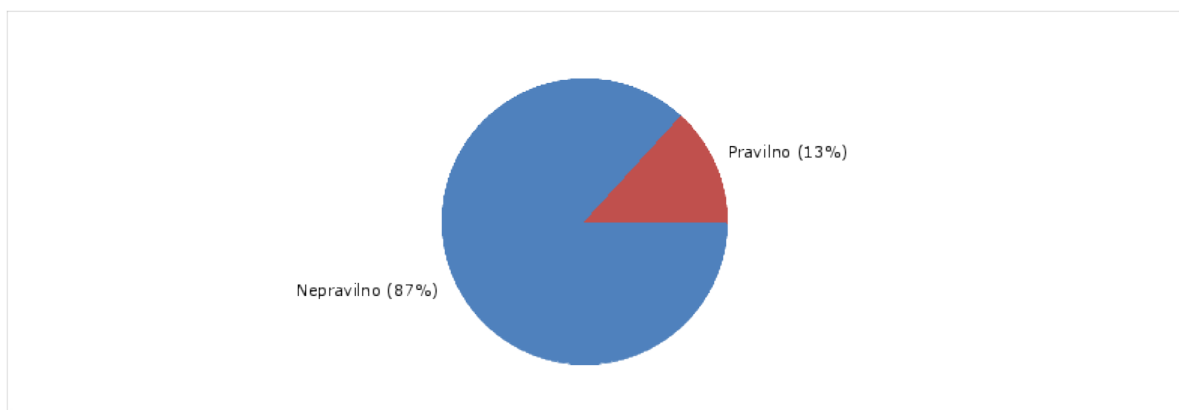
**Primerno darilo je komplet štirih ročno barvanih porcelanastih skodelic. (n = 30)**



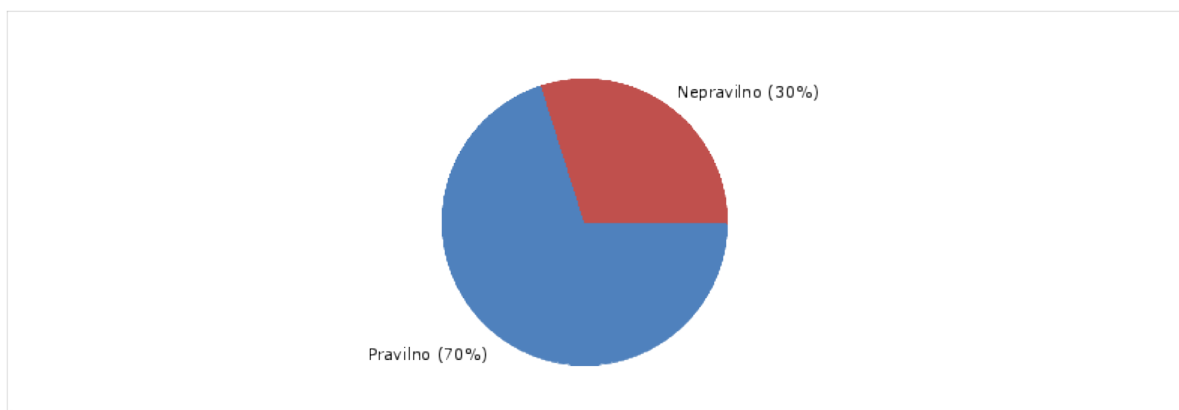
**Če imam darilo le za določeno osebo, ji ga podarim na samem. (n = 29)**



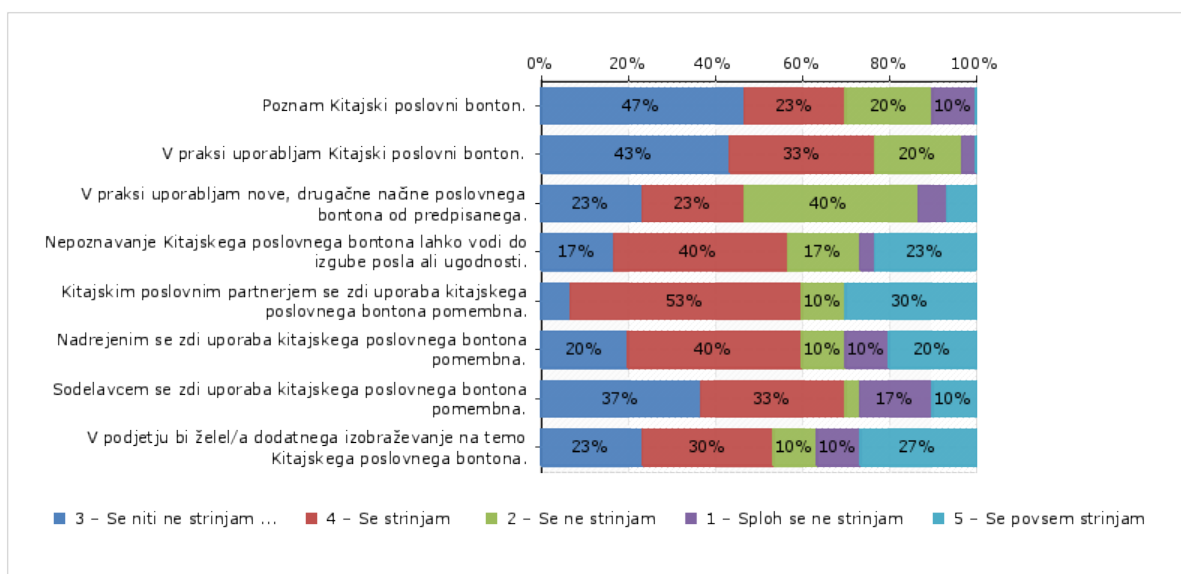
**Darilo zavijem v bel zavijalni papir. (n = 30)**



**Nastopajoči ob aplavzu ploska tudi sam sebi. Pri nas to deluje samovšečno, pri Kitajcih pa to izraža zahvalo ter pozitivne občutke publiki. (n = 30)**

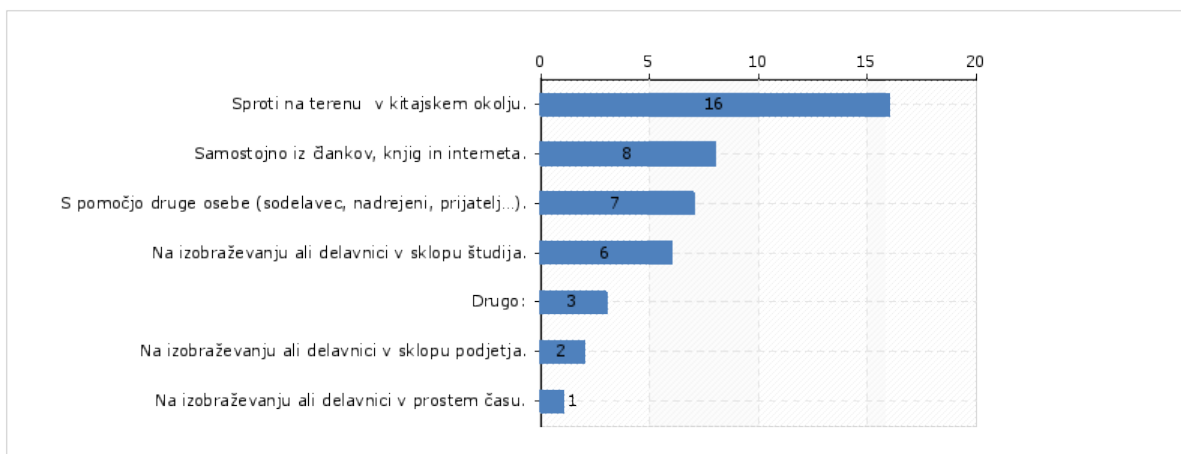


**Naslednje trditve se nanašajo na kitajski poslovni bonton, katerega uporabljate v kitajskem poslovnem okolju. Svoje (ne)strinjanje s posamezno trditvijo izrazite z eno od naslednjih izbir: 1 – Sploh se ne strinjam 2 – Se ne strinjam 3 – Se niti ne strinjam 4 – Se strinjam 5 – Se povsem strinjam (n = 30)**



## Kje ste se naučili kitajskega poslovnega bontona? (možna izbira več odgovorov)

(n = 43) Možnih je več odgovorov



Odgovori	Frekvenca
nisem se še.	
študij	

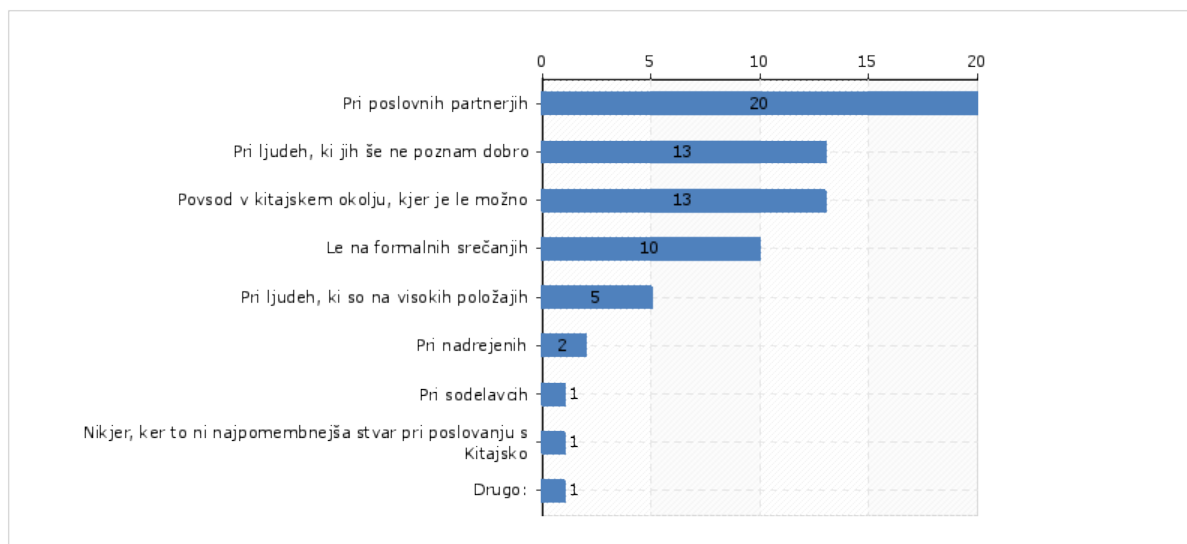
## Kateri način izobrazbe kitajskega poslovnega bontona je bil najboljši? Katere načine priporočate drugim slovenskim poslovnežem?

delavnice
praksa.
edini način - sproti ali od izkušenih sodelavcev. drugim priporočam skupinsko izobraževanje za kitajski posl. bonton v podjetju
na terenu.
članki in knjige
sproti na terenu ali od sodelavcev
/
obis kitajske
formslni
izkušnja
praksa
tečaj
praktični način
go with the flow
osnovni tečaj v podjetju in potem obisk z izkušenim sodelavcem na kitajskem
a

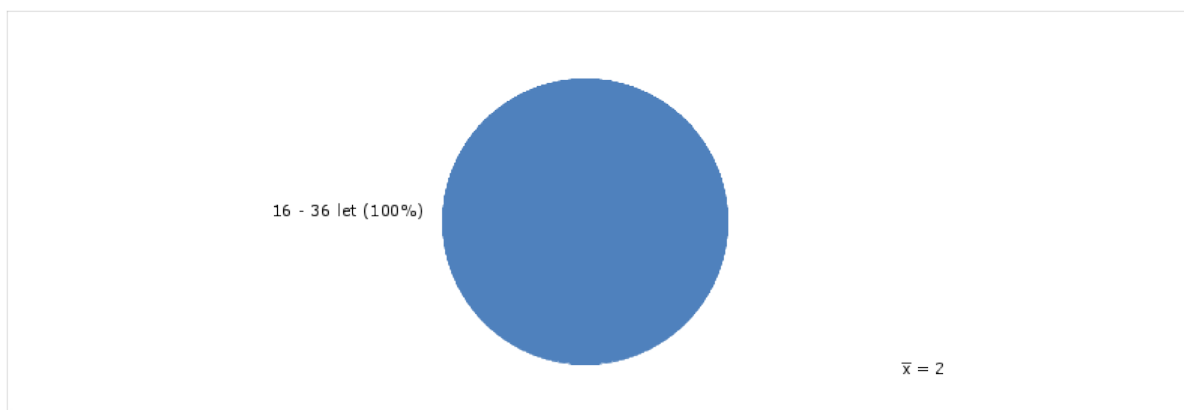
samostojno iz člankov, knjig, interneta, s pomočjo druge osebe, na izobraževanju
ne vem
prilagajanje tuji kulturi
izkušnje
v praksi s posnemanjem.
ko si na kitajski
praksa in tečaji
v sklopu študija
tisti v sklopu podjetja
ucenje iz izkušenj, in od drugih
ne vem, mislim da bi priporočal kakšno predhodno izobrazbo. jaz sem se znašel direktno v kit. okolju in sem se na začetku zelo lovil, šele po parih mesecih mi je bilo jasno, da sem delal ogromno vedenjskih napak
vsi načini
izobraževanje v prostem času
karkoli

### Kje uporabljate Kitajski poslovni bonton? (možna izbira več odgovorov) (n = 66)

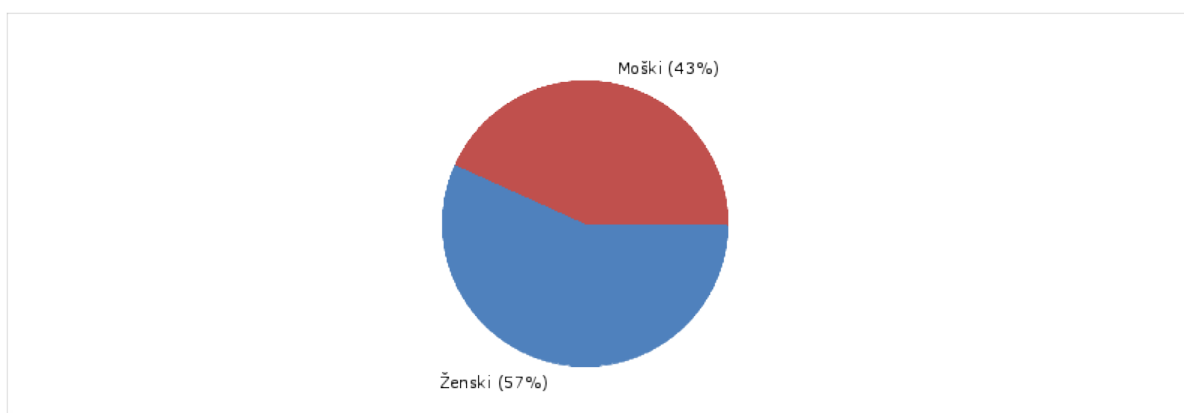
Možnih je več odgovorov



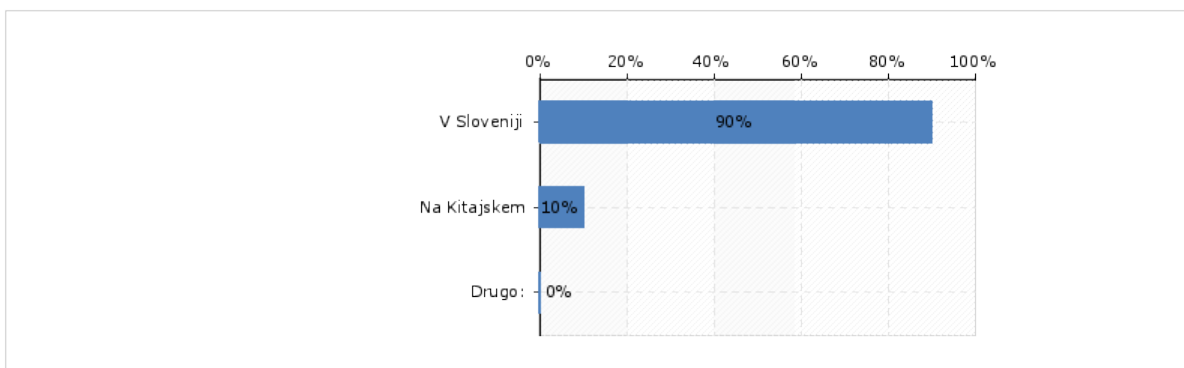
**V katero starostno skupino spadate? (n = 30)**



**Spol: (n = 30)**



**Organizacija, kjer delujem se nahaja: (n = 30)**

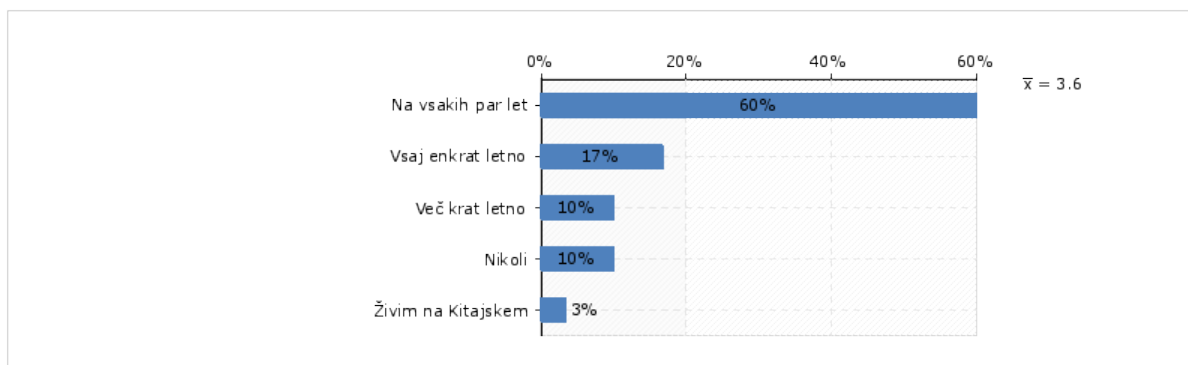


**Moja funkcija v podjetju (nabavni referent, prodajni referent, menedžer, tehnolog, direktor, nadzornik proizvodnje, agent,...)**

menežer
logistik kitajska - slovenija ter agent
.
/

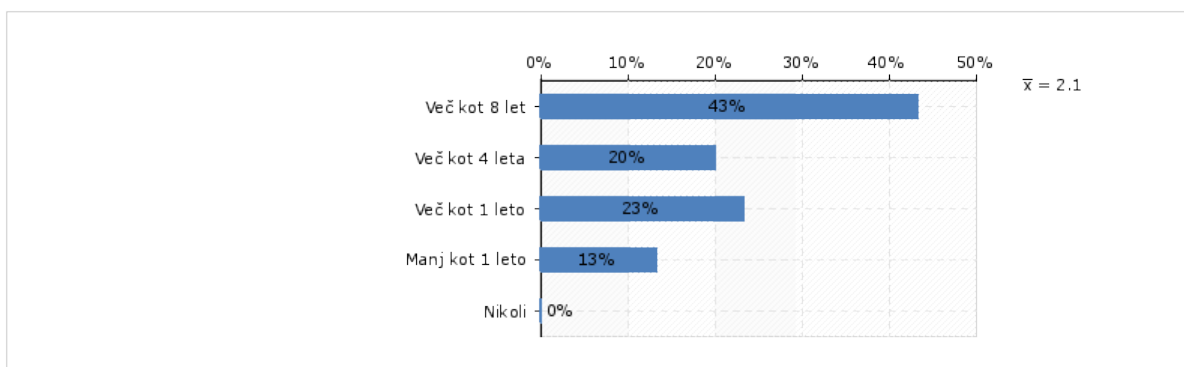
tolmač
prodajni referent
nabavni referent
vodja projektov
prevajalec
izvoznica
direktor
menedžer
referent logistike (prodaja, operativa, customer service)
manager logistike
a
prodaja
marketing
kontrolor v proizvodnji
vodja nabave
direktorica
marketing in razvoj - predstavnik
komercialist
nabava

### Kitajsko obiskujem: (n = 30)

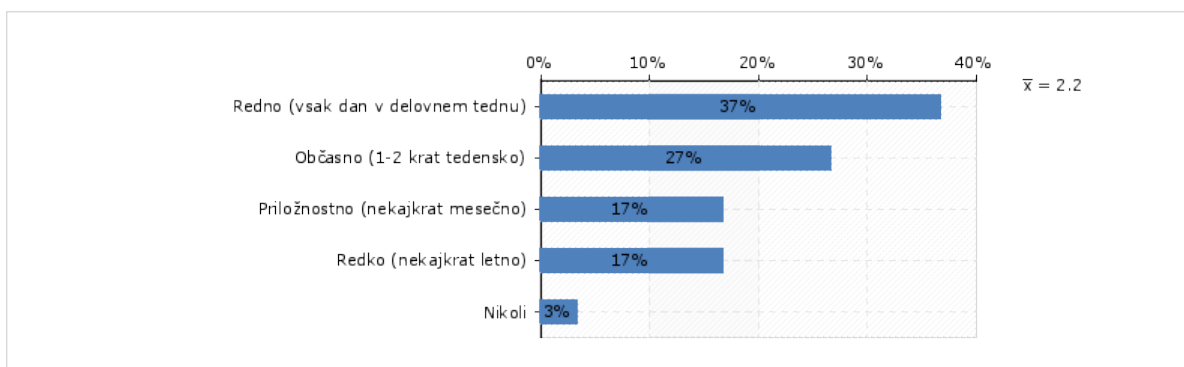




### Koliko časa že poslujete v Kitajskem okolju? (n = 30)



### Kako pogosto ste v stiku s kitajskimi poslovnimi partnerji (zadnji 2 leti)? (n = 30)



### **PRILOGA 3: Primeri vprašanj: individualni nestandizirani intervju (pogovorni intervju).**

#### **I. Položaj intervjuvanca**

- 1) Kakšen je vaš položaj v podjetju? Kakšne so vaše naloge?
- 2) Kako dolgo že delujete v kitajskem poslovnem okolju? Kako pogosti so stiki s Kitajci? Poslujete z njimi fizično ali na daljavo?

#### **II. Poznavanje in uporaba poslovnega bontona v Kitajskem okolju**

- 3) Kako dobro ste bili seznanjeni s kitajskim poslovnim bontonom, preden ste začeli sodelovati s Kitajci? Ste se na stike predhodno pripravili? Kaj menite danes, je predhodna priprava potrebna? Kakšno predpripravo bi priporočili drugim udeležencem?
- 4) Kakšna je po vašem mnenju glavna razlika med poslovnim bontonom v Sloveniji in na Kitajskem?
- 5) Kako dobro poznate Kitajski poslovni bonton? Ali ga v praksi tudi uporabljate?
- 6) Kje natanko uporabljate poslovni bonton: na formalnih srečanjih ali tudi drugod? Kje je prisotnost uporabe poslovnega bontona višja in kje se bolj »udomačite«?
- 7) Menite, da je uporaba Kitajskega poslovnega bontona zastarela? Ali mogoče uporabljate nove, drugačne načine?

#### **III. Vpliv poslovnega bontona na poslovanje**

- 8) Ali po vašem mnenju uporaba kitajskega poslovnega bontona dobro vpliva na sklepanje poslov in na razne ugodnosti? Ste zaradi neupoštevanja bontona že kdaj izgubili kakšen posel ali ugodnost? Lahko podate kakšen primer?
- 9) Ali ostali udeleženci (poslovni partnerji, nadrejeni, sodelavci,...) upoštevajo kitajski poslovni bonton?
- 10) Ali se spomnite primera ali situacije, ko vas je vedenje kitajskih partnerjev ali zaposlenih v podjetju presenetilo? Imate izkušnjo, da ste s svojim domačim vedenjem vi presenetili njih? Je to kaj vplivalo na nadaljnjo poslovanje?
- 11) Ali je pri sodelovanju s Kitajci kdaj prišlo do nesporazuma? Kaj menite, da je bil vzrok?
- 12) Kje menite, da so glavne napake slovenskih poslovnežev pri navezovanju stikov s Kitajskimi poslovnimi partnerji? Kako bi se tem napakam lahko izognili?
- 13) Katere načine izobrazbe kitajskega poslovnega bontona bi priporočili slovenskim poslovnežem?
- 14) Bi za konec radi še kaj dodali?

#### **PRILOGA 4: Pogovorni intervju: vprašanka A**

##### **Kakšen je vaš položaj v podjetju in kakšne so vaše naloge?**

Sem nabavnica v mednarodnem okolju. Moje naloge so iskanje ustreznih dobaviteljev in uvoz blaga iz Kitajske.

##### **Kako dolgo že delujete v kitajskem poslovnem okolju in kako pogosti so stiki s Kitajci?**

Od kar sem se prvič zaposlila. Mislim, da je to od leta 2009, se pravi tam nekje 7 let. Sicer sem pa že prej kot študentka opravljala podobna dela. Stiki so v službi vsakodnevni.

##### **Poslujete fizično ali na daljavo?**

Poslujem oboje, fizično in na daljavo. Z obiski, preko e-maila, skypa, po telefonu.

##### **Znano mi je, da poslujete tudi z drugačnimi kulturami. S katerimi točno ter kakšne so glavne razlike v poslovnem bontonu?**

Oh, ogromno je razlik. Jaz uvažam iz različnih držav, veš. Ko poslujem z državami, so razlike v poslovnem bontonu povsem drugačne. Recimo, v teh Azijskih in Evropskih državah se kot ženska vedno počutim dobro, zaželeno, sprejeto. V muslimanskih državah me nekateri gledajo zviška, sploh kadar sem opravljala sestanke sama, brez spremstva moškega. Imela sem primere, ko so me celo poniževali, ignorirali, rekli grdo besedo in tako naprej, zaradi svojih stereotipov ker sem ženska, so bili pripravljene izgubiti posel. To so bili običajno starejši nerazgledani moški. Preostali, z izobrazbo podkovani in dovolj dobro razgledani se ne vedejo tako ponižujoče. Kdaj pa kdaj sem sicer imela tudi slabe izkušnje na Kitajskem, ampak nikoli ni bilo nič hujšega, omembe vrednega. Mislim, da je glavna razlika v poslovnem bontonu v določenemu verovanju. Ker budisti, taoisti, muslimani, kristjani, ateisti, vsak izmed verstev ima določen pogled na svet. To se kaže tudi na njihovem poslovnem obnašanju. Jih je seveda veliko, ki posla ne jemljejo osebno, in se prilagodijo tebi, ne glede na verovanje, sploh, kadar ti hočejo kaj prodati. Ko se situacija obrne in jim ti prodajaš, je zelo nujno, da se ti obrneš in prilagodiš njihovi situaciji.

##### **Katero državo lahko primerjate s Kitajskim poslovnim bantomom?**

Bi rekla, da je podobnost kitajskega poslovnega bontona še najbližje Tajvanu, Singapurju ter mogoče Maleziji.

##### **In katera država se lahko primerja s Slovenskim poslovnim bantomom?**

Ah, mislim, da so vse evropske države kar dobro primerljive. So sicer razlike, recimo, nekateri Italijani se zelo radi dotikajo, med pogovorom stojijo nekoliko bližje, poljubljajo na lice, tudi ko prvič srečajo poslovnega partnerja. Nekaterim ljudem je to neprijetno.

Recimo, pri Slovencih to po navadi doživiš šele, ko poslovnega partnerja že dlje časa poznaš...ker bonton določa mejo osebnega prostora.

**Kako dobro ste bili seznanjeni s kitajskim poslovnim bontonom, preden ste začeli sodelovati z njimi? Ste se na stike predhodno pripravili? Kaj menite danes, je predhodna priprava potrebna?**

Kot študentka sem na začetku le pomagala. Iskala sem dobavitelje po internetu, zbirala ponudbe, iskala najugodnejše cene, najugodnejše dobavne roke, naročala sem vzorce. Vsa komunikacija je potekala po e-mailih, messengerju, ali po telefonu. Tako, da kakšnih osebnih stikov niti nisem imela. Nisem se nič predhodno pripravila. Ko danes gledam za nazaj, sem delala ogromno napak na področju poslovnega bontona. Na primer, osebe sem naslavljala le po imenih, kar ni prav. Včasih sem pisala z velikimi črkami, kar se na Kitajskem dojema kot kričanje. Vendar mislim, da zaradi tega nisem pridobila nobene ponudbe manj. Mislim, da si kot nabavnik avtomatsko na boljšem položaju. Drugi se prilagajajo tebi, nosijo te po rokah. Ko pa si prodajalec, se moraš n ajbrveliko bolje pripraviti. Ob upoštevanju poslovnega bontona imaš več šanse, da pridobiš posel. Ja, menim, da je predhodna priprava pomembna, sploh, če si prodajalec. Dobro je, če imaš kakšnega sodelavca, ki se je v praksi že uveljavil, da ti o teh stvareh malce pove. Če ne, pa kakšni filmčki na youtube, priročniki, knjige, tečaji,...

**Torej je predhodna priprava potrebna le za prodajalce?**

Ja. Ampak več kot znaš, več veljaš. Nič ni narobe, če nabavnik pozna kulturo ter poslovni bonton dobavitelja. Kvečjemu koristi lahko.

**Kakšno predpripravo bi priporočili?**

Potovanje na službeno pot pa sprotno učenje. Za prvič je dobro, da greš na teren z izkušenim sodelavcem, da tudi sam malce sproti pove. Če greš sam, boš rabili dlje časa, preden spoznaš, kako se recimo izročča vizitke, kje se sedi, kako se nazdravlja, katere teme so primerne za pogovor, kako se obnašati pri obedu. Mogoče obstaja tudi kakšen priročnik, to bi se splačalo prebrati. Za tiste, ki se jim da. Ali pa kakšno 1-2 urno izobraževanje v firmi.

**Kako dobro poznate Kitajski poslovni bonton ter ali ga v praksi uporabljate?**

Težko odgovorim na to vprašanje. Ne vem, kako dobro ga poznam, ker nisem nikoli imela nobenega izobraževanja o poslovnem bontonu..zato točno ne vem, kašni so predpisi. Zdi pa se mi, da poznam tiste najbolj ključne oblike poslovnega bontona. Ne vem natančno, ali delam kje napake, ker se nisem nikoli pustila nikomur oceniti ali povprašati koga za iskreno mnenje. Redko me je kakšen poslovni partner sam opozoril na nepravilnosti. Recimo, s Kitajci smo bili nekoč na poslovni večerji, in naredili smo par čisto kulturnih skupinskih slik. Ko sem se vrnila v Slovenijo, sem imela vedno navado, da sem se za sprejem gostitelju zahvalila in pripela zraven kašno sliko. Od poslovne partnerice sem dobila odgovor, da so bili veselega našega obiska in vse to, vendar da naj slike raje

zadržim zase ker so privatne narave. Tako nisem nikoli več nobenemu pošiljala slik, razen če je bila pobuda iz njegove strani. Ja, navadno te nihče ne opozori, kje delaš napake. Vendar se v praksi vedno potrudim in uporabljam poslovni bonton, kolikor le vem in znam, tako, da sem prijazna, ter da se držim njihovih pravil: poklanjanje vizitk z obema rokama, sogovorniku ne gledam preveč v oči, ne izražam jeze, ko ga kaj polomijo itd.

**Po vašem mnenju, uporaba kitajskega poslovnega bontona v kitajskem okolju dobro vpliva na sklepanje poslov in raznih ugodnosti? Ste zaradi neupoštevanja bontona že izgubili kakšen posel ali ugodnost?**

Pri nabavnem poslu mislim, da nikoli. V kolikor imajo od tebe korist, bodo spregledali napake pri obnašanju. Pri raznih ugodnostih pa definitivno vpliva. Bolj boš navezal prijateljski stik ali bolj bodo videli, da imajo od tebe koristi, bolj se bo prodajalec zate zavzel v primeru raznoraznih komplikacij, točnih dobavnih rokov, kvalitete ali morebitnih napak blaga. Drugače je najbrž pri prodajnem poslu. Sicer nimam veliko izkušenj, ampak menim, da je podobno kakor pri nas – če prodajaš si ti tisti, ki se prilagaja in trudi.

**Ali ostali udeleženci (poslovni partnerji) upoštevajo poslovni bonton? Ali se v primeru daljših poznanstev kaj spremeni? Kaj pa druženje izven sestankov – je vaš odnos strogo posloven ali se izven sestankov kaj spremeni?**

Glede bistvenih razlik poslovnega bontona, bi rekla, da se vsi kar držijo in so na splošno spoštljivi in prijazni. Recimo, pri predstavljanju, na sestavnikih, na večerjeh. Druženja izven sestankov so bolj sproščena, ampak tudi tukaj mislim, da se kar držijo: so prijazni in spoštljivi. Ne, odnos ni vedno strogo posloven. Na Kitajskem poudarjajo tudi prijateljski stik. Na sestankih se pogovarjamo le o dotičnem poslu, izven sestankov pa po večini le o privatnih rečeh. Privatno sicer pogosto rečemo kaj na temo posla, vendar nikoli nič takega, kar bi bilo del pogajanj. Ja, pa še to se mi zdi, da se dandanes bolj oni prilagajajo nam, kot mi njim.

**Kje natanko uporabljate poslovni bonton: na formalnih srečanjih ali tudi drugod? Kje je prisotnost uporabe poslovnega bontona višja in kje se bolj »udomačite«?**

Sploh na formalnih srečanjih. Potem pa niti ne tako. Se trudim da sem vedno prijazna in spoštljiva, ampak ko se pogajanja končajo ne razmišljam nič več, ali je kaj po bontonu ali ne.

**Menite, da je uporaba poslovnega bontona zastarela? Ali uporabljate tudi svoje načine?**

Ne, ni zastarela. Je del njihove kulture. Kadar sem v tuji državi, se poskušam čim bolj približati njihovemu načinu. Prej bi rekla za njih, da uporabljajo svoje načine, ko se poskušajo oni prilagoditi nam, tujcem. Večkrat so me peljali na večerjo v evropsko restavracijo, kjer so tudi sami poskušali jesti z vilico. In potem vilico zapičijo v celo žemljo, jo nesejo v usta in celo pojedjo naenkrat. Videla sem, da se zelo trudijo in da so prvič jedli z drugačnim priborom, kot so paličice. Nekateri uporabljajo ameriški »stil«, da te že kar potrepajo po ramenih, čeprav vem, da sami ne marajo telesnih stikov. Potem si

določajo evropska imena. Zanimivo, če ne že smešno se mi zdi, da je kakšnemu Kitajcu ime Boris... kar nekako mi ne pašejo ta imena v njihovo okolje.

**Kakšna je po vašem mnenju glavna razlika med poslovnim bontonom v Sloveniji ali na Kitajskem?**

Ovisno od tega, kakšen človek si in kako na te stvari gledaš. Sprva je razlika ogromna. Če te moti, da oni pljuvajo, srebajo juho, se lažejo, dajejo prazne obljube, potem je razlika ogromna. Sčasoma pa ugotoviš, da je v obnašanju povsod po svetu enako vodilo: bodi prijazen in spoštljiv do soljudi, opazuj, prilagajaj se ti njim in ne pričakuj, da se prilagajajo oni tebi...potem mislim, da bistvenih razlik ni, sploh pri Kitajcih, ker so po mojem dosti odprti do tujcev in ti ne bodo zamerili, če narobe držiš paličice. Paziti je le treba, kaj govoriš, da nisi takoj preveč odprt in da ne posegaš v osebni prostor – telesni stiki, komentarji na obleko ali urejenost,... Bolje manj komentirati, kakor preveč...Če pa že, naj bo to na njihovo pobudo.

**Ali se spomnite primera ali situacije, ko vas je vedenje kitajskih parterjev ali zaposlenih v podjetju presenetilo? Imate izkušnjo, da ste s svojim domačim vedenjem vi presenetili njih?**

Ja, enkrat se je po kosilu obilnejša poslovna partnerka nesrečno zvrnila po stopnicah. Pri nas bi ji navadno vsi skočili pomagat. Ne, njeni sodelavci so jo le gledali, niso je niti vprašali, če jo kje boli, dokler se ni sama pobrala. Preseneča me tudi njihova neverjetna gostoljubnost. Nekoč sem bila na obisku pri poslovnih partnerjih. Zgodilo se je, so me iz točke A, kjer je bila locirana njihova tovarna, s kombijem pospremili do točke B, kjer sem imela naslednji obisk proizvodnje enega čisto drugega proizvoda pri drugemu dobavitelju vsi: oba prodajalca, tehnični inženir in direktor s svojo ženo. Vožnja je trajala 4 ure v eno smer! Čeprav sem spremstvo prijazno odklonila, da nočem kratiti njihovega časa, da je to zelo dolga vožnja, da bom tako ali tako celo pot spala, so me vseeno pospremili vsi, vključno s svojim šoferjem. Celo pot smo spali, izrekli sva sicer kakšno majhno besedo z glavno prodajalko (inženir, direktor in njegova žena nista znala angleško). Oni pa so nato prenočili in se drugi dan vrnili domov.

Ja, včasih sem imela občutek, da sem jaz presenetila njih. Sploh na začetku, ko sem še nisem dobro poznala njihove kulture. Malokdo mi je sicer direktno povedal, kaj delam narobe, ampak imela sem občutek, da so se zdrznili in takrat sem stvari bolj konkretno povezala, doajala svojo napako. Sicer pa menim, da so Kitajci izredno odprti do tujih kultur. Prilagodljivi so. Tujce in njihove napaka sprejemajo izredno dobro. Veliko prej ti bodo oprostili kakšno napako pri poslovnem bontonu, kot obratno.

**Ali je pri sodelovanju s Kitajci, kdaj prišlo do nesporazuma? Kaj menite, da je bil vzrok?**

Največ nesporazumov se je pojavilo pri njihovi neuporabi besede »ne«. Vzrok je bil moje nepoznavanje njihove kulture. Pri nas se šteje, če nekaj obljubiš, da to drži. Pri njih pa ni rečeno, če rečejo da bodo naredili ali da razumejo, potem ni nujno, da je to res. Zmožni so

se lagati brez slabe vesti. Vem, da v našem bontonu velja, da se izrečene obljube držijo. Tam ni tako. Danes sem se naučila, da stvar preverim razumevanje ali dogovor na različne načine, da se tem nesporazumom čim bolj izognem.

**Kje menite, da so glavne napake slovenskih poslovnežev pri navezovanju stikov s Kitajskimi poslovnimi partnerji?**

Nepoznavanje njihove kulture, seveda. Sploh na začetku. Mislim pa, da imajo vsi na začetku enake težave, ker ne razumejo, da Kitajci nikoli ne rečejo ne.

**Kaj bi svetovali poslovnežu, ki vstopa na kitajski trg?**

Naj se izobrazi glede nove kulture in načina poslovanja. Iz tega se spriti naučiš še poslovnega bontona. Naj mu nekdo z izkušnjami predstavi temeljne značilnosti in pasti. Naj si prebere kakšen priročnik, se udeleži tečaja o poslovanju s Kitajci itd.

**Bi radi še kaj dodali?**

Trenutno mislim, da nič takega.

**To bo potem vse. Hvala, ker ste si vzeli čas.**

Ni za kaj.

## **PRILOGA 5: Pogovorni intervju: vprašanec B**

### **Kakšen je tvoj položaj v podjetju in kakšne so tvoje naloge?**

Sem direktor. Moje naloge so iskanje kupcev ter nabava določenih delov, ki jih potrebujemo v proizvodnji.

### **Znano mi je, da nabavljaš določene dele iz Kitajske. Ali na Kitajsko tudi izvažáš?**

Ja, dele nabavljam na Kitajskem trgu. Večkrat mi je uspelo pridobiti izvozni posel na Kitajskem, vendar je odstotek od celotne prodaje zelo majhen. Če rečem po domače, izvoz na Kitajsko je le majhen kos pogače.

### **Kako dolgo že deluješ v kitajskem poslovnem okolju in kakšne vrste stike opravljaš (fizično ali na daljavo)?**

Em, dolgo, ne vem več točno, po mojem ene 9 let. Oboje, fizično in na daljavo. E-maili, telefon in obiski.

### **Kako pogosto v tednu si v stiku s Kitajskimi poslovnimi partnerji?**

Odvisno. Bi rekel v povprečju trikrat na teden.

### **Kolikokrat greš službeno na Kitajsko?**

Po potrebi. Recimo, da v povprečju enkrat letno. Takrat pot vedno združim z obiskom dobavitelja ter obiščem potencialne kupce.

### **Kakšne so glavne razlike v poslovnem bontonu? Katero državo lahko primerjaš s Kitajskim poslovnim bontonom?**

Razlike so na prom Sloveniji že v kulturi precej velike. Če gledamo na ta bonton, velja enako. Nikoli se nisem nekaj izobraževal o kitajskem bontonu, samo na terenu sproti vidiš, kakšna so pravila. Glavne razlike najdem pri obedu, se pravi pri poslovnem kosilu ali večerji. Zame je bila največja razlika, da med časom obeda v restavraciji nekateri kar pljuvajo na tla. Ne vem sicer, če je to ravno po njihovem bontonu... ampak pri nas se to ne dela. Sestanki pa potekajo podobno kot pri nas. Pri izvozu traja dlje. Zraven prideš lažje, če koga poznaš. Pri nas sta zadosti dobra cena, kvaliteta in pogoji.

### **Katero državo lahko primerjaš s Kitajskim poslovnim bontonom?**

Ne vem, katero državo bi lahko primerjal s Kitajsko. Najbrž vsa Azija deluje na podoben princip?

### **Kako dobro si bil seznanjen s kitajskim poslovnim bontonom, preden si začel sodelovati z njimi? Si se na stike predhodno pripravil? Kaj meniš danes, je predhodna priprava potrebna?**



Nisem bil dobro pripravljen. Veliko me je naučil sodelavec, ko sva šla prvič na skupno službeno pot.

**Kako si z njimi posloval po e-mailih?**

Po e-mailih sem se normalno dopisoval, kot se bi tukaj. Danes menim, da predhodna priprava ni pogoj za poslovanje. Je pa dobro, če kaj več veš.

**Kakšno predpripravo bi priporočili?**

Kakšno izobraževanje v podjetju. Premišljeval sem, da bi najbolj izkušen sodelavec naredil kratko predstavitev o načinu poslovanja ter o poslovnem bontonu v določeni državi. Delo bi bilo boljše, pa bolj »poslovno bi izpadli«. Vendar vseeno, bonton za nas ni bistven del posla. Če čas omogoča, naj se posameznik pripravi, drugače pa se je bolj smiselno poglobiti v pomembnejše zadeve.

**Kako dobro poznate Kitajski poslovni bonton ter ali ga v praksi uporabljate?**

Na žalost se nisem nikoli dodatno izobraževal v kitajskem bontonu. Zato ne morem trditi, da ga poznam. Nekoč sem se udeležil predavanja na temo slovenskega poslovnega bontona, ter bontona pri kosilu in večerji. Tudi tega se v praksi ne trudim preveč uporabljati, raje sem bolj sproščen.

**Po vašem mnenju, uporaba kitajskega poslovnega bontona v kitajskem okolju dobro vpliva na sklepanje poslov in raznih ugodnosti? Ste zaradi neupoštevanja bontona že izgubili kakšen posel ali ugodnost?**

Rečem lahko, da vpliva simpatičnost človeka. Če si nekemu že v štartu antipatičen, potem mu moraš ponuditi zares dobro ceno, kvaliteto in pogoje, da posel steče. Ne zavedam se, da bi zaradi neupoštevanja bontona že izgubil kašen posel, sploh pa ne pri Kitajcih. Sem pa že velikokrat bil zavržen pri prodaji s strani Kitajcev, čeprav dvomim, da zaradi svojega obnašanja. Je šlo bolj za ceno.

**Ali ostali udeleženci (poslovni partnerji) upoštevajo poslovni bonton? Ali se v primeru daljših poznanstev kaj spremeni? Kaj pa druženje izven sestankov – je tvoj odnos strogo posloven ali se izven sestankov kaj spremeni?**

Ja, mislim da vsi upoštevajo neke osnove bontona. Če se dlje poznamo ne pomeni, da se na odnosu karkoli spremeni. Z nekaterimi se takoj »zaštekaš« z nekaterimi pa pač ne. Po sestankih je vse drugače. Takrat izveš tudi največ koristnih informacij, pridobiš kakšno novo poznanstvo...

**Ali se spomniš primera ali situacije, ko te je vedenje kitajskih parterjev ali zaposlenih v podjetju presenetilo?**

Ja, pač, so drugačni kot mi.

**Imaš izkušnjo, da si s svojim domačim vedenjem ti presenetili njih? Je to kaj vplivalo na nadaljnjo poslovanje?**

Mogoče. Ampak tega ne vem.

**Ali je pri sodelovanju s Kitajci kdaj prišlo do nesporazuma? Kaj meniš, da je bil vzrok?**

Nesporazumov je kar veliko, sploh zato, ker nikoli ne veš, ali so stvar razumeli ali ne. Pri prodaji ti vedno dajo namige, da se zanimajo za stvar, potem pa ni naročila.

**Kje meniš, da so glavne napake slovenskih poslovnežev pri navezovanju stikov s Kitajskimi poslovnimi partnerji? Kako bi se tem napakam lahko izognili?**

To, da jih ne poznajo. In da preveč pričakujejo. Izognejo se jim naj tako, da se čim bolj pozanimajo glede njihovega vedenja. Ko bodo poznali njihove značilnosti, ne bodo več tako pogosto razočarani.

**Katere načine izobrazbe kitajskega poslovnega bontona bi priporočili slovenskim poslovnežem?**

Mislim, da bonton sam po sebi ni tako pomemben. Bolj bi priporočil izobraževanje v zvezi s Kitajsko kulturo in raznolikost pogajanj. Tam vse teče nekoliko drugače. To bi se morali najprej naučiti, poslovni bonton pride šele za tem.

**Bi za konec radi še kaj dodali?**

Ja, da se jaz ne spoznam dosti na Kitajski poslovni bonton. Vse kar sem rekel, izhaja iz mojih lastnih predstav. Kakšni točni so predpisi bontona na kitajskem, ne vem. Si mi pa dala dobro motivacijo, da si bom o tem kaj pogledal.

**Hvala za vaš čas.**

Ni problema.