EKONOMSKA FAKULTETA
UNIVERZA V LJUBLJANI

MAGISTRSKO DELO

KLJUČNA ZNANJA ZA POSLOVANJE SLOVENSKIH PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU

Ljubljana, junij 2011 DARJA SAKSIDA BOGATAJ

IZJAVA

Študentka Darja Saksida Bogataj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Majo Makovec Brenčič in sosvetovalko prof. dr. Ireno Vida, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 13. junij 2011 Podpis:

KAZALO

UVOD **1**

1 PEST ANALIZA **4**

1.1 Zgodovina Kitajske s poudarkom na kitajski ideologiji in kitajski jezik 4

1.1.1 Periodični razvoj Kitajske 5

1.1.2 Kitajske ideologije 5

1.1.3 Sun Tzu – Umetnost vojne 7

1.1.4 Sporna kitajska vprašanja 8

1.1.5 Prvi Slovenec na Kitajskem 9

1.1.6 Kitajski jezik 9

1.2 Politično, ekonomsko in tehnološko okolje 10

1.2.1 Splošno o političnem okolju 10

1.2.2 Pravni sistem in spoštovanje zakonov 11

1.2.3 Ekonomsko okolje 14

1.2.4 Tehnološko okolje 27

2 KITAJSKA POSLOVNA KULTURA **29**

2.1 Kulturna razdalja 29

2.2 Kitajske vrednote in norme 30

2.3 Poslovni običaji na Kitajskem 32

2.4 Guanxi 34

2.5 Pogajanja s kitajskimi podjetji 35

2.5.1 Hofstedov model dimenzije kulture in vpliv na poslovna pogajanja 36

2.5.2 Elementi kitajskih pogajanj 38

2.5.3 Razlike med pogajalskimi slogi 40

3 EMPRIČNA RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PODJETJI, PRISOTNIMI NA KITAJSKEM TRGU **44**

3.1 Namen in cilj 45

3.2 Metodologija raziskave 45

3.3 Rezultati raziskave in glavne ugotovitve 46

3.3.1 Analiza globinskih intervjujev z izbranimi podjetji 47

3.3.2 Analiza vprašalnika za podjetja 53

3.3.3 Glavne ugotovitve 73

3.4 Modeli izobraževanja za podjetja 76

SKLEP **79**

LITERATURA IN VIRI **82**

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Jin Jang ... 6
Slika 2: Dialekti kitajskega jezika po regijah ... 10
Slika 3: Pravni sistem na Kitajskem ... 12
Slika 4: BDP na prebivalca na Kitajskem, v obdobju 1978–2008 (v mio Yuan) ... 15
Slika 5: Uvoz in izvoz Kitajske, v obdobju 1978–2009 (v 100 mio USD) ... 18
Slika 6: Blagovna menjava med Slovenijo in Kitajsko v obdobju od 2004–2009 (v 1.000 EUR) ... 19
Slika 7: Zaupanje potrošnika, v obdobju od aprila 2007 do oktobra 2009 ... 20
Slika 8: Indeks cen potrošniških dobrin (CPI) na Kitajskem, od leta 2001 do leta 2008 ... 21
Slika 9: Zadolženost kitajskega zasebnega sektorja, v obdobju od januarja 2007 do septembra 2010 ... 25
Slika 10: Tuje neposredne investicije na Kitajskem, od januarja do avgusta 2010 ... 26
Slika 11: Delež kitajskih investicij po celinah, v letu 2009 ... 27
Slika 12: Vpliv dejavnikov na poslovanje na kitajskem trgu ... 58
Slika 13: Stopnja podobnosti slovenske in kitajske kulture glede na dejavnike ... 60
Slika 14: Zaznavanje podobnosti slovenske in kitajske kulture glede na dejavnike ter dejansko prisotnost podjetij ... 61
Slika 15: Stopnja podobnosti slovenske in kitajske kulture glede na dejavnik: Pomembnost ohranitve obraza, glede na dejansko prisotnost podjetij ... 62
Slika 16: Dejavniki, ki ovirajo poslovanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu ... 63
Slika 17: Najpogostejše ovire pri poslovanju, z vidika dejanske prisotnosti podjetij ... 64
Slika 18: Dejavniki za boljšo graditev zaupanja s kitajskimi poslovnimi partnerji in/ali kitajskimi zaposlenimi ... 65
Slika 19: Dejavniki za boljšo graditev zaupanja s kitajskimi poslovnimi partnerji in/ali kitajskimi zaposlenimi, z vidika dejanske prisotnosti podjetij ... 66
Slika 20: Udeležba podjetij na izobraževanju s področja kitajskega jezika in/ali kitajske kulture v zadnjih treh do petih let ... 66
Slika 21: Udeležba anketiranih podjetij na izobraževanju s področja kitajskega jezika in/ali kitajske kulture v zadnjih treh do pet let, glede na dejansko prisotnost podjetij ... 67
Slika 22: Interesna področja izobraževanja podjetij ... 67
Slika 23: Modulski model izobraževanja ... 78

KAZALO TABEL

Tabela 1: Indeks cen potrošniških dobrin (CPI) na Kitajskem, po kategorijah, v obdobju 2001 do 2008 ... 22
Tabela 2: Indeks cene hrane po kategorijah, v obdobju 2004–2008 ... 22
Tabela 3: Vrednost posameznih indeksov štirih dimenzij ... 37

Tabela 4: Razlika med pogajanji v ZDA in na Kitajskem, glede na dejavnike 40
Tabela 5: Profil izbranih podjetij in intervjuvancev (Globinski intervju) 47
Tabela 6: Profil anketiranih podjetij in njihovih predstavnikov (Anketni vprašalnik)..... 54
Tabela 7: Velikost anketiranih podjetij z vidika dejanske prisotnosti podjetja 56
Tabela 8: Pomembnost zavedanja medkulturnih dejavnikov za uspešno poslovanje s Kitajsko 57
Tabela 9: Zaznavanje podobnosti kitajske in slovenske kulture z vidika dejanske prisotnosti podjetja 60
Tabela 10: Pomembnost medkulturnega zaupanja za uspešno poslovanje slovenskih podjetij na Kitajskem 64
Tabela 11: Interesna področja izobraževanja z vidika dejanske prisotnosti podjetja 67
Tabela 12: Dejavniki za dosego boljšega poslovanja z vidika dejanske prisotnosti podjetij na kitajskem trgu 69
Tabela 13: Oblike izobraževanj za podjetja, glede na dejansko prisotnost na kitajskem trgu 70
Tabela 14: Vsebina informacij, nujnih za poslovanje na kitajskem trgu, glede na dejansko prisotnost podjetij 71
Tabela 15: Diplomanti, primerni za zaposlitev, glede na dejansko prisotnost podjetja na kitajskem trgu 71
Tabela 16: Dejavniki, ki omogočajo lažji vstop na kitajski trg, z vidika dejanske prisotnosti podjetja 72

UVOD

Kitajska je najbolj naseljena država v razvoju. Težava Kitajske je v tem, da obstaja velik razmik med socialnim in ekonomskim razvojem, hkrati pa se soočajo tudi z relativno velikim pritiskom s strani prebivalstva, virov in okolja. Zaradi velike kitajske populacije je količina hrane, porabljena na Kitajskem v enem dnevu, zadostna količina za enoletno zalogo hrane prebivalcev Nove Zelandije, 13-dnevno zalogo hrane prebivalcev Japonske in 4-dnevno zalogo hrane prebivalcev Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA). Ekonomski in socialni razvoj je zato pomembna tema, s katero se bo Kitajska soočala še dolgo časa (Bo, 2007, str. 202).

V današnjem poslovnem svetu mora vse več podjetij delovati mednarodno in iskati nove priložnosti na tujih trgih. Kitajska je za večino slovenskih podjetij še vedno neznani trg, a kljub temu je do konca leta 2010 več kot 30 slovenskih podjetij poslovalo na kitajskem trgu (Izvozno okno, 2010). Podjetja pa se na tem trgu vedno znova soočajo z različnimi izzivi, kar včasih tudi ovira poslovanje. V Republiki Sloveniji (v nadaljevanju Slovenija) danes obstaja veliko subjektov, ki pomagajo novim podjetjem pri vstopu na kitajski trg in jih seznanjajo s poslovnimi priložnostmi. Naj jih omenim nekaj: Predstavništvo Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije v Šanghaju (ta je od 1. julija 2010 dalje Konzulat RS), Gospodarska zbornica Slovenije, Slovensko-kitajsko društvo, Konfucijski inštitut Ljubljana (v nadaljevanju KI Ljubljana) ter slovenska podjetja z domicilom na kitajskem trgu, ki opravljajo svetovalne storitve. Konfucijski inštituti so neprofitne organizacije pod vodstvom Državnega urada za širjenje kitajskega jezika (Hanban), organizirane z namenom širjenja kitajskega jezika in kulture med posamezniki ter podjetji. Od leta 2009 pa se je glavnemu namenu pridružilo tudi spodbujanje poslovnih priložnosti na Kitajskem. KI Ljubljana je bil leta 2010 ustanovljen v sklopu Univerze v Ljubljani, v okviru Ekonomske fakultete, in je tako postal prvi ekonomsko usmerjen inštitut v jugovzhodnem delu Evrope (Konfucijski inštitut Ljubljana, 2010). Njegova naloga je tako tudi izobraževati predstavnike slovenskih podjetij glede kitajskega jezika, kulture, poslovanja ter priložnosti, ki se odpirajo na Kitajskem. Prav v KI Ljubljana ugotavljajo, da kljub temu, da je po njihovem mnenju informacij o kitajskem trgu dovolj, še vedno kakšno podjetje ni kos njegovim izzivom. Zato je eden od ciljev tudi ponuditi izobraževanja, ki bodo omogočila, da bodo podjetja lažje obvladovala tveganja in izzive na kitajskem trgu.

Kitajski trg pa se nenehno spreminja in kar je zanj veljalo pred desetimi leti, danes skoraj zagotovo ne velja, saj sta gospodarska ter družbena situacija popolnoma drugačni. Spremenljivost Kitajske lahko ugotovim tudi iz izjav nekaterih raziskovalcev, sinologov in ekonomistov, ki so prihajali na Kitajsko od leta 1600 dalje. Nekateri med njimi so svoje ugotovitve tudi zapisali (v Bo, 2007, str. 1).

Pred 30. leti je ameriški sinolog John King Fairbank v svoji knjigi o Kitajski napisal: »Tuji obiskovalec si mora o Kitajski zapomniti naslednje: kitajska družba predstavlja družine, ne

individualiste ter vlado in cerkev kot osnovo družin. Vsaka družina nudi svojim članom maksimalno podporo pri izobrazbi, finančnih in ostalih potrebah. Kitajski etični sistem opredeljuje tudi družino kot središče prebivalcev, ne pa boga ali države. Družinski sistem je tako naravnan, da so njihovi člani zvesti in socialno privrženi. Zakoni so nujno sredstvo za uravnavanje managementa v podjetjih, individualni etično-moralni koncept pa je osnova družbe. Kitajska nikoli ne bo anarhija zaradi pomanjkanja zavedanja pomembnosti zakonov, saj je kitajska družba bolje povezana pod konfucianizmom.«

Pred tremi leti je William Overholt, direktor Centra za azijsko-pacifiško politiko v podjetju Rand, v svojem članku komentiral razlike na Kitajskem: »Spoštovanje zakonov, konkurenca, razširjena uporaba angleškega jezika, tuje izobrazbe, tako tuji zakoni in tuje institucije dobesedno spreminjajo kitajsko civilizacijo. Kitajska je bila pripravljena prilagoditi toliko zakonov in uredb ter tako kot edina velika država v človeški zgodovini doživela veliko izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev.« (v Bo, 2007, str. 1)

Leta 2010, v mesecu juniju, pa je profesor Mitja Saje, profesor kitajskega jezika na Filozofski fakulteti v Ljubljani, v svojem intervjuju za spletni portal Siol dejal (Saje, 2010): »V 19. stoletju je bil kapitalizem v Evropi ravno tako krut, kot je zdaj na Kitajskem. Potem so se pojavile socialne napetosti in države so jih morale reševati. Kitajska je zdaj na pragu teh sprememb. Model, s katerim je dosegla stopnjo, na kateri je, se je bolj ali manj izčrpal. Če bo tako nadaljevala, se lahko družbeni odnosi tako zaostrijo, da se bo razvoj ustavil. V državi sedaj poskušajo znova vključiti konfucianizem. Ta je ugoden, ker poudarja hierarhičnost družbe in lojalnost podrejenih. Delovna sila pa postaja dražja, zato se jim kmalu ne bo več splačalo izdelovati najcenejših proizvodov. To prepuščajo Bangladešu, Vietnamu in Indoneziji, kjer je delovna sila cenejša.«

Na podlagi omenjenih izjav sklepam, da podatki o Kitajski, ki so veljali pred desetimi leti, danes ne veljajo več. Tako je včasih država v razvoju postala danes ena izmed največjih gospodarskih velesil. Prav zato je nujno pomembno, da podjetja pred vstopom na kitajski trg dobijo aktualne informacije, si pridobijo ustrezna znanja o kitajskem trgu in predvsem, da se začnejo zavedati pomembnosti tega, nam trenutno premalo poznanega trga.

Namen magistrskega dela je ugotoviti, katera **ključna znanja potrebujejo slovenska podjetja za uspešno poslovanje na kitajskem trgu ali s kitajskimi partnerji**. Rezultat te ugotovitve je predlog izobraževanj, ki jih lahko organizira KI Ljubljana, in s tem omogočiti, da se podjetja lažje soočajo z izzivi ter tveganji, ki jih prinaša takšno poslovanje, obenem pa spodbuditi ostala podjetja k vstopu na kitajski trg.

Poleg omenjenega pa preučujem **vpliv kulturnih razlik na poslovanje slovenskih podjetij z in brez domicila na kitajskem trgu**. Menim, da je vpliv kulturnih razlik zelo pomemben, saj so na eni strani na kitajskem trgu prisotna nekatera svetovna podjetja, kot so Siemens, Alsthom, Ericsson, EADS, ki že dobro sodelujejo z vlado pri različnih

infrastrukturnih projektih (Hrastelj, 2008, str. 180), na drugi strani pa je ogromno podjetij, ki vstopajo ali si želijo vstopiti na kitajski trg, vendar zaradi pomanjkanja znanja s tem odlašajo.

Raziskovalno vprašanje, ki si ga zastavljam, je: Katera ključna znanja potrebujejo podjetja, preden začnejo poslovati s kitajskimi podjetji in kako vplivajo kulturne razlike na njihovo poslovanje?

Trditev, ki jo postavljam, je: »Za poslovanje s kitajskimi podjetji podjetja potrebujejo ključna znanja o kitajskem trgu, še posebej:

- poznavanje kitajske zgodovine;
- znanje kitajskega jezika;
- poznavanje kitajskega ekonomskega (vključno s tehnološkim okoljem) in političnega okolja (vključno s kitajsko zakonodajo);
- poznavanje in razumevanje kitajske kulture in poslovne kulture;
- poznavanje tehnik pogajanj s Kitajci;
- poznavanje medkulturnih razlik.

Temeljni cilj magistrskega dela je raziskati, **katera znanja lahko KI Ljubljana ponudi podjetjem, ki si želijo vstopiti na kitajski trg ali sodelovati s kitajskimi partnerji.** Za dosego temeljnega cilja in preveritve trditve izhajajo pomožni cilji:

- Da sem lahko ugotovila, kakšna ključna znanja potrebujejo podjetja, sem najprej raziskala Kitajsko z vidika prilagojene PEST analize.
- Da sem lahko preučila vpliv medkulturnih razlik, sem raziskala medkulturne razlike, ki se pojavljajo med Slovenijo in Kitajsko.
- Da sem lahko uresničila temeljni in pomožni cilj, sem primerjala izkušnje podjetij z in brez domicila na kitajskem trgu.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabljala predvsem metode dela, ki zajemajo preučevanje literature glede poslovanja na Kitajskem in s kitajskimi podjetji ter globinski intervju, ki je bil opravljen 2. septembra 2010, s profesorjem dr. Shuihuiem Zhangom iz Shanghai Institute of Foreign Trade. Uporabila pa sem tudi prosojnice in zapiske s predavanj o kitajskem poslovnem okolju, profesorice dr. Chen Xiaojing, dne 6. julija 2010, v okviru Poletne šole na Shanghai Instititute of Foreign Trade v Šanghaju, ter informacije in prosojnice s predavanja Razvoj kitajske pisave in Kitajska identiteta profesorja dr. Mitja Sajeta, z dne 13. oktobra 2010 in 20. oktobra 2010, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Osnovna uporabljena metoda je **splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa**, s pomočjo katere so zbrana dejstva, podatki in informacije, ki se nanašajo na proučevano tematiko. Poleg metode spoznavnega procesa so uporabljene tudi **metoda deskripcije** (opisovanje dejstev, procesov, pojavov), **metoda kompilacije** (povzetek spoznanj, opazovanj in stališč nekaterih avtorjev) ter **analitska metoda** (prikaz obstoječega stanja in analiza).

V tem delu je uporabljena statistična **metoda analize primarnega vira podatkov.** V empiričnem delu je izvedena **kvalitativna raziskava** (globinski intervju s predstavniki petih podjetij z domicilom na kitajskem trgu) in **kvantitativna raziskava** (anketni vprašalnik, za podjetja, ki sodelujejo s kitajskimi podjetji in/ali imajo domicil na kitajskem trgu). S pomočjo globinskih intervjujev sem preučevala spremenljivost Kitajske, s pomočjo vprašalnika sem ugotovila, katera ključna znanja podjetje potrebuje, preden vstopi na kitajski trg, s pomočjo rezultatov obeh raziskav pa sem preučila vpliv kulturnih razlik na poslovanje podjetij. Pri pripravi magistrskega dela sem se opirala na ugotovitve relevantne domače in tuje strokovne literature ter ostalih dostopnih virov (svetovni splet, viri, članki, prispevki ipd.), ki teoretično in praktično obravnavajo področje poslovanja na Kitajskem.

Magistrsko delo je razdeljeno na več poglavij in vključuje predvsem praktična poglavja. **Uvodnemu delu**, kjer na kratko prikazujem Kitajsko kot državo v visokem gospodarskem razvoju, namen, cilj, metode in zasnovo dela, sledijo **tri poglavja**. Prvo poglavje zajema **PEST analizo**: Kitajsko zgodovino s poudarkom na kitajski ideologiji in kitajski jezik, kitajsko politično, ekonomsko okolje in tehnološko okolje. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi **kitajske kulture in poslovne kulture**. Tretje poglavje pa je namenjeno **predstavitvi obeh raziskav,** o tem, kako slovenska podjetja poslujejo na kitajskem trgu ali s kitajskimi podjetji ter predlog modela izobraževanja za poslovanje na kitajskem trgu. Sklepno poglavje je namenjeno glavnim ugotovitvam, ki so pridobljene v okviru izdelave magistrskega dela, in mnenju.

1 PEST ANALIZA

1.1 Zgodovina Kitajske s poudarkom na kitajski ideologiji in kitajski jezik

Za uspešno poslovanje v več kot 5.000 let stari civilizaciji je treba najprej poznati zgodovino. Zgodovina je namreč tista, ki vpliva na vrednote in obnašanja posameznikov danes. Cilj tega poglavja je prikazati povezanost kitajske zgodovine s poslovanjem, saj nekatere težave, ki jih imajo podjetja na kitajskem trgu, nastajajo prav zato, ker podjetja ne poznajo zgodovine Kitajske in ne razumejo obnašanja njihovih poslovnih partnerjev na Kitajskem. Hkrati pa se veliko slovenskih podjetij ne zaveda, da je bila Slovenija v prvem stiku s Kitajsko še preden je le-ta postala Ljudska republika Kitajska.

1.1.1 Periodični razvoj Kitajske

Leta 6000 pr. n. št je bila prva stalna naselitev in pojavili so se začetki kmetijstva v dolini Rumene reke (kit. *Huang He*). Kitajska zgodovina je razdeljena na štiri glavna obdobja: Arhaična Kitajska, Klasična Kitajska, Tradicionalna Kitajska in Moderna Kitajska. Znotraj vsakega obdobja so vladale različne dinastije (Saje, 2002, str. 65). Glavna obdobja v kitajski zgodovini so opisana v Prilogi 1.

1.1.2 Kitajske ideologije

V času tradicionalne Kitajske avtorji navajajo tri glavne ideologije: konfucianizem, daoizem (v starih zapisih taoizem) in budizem. Med njimi je bil konfucianizem najbolj vpliven. Vplivi teh ideologij so bili vidni v življenju povprečnega Kitajca v stari Kitajski (obdobje pred moderno Kitajsko), prav tako pa so služila kot priporočila, kako biti uspešen vladar, moralne vrednote in obnašanje v družbi (Bo, 2007, str. 52).

1.1.2.1 Konfucianizem

Konfucianizem je kitajska oziroma bolje rečeno vzhodno-azijska tradicija. Da lahko razumemo konfucijski način življenja, moramo poznati njegovo zgodovino, saj je bil konfucianizem del zelo zapletene zgodovine in doktrina številnih dinastij na Kitajskem. Konfucianizem je pripomogel k spremembam v političnem, socialnem, ekonomskem in kulturnem življenju. V veliko primerih je konfucianizem imel močan in pozitiven vpliv na te spremembe, obenem pa je povzročil razčlenitev socialne strukture ter dogmatičnost.

V času kitajskih dinastij se je konfucianizem spreminjal in prilagajal novim političnim ter socialnim zahtevam. Konfucianizem pa ni bil vedno povezan s politiko, saj je bilo veliko konfucijskih šol neodvisnih od političnega vrha. Konfucianizem tako ni bil zgolj pasivno orodje vlade, temveč bolj čuvaj političnih ukrepov in prizadevanje za vzpostavitev politične strukture (Xinzhong, 2000, str. 5).

Kong Fu Zi oziroma Konfucij je postavil temelje konfucianizma. Njegov pogled je bil usmerjen na racionalnost in humanizem, sledili pa so mu mnogi drugi. Predstavljal je konfucijski način življenja; kako mora njegov učenec živeti. Ker je bil poudarek na humanosti, so bile osnove odnosi med ljudmi, družina in dognanje, da je blaginja lahko le med ljudmi, ki živijo v miru ter harmoniji. Imel je holističen pogled na ljudi, verjel je, da če človeka opazujemo pri njegovih dejanjih, obnašanju, preučujemo njegove motive in okus, bo neuspešno skušal skrivati njegov pravi značaj pred nami (Xinzhong, 2000, str. 32). Po njegovi smrti so nasprotniki začeli napadati njegove učence. V njihovih očeh namreč konfucianizem ni rešil pomembnih življenjskih problemov, kot je na primer lakota, ki je takrat prizadela večji del Kitajske.

Konfucianizem poudarja družinska razmerja, predvsem med starši in otroci, med starejšimi in mlajšimi ter med možem in ženo. V teh razmerjih se morajo vsi potruditi za uresničitev obveznosti, ki jo imajo drug do drugega. Ni usmerjen zgolj na družino, temveč družinske vrednote poudarja kot osnovo vrednotam v družbi.

Neokonfucianizem (konfucianizem, ki je bil v času tradicionalne Kitajske) zagovarja pet vrlin: Ren (človečnost in dobrota), Yi (poštenost in pravičnost); Li (sposobnost, rituali in pravila obnašanja), Zhi (modrost) in Xin (zaupanje). Konfucij je poudarjal dostojanstvo človeštva in pomembnost, da se ljudje vedejo skladno s svojim položajem v življenju. Menil je, da bi družba lahko postala popolna, če bi si ljudje močno prizadevali za «pravilno vedenje« (Fang, 1999, str. 109). To vključuje spoštovanje prednikov, prizadevanje za ubranost in uravnoteženost na vseh področjih, izogibanje pretiravanju v čustvih ter vedenju. Če bodo ljudje živeli v miru in ubranosti, bodo našli stik z duhovnimi silami vesolja ter s silami narave. Konfucijevi nasledniki so razvijali njegove nauke, ki so postopoma prevzemali sestavine budizma in taoizma. Danes je konfucianizem na Kitajskem prisoten v nekoliko drugačni obliki, vendar kljub temu vključuje nekatere osnovne vrline, kot so obzirnost, zvestoba in spoštovanje prednikov (Saje, 2010).

1.1.2.2 Daoizem (taoizem)

V starejših zapisih so daoizem poimenovali taoizem. Tao (izgovarja se kot dao) avtorji pogosto prevajajo kot «pot«. Ustanovitelj daoizma je bil Lao Zi v šestem stoletju pr. n. št. Dao uči, da bi vsak človek moral delovati v skladu z naravo, vlada bi se morala čim manj vmešavati v družbeni način življenja in njeno delo bi moralo biti neopazno (Rošker, 1992, str. 191). Daoizem je tako na nek način kritika konfucianizma.

V daoizmu je zelo pomembno načelo jin jang (kit. *yin yang*), ki je načelo enotnosti in harmonije. Jin predstavlja ženske elemente, jang predstavlja moške elemente. Oba sta enakovredna. Jin in jang predstavljata tudi temeljna življenjska nasprotja: dobro–zlo, mehko–trdo, pozitivno–negativno in podobno. Jin in jang sta dopolnjujoči si nasprotji, ki skupaj tvorita celoto. Vsaka stvar ima delež obojega. Nikoli ne obstajata v čisti obliki in mirovanju, vedno v dinamičnem vzajemnem delovanju (Roškar, 1996, str. 121).

Slika 1: Jin Jang

Vir: Wikipedia, Jin in jang, 2010.

Kitajci verjamejo da obstaja jin in jang za vsa področja, nikjer ni le eno ali le drugo. Na kratko povedano: jin in jang ne obstajata drug brez drugega, saj sta komplementarna in odvisna drug od drugega (Chen, 2001 v Fang 2005, str. 76).

1.1.2.3 Budizem

Budizem izvira iz Indije, iz šestega stoletja pr. n. št. Njegov utemeljitelj je bil Sidharta Gautama, ki je živel pred 2.500 leti. Zaradi njegove modrosti so ga imenovali Buda, kar pomeni razsvetljeni. Ob koncu dinastije Han se je preko osrednje Azije razširil tudi na Kitajsko in tako postal pomemben del kitajske kulture. Budizem je prav tako dopolnjeval razvoj konfucianizma in daoizma. Poziva k prizanesljivosti, dobrodelnosti in humanosti ter poudarja razsvetljenje, doseganje nirvane[1] in reinkarnacijo. Večina budistov meni, da je meditacija bistvena za dosego nirvane (Bo, 2007, str. 63).

1.1.3 Sun Tzu – Umetnost vojne

Sun Tzu je bil general okoli leta 400 pr. n. št., pripisujejo pa mu knjigo z naslovom Umetnost vojne. Nekateri nogometni trenerji, kot na primer Luiz Felipe Scolari, uporabljajo to knjigo za postavljanje strategij igre nogometnih igralcev (Xu & Li, 2008, str. 3).

V knjigi Umetnost vojne danes veliko podjetnikov, predvsem v ZDA, najde navdih za poslovanje v konkurenčnem okolju in nasvete, kako predvideti potezo nasprotnika. Knjiga vsebuje 36 strategij ali strateških ukan (kit. *Ji*), ki so veljale za uspešno vojskovanje, njihova glavna misel pa je bila, kako premagati nasprotnika brez boja in z najmanjšimi možnimi izgubami.

Veliko poslovnežev tudi danes te strategije uporablja v poslovnih pogajanjih, saj menijo, da je umetnost pogajanj zelo podobna umetnosti vojskovanja (Ambler et al., 2008, str. 89). Pri tem 36 strategij med drugimi vključuje tudi naslednje (Leading Edge, 2010):

- strategije zmagovanja;
- strategije pri soočenju s sovražnikom;
- strategije pri napadu;
- strategije pri ustvarjanja zmede;
- strategije takojšnega učinka;
- strategije pri izgubljanju.

[1] Slovar slovenskega knjižnega jezika: Nirvana je v budizmu stanje, kjer vernik doseže blaženost in mir.

1.1.4 Sporna kitajska vprašanja

V času zgodovine so se na Kitajskem pojavljala različna nasprotja, zaradi katerih so nastali spori. Ti so prisotni tudi danes in za tuje podjetje je pomembno, da se jih zaveda, preden začne poslovati s kitajskimi podjetji. Teh sporov je v zgodovini nastalo kar precej, nekaj pa se jih pojavlja še danes. V magistrski nalogi bom omenila le dve sporni temi, ki sta bolj znani predvsem v zadnjih letih. Ko podjetje začne poslovati s kitajskimi partnerji, je pomembno zavedanje, da sta samostojnost Tajvana in Tibeta zelo občutljivi temi in priporočljivo je, da osebna stališča glede obeh primerov podjetje ne opredeljuje javno.

1.1.4.1 Tajvan

Suverenost Tajvana je od leta 1949 vprašljiva, saj je koncept »ene Kitajske« različen glede na stališče kitajske in tajvanske strani. Od leta 1949 na Tajvanu prevladujeta Minjindang (demokratična stranka) in Guominndang (nacionalistična stranka). Stališče Kitajske pravi, da je samo ena Kitajska, in to je Ljudska republika Kitajska in le ta edino lahko sprejema odločitve glede Tajvana. Tako je Tajvan del Kitajske. Stališče Tajvana nakazuje, da je Republika Kitajska (oziroma Tajvan) neodvisna država in da suverenost pripada 23 milijonom prebivalcev na Tajvanu in da imajo le prebivalci Tajvana pravico odločati o prihodnosti Tajvana.

Pravno gledano je Japonska po predaji in podpisu Potsdamske deklaracije predala vsa svoja, na Kitajskem osvojena, ozemlja Republiki Kitajski. Torej, Tajvan pravzaprav ni bil nikoli pod oblastjo Ljudske republike Kitajske. Po drugi strani pa Ljudska republika Kitajska opravičuje svojo legitimno oblast nad Republiko Kitajsko s teorijo o nasledstvu, saj je Ljudska republika Kitajska legitimno nasledila Republiko Kitajsko leta 1949 (Tajvanski raziskovalni center, 2010).

1.1.4.2 Tibet

Pred ustanovitvijo Ljudske republike Kitajske je bil Tibet kitajski protektorat, ki je obstajal že več kot 1.000 let, po 18. stoletju pa je postal neodvisna država. Ko pa je komunistična stranka ustanovila Ljudsko republiko Kitajsko, je Tibet izgubil svojo samostojnost, saj je kitajska vojska, brez da bi bila izzvana, vdrla v Tibet in ga zasedla. V času okupacije Tibeta se je pojavljalo sistematično uničenje samostanov, zatiranje religije, zanikanje politične svobode, množični pomori in zapiranja nedolžnih otrok, žensk ter moških. Tibetanci so leta 1959 organizirali državno vstajo, vendar neuspešno, tako se jih je veliko izselilo v izgnanstvo. Tudi danes komunistična stranka na Kitajskem vidi tibetansko religijo in kulturo kot grožnjo vodenju Kitajske. Zaradi velikega preseljevanja Kitajcev v Tibet so Tibetanci postali manjšina v lastni državi (Central Tibet Administration, 2010).

Z vidika kitajske vlade pa je bil Tibet od nekdaj del Kitajske, saj je leta 1792 cesar Qing poslal kitajsko vojsko, da je pomagal Tibetu v času, ko so ga napadli Nepalci in tako je vojska ter del cesarjevih administratorjev ostala tam do leta 1912 (The Atlantic Online, 1999).

1.1.5 Prvi Slovenec na Kitajskem

Ferdinand Avguštin Hallerstein se je rodil 18. avgusta 1703, v plemiški družini v Mengšu. Po nekajletnem pedagoškem delovanju je bil imenovan za vodjo jezuitskega kolegija v Temišvaru in leta 1735 je postal misijonar na Kitajskem. Marca 1739 je bil poklican na kitajski dvor v Peking. Za časa bivanja v Macau je dokončal zemljevid mesta in okolice, se učil kitajščine ter se izpopolnjeval v matematiki. Na dvoru je postal član kitajskega matematičnega kolegija in leta 1746 tudi njegov predstojnik. Temu kolegiju je bila priključena tudi astronomija. Bil je dvorni astronom in za številne zasluge povzdignjen v mandarina (Štefe, 2010).

Poleg obsežnih astronomskih raziskav je kar štirikrat prepotoval Kitajsko, ter zbiral podatke o prebivalstvu in pokrajinah. S pomočjo statistike je ocenil število prebivalcev in njihov letni prirastek, kar je takrat vzbudilo mnogo razprav v zahodnem svetu. Naštel je 198,213.713 prebivalcev. Leta 1769 je izdal Atlas Kitajske. Zaradi odličnega znanja kitajskega in portugalskega jezika je bil tudi uspešen diplomat ter pogajalec na cesarskem dvoru. Po smrti, leta 1774, je bil na cesarske stroške pokopan na pekinškem jezuitskem pokopališču. Med Hallersteinovo zapuščino v jezuitski knjižnici v Pekingu je ohranjena tudi knjižica v slovenskem jeziku, in sicer je to Stržinarjeva slovenska pesmarica, ki je bila natisnjena leta 1729 v Gradcu (Štefe, 2010).

1.1.6 Kitajski jezik

Kitajski jezik je uradni jezik na Kitajskem in se po ustanovitvi Ljudske republike Kitajske imenuje putonghua (standardni govor) ali t.i. mandarinščina. Znotraj kitajskega jezika obstaja več dialektov, ki so prikazani na Sliki 2. Dialekti se ločijo predvsem med severnim in južnim delom Kitajske, ki ju meji reka Jangce (kit. *Chang Jiang*). Več kot milijarda ljudi na Kitajskem govori mandarinščino, ki se jo učijo v šoli, v tem jeziku pa se med seboj tudi sporazumevajo (Zhang, 2010).

Kitajska pisava ima okoli 10.000 pismenk in kitajski jezik je najstarejši pismeni jezik na svetu, z zgodovino okoli 3.500 let. Prva kitajska pisava so bili simboli, pisani na kosti. Skozi leta so kitajski znaki postali vse bolj stilizirani in danes se tradicionalna pisava uporablja v večini le na Tajvanu, medtem, ko so v Ljudski republiki Kitajski leta 1956 pisavo delno poenostavili (Liu, 2006, str. 6; Saje, 2010).

Slika 2: Dialekti kitajskega jezika, po regijah

Vir: Dartmouth College, Maps of languages and Dialects of China, Dialects of Mandarin, 2011.

Legenda:
Rdeča: uradni kitajski jezik ali mandarinščina
Rumena in oranžna: dialekt, zelo podoben mandarinščini
Bela: jezik območij Tibet in Mongolija
Roza: območje Šanghaja, dialekt Wu
Svetlo modra: območje Tajvana, province Fujian in otoka Hainan, dialekta Min bei in Min nan
Vijolična: dialekt Gan
Temno modra: dialekt Xiang
Zelena: dialekt Yue
Turkizna: dialekt Hakka

1.2 Politično, ekonomsko in tehnološko okolje

1.2.1 Splošno o političnem okolju

Ljudska republika Kitajska je enopartijska država, ki ji vlada Kitajska komunistična partija, že od ustanovitve Ljudske republike Kitajske leta 1949 dalje. Razdeljena je na 23 provinc, pet avtonomnih regij in štiri mestne uprave. Uradno Kitajska komunistična partija nima politične opozicije. Najvišji zakonodajni organ je Nacionalni ljudski kongres, ki ga sestavlja 2.989 delegatov, izvoljenih na ravni provinc, mestnih uprav, avtonomnih regij in oboroženih sil. Nacionalni ljudski kongres izvoli predsednika države in 15 članov državnega sveta. Predsednik države in hkrati tudi generalni sekretar Kitajske komunistične stranke je Hu Jintao, premier pa Wen Jiabao (Izvozno okno, 2010).

Nacionalni ljudski kongres ima veliko pristojnosti določenih z ustavo (Janžekovič, 2006, str. 31):

- Ima zakonodajno moč.
- Revidira ustavo in preverja izvršitev ustave.
- Pregleduje in odobri razne gospodarske ter socialne razvojne načrte.

- Pregleduje in odobri državni proračun.
- Voli in odloča o izboru vodilnega osebja v najvišjih državnih organih.

1.2.2 Pravni sistem in spoštovanje zakonov

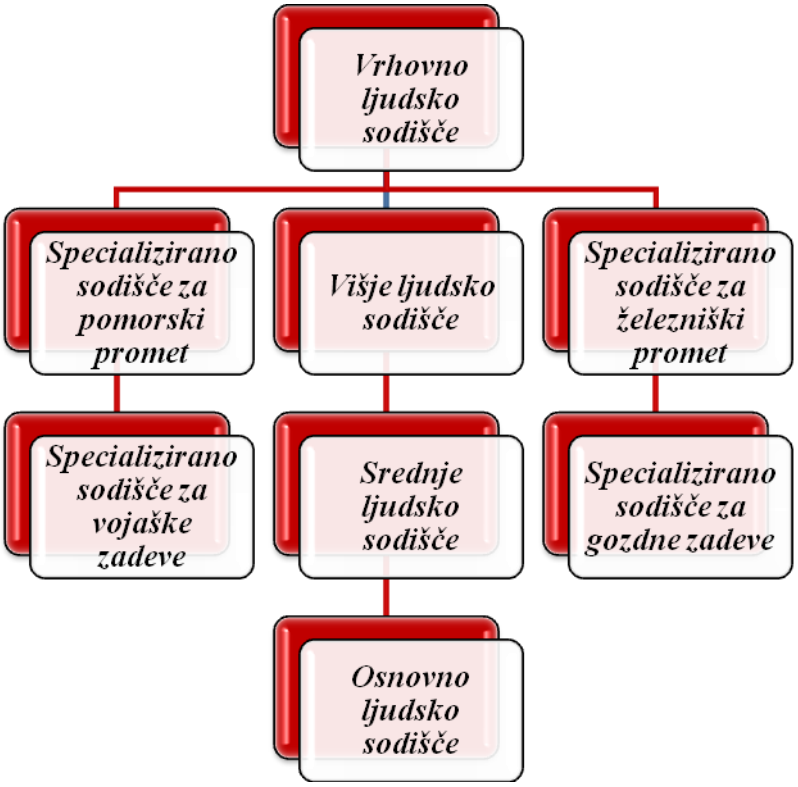
Ko je Kitajska konec sedemdesetih let prenovila pravni sistem, je začelo naraščati število odvetnikov. V zadnjih dvajsetih letih je tako število odvetnikov naraslo iz nič na 115 tisoč. Do sredine leta 1980 je bilo veliko odvetnikov brez formalne pravne izobrazbe. Za izboljšanje kakovosti odvetnikov je vlada leta 1986 uvedla nacionalni izpit. Danes morajo imeti kandidati za službo odvetnika vsaj tri leta specializirane pravne izobrazbe na visokem nivoju (univerzitetna) ali štiri leta univerzitetne izobrazbe na drugem področju. V preteklosti so odvetniki lahko delali kot »javni uslužbenci za pravno svetovanje«, leta 1988 pa je bila v Šanghaju ustanovljena prva odvetniška pisarna, ki ni bila pod neposrednim nadzorom vlade. Danes je na Kitajskem okoli 10 tisoč samostojnih odvetniških pisarn (Lam & Graham, 2007, str. 99).

Leta 1992 je vlada odobrila tujim pravnim podjetjem pravico do ustanovitve podružnice na Kitajskem. Po vstopu Kitajske v WTO pa je vlada spremenila pravila za tuje odvetniške podružnice in tako lahko te podružnice opravljajo le vlogo svetovalca, ne smejo pa (Lam & Graham, 2007, str. 100):

- reševati sporov na sodišču;
- pisati mnenj ali potrdil glede zadev, ki jih urejajo kitajski zakoni (pogodbe, dogovori, dokumenti);
- opravljati registracijo podjetij, spremembe ali ostalih postopkov, povezanih s kitajskimi zakoni;
- sodelovati v arbitraži.

Ta pravila ne veljajo za odvetniške pisarne v Hongkongu, na Tajvanu in Macau.
Pravni sistem na Kitajskem je prikazan na Sliki 3.

Slika 3: Pravni sistem na Kitajskem



Vir: Law Info China, Legal System of China, 2010.

Kot je razvidno iz Slike 3, je najvišji pravni organ na Kitajskem Ljudsko vrhovno sodišče, ki mu sledijo Višje, Srednje in Osnovno ljudsko sodišče. Osnovna ljudska sodišča predstavlja 3 tisoč sodišč na ravni občine, ta pa se dalje delijo na 20 tisoč manjših sodišč v mestih in vaseh. Poleg Osnovnih ljudskih sodišč je 376 Srednjih ljudskih sodišč in 31 Višjih ljudskih sodišč, ki so locirana v provincah (Law Info China, 2010).

Poleg omenjenih sodišč obstajajo tudi specializirana sodišča za zadeve, povezane z železniškim prevozom, gozdovi, s pomorskim prometom in z vojaškimi zadevami. Spori so običajno omejeni na eno pritožbo.

Osnovna ljudska sodišča se ukvarjajo predvsem z lažjimi kriminalnimi dejanji (kjer ni zagrožene smrtne kazni in dosmrtne ječe) in s civilnimi tožbami. Pomembnejše primere prepustijo Višjemu ljudskemu sodišču. Srednje ljudsko sodišče se ukvarja predvsem s primeri, kjer so udeleženi tujci. Višje ljudsko sodišče je udeleženo v primerih, ko gre za kazni, kjer je zagrožena dosmrtna ječa, prav tako se ukvarja s primeri, ki vplivajo na celotno provinco. Višje ljudsko sodišče obravnava tudi primere pritožb iz spodnjih sodišč. Vrhovno sodišče se ukvarja predvsem s pritožbami višjega sodišča in specializiranih sodišč ter s tistimi primeri, za katere to določi Kitajska komunistična partija. Tako Vrhovno

ljudsko sodišče ni samostojen organ, saj je tesno povezano s komunistično partijo (Law Info China, 2010).

V primeru spora med tujim in kitajskim podjetjem zadevo prevzame Osnovno ljudsko sodišče v tistem kraju, kjer je bila podpisana pogodba. Pomembno pa je, da ima v primeru spora tuje podjetje kot svetovalca določenega nekoga, ki zna zelo dobro kitajsko in pozna kitajske zakone ter lahko v primeru sodeluje poleg kitajskega odvetnika, kot osnovnega zastopnika (Lam & Graham, 2007, str. 105).

Poslovno okolje se je na Kitajskem zelo spremenilo in prešlo iz obdobja državnih podjetjih v obdobje, kjer je poleg državnih podjetij na trgu tudi veliko zasebnih. Zato je država sprejela vrsto zakonov, povezanih s poslovanjem in financami. Naj jih omenim le nekaj (Lam & Graham, 2007, str. 102–103):

- zakoni v zvezi s carino, tujim poslovanjem in tujimi investicijami (angl. *Laws and Regulations on Customs, Foreign Trade and Investments*);
- zakoni v zvezi z intelektualno lastnino (angl. *Laws and Regulations on Intellectual Property*);
- zakoni v zvezi z lastništvom na posestjo in naravnimi viri (angl. *Laws and Regulations on Land and Resources*);
- zakoni, povezani s trgovino (angl. *Laws and Regulations on Commerce in General*).

Kljub prizadevanju kitajske vlade je spoštovanje nekaterih zakonov daleč od zadovoljivega. Zakoni v zvezi z intelektualno lastnino pokrivajo tri večja področja, in sicer: zakone v zvezi s patenti, zakone v zvezi z avtorskimi pravicami in zakone v zvezi z blagovnimi znamkami.

Kljub zakonom na Kitajskem se tudi v Sloveniji pojavljajo različni ponaredki prepoznavnih blagovnih znamk. V letu 2008 je bilo v Luki Koper odkritih 128.701 ponaredkov, predvsem iz Indije, Kitajske in Hong Konga. Iz Kitajske in Hong Konga prihajajo predvsem ponarejene ure, žoge, oblačila in tehnični predmeti (Trgovinska zbornica, 2010).

Nekateri avtorji celo menijo, da ponaredki blagovnih znamk predstavljajo pravi trend in na Kitajskem je trg ponaredkov največji. Ekonomisti pa ocenjujejo, da je 15 do 20 % vseh ponarejenih izdelkov narejenih na Kitajskem, kar predstavlja 8 % delež bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) na Kitajskem (Boumphrey, 2007).

1.2.3 Ekonomsko okolje

1.2.3.1 Gospodarska rast in reforme

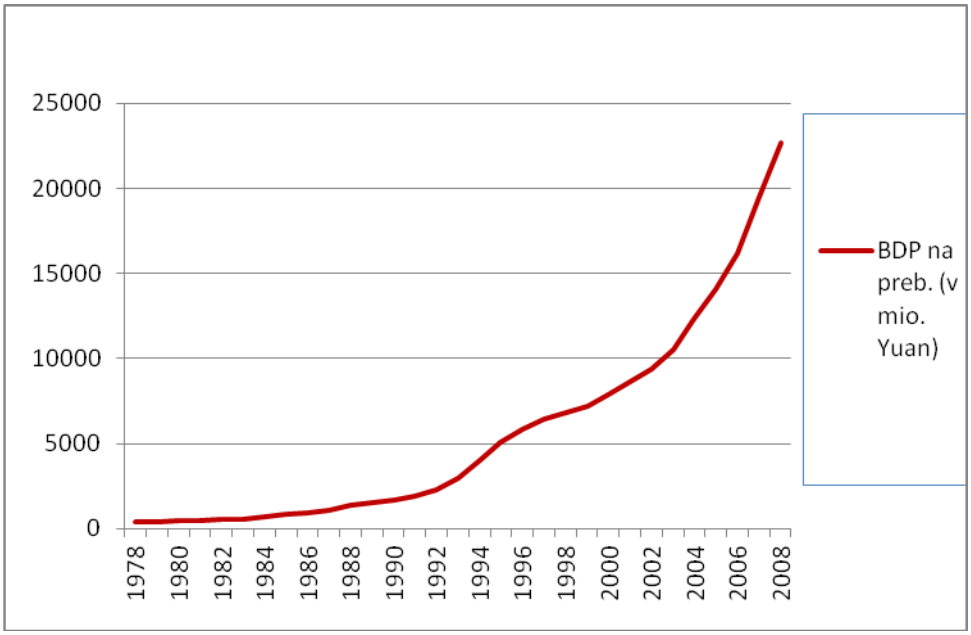
Zelo malo narodov se je spremenilo s tako bliskovito hitrostjo kot Kitajska od leta 1979. Najbolj naseljena država v razvoju je liberalizirala svoje gospodarstvo in prešla iz faze izvoza izdelkov nizke kakovosti ter preproste proizvodnje v fazo visoko-tehnološko dovršenih izdelkov in postala vabljiva država za tuje investicije.

Med letoma 1990 in 2003 se je izvoz Kitajske povečal kar osemkrat. Hitra rast Kitajske je zaskrbela tudi azijske države, saj s tem izgubljajo svojo konkurenčno prednost, posebno na visoko tehnoloških trgih, kot sta Južna Koreja in Japonska (Hale & Hale, 2003). Avgusta 2010 je Business Week poročal o zdrsu Japonske na tretje mesto po ekonomski moči, tako je Kitajska trenutno nad drugem mestu, takoj za ZDA (Business Week, 2010).

Leta 1978 je Kitajska pričela z ekonomsko reformo, katere glavni cilj je bil ustvariti presežek, ki bi lahko financiral modernizacijo kitajskega gospodarstva. Konec sedemdesetih in v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja se je Kitajska odprla svetu in pričela z mednarodno trgovino, hkrati pa je omogočila kmetom, da so lahko presežek pridelka prodajali na trgu in nastala so podeželska podjetja (angl. *Township and Village Enterprises* v nadaljevanju TVE) (Hu, 2005, str. 3). S to reformo je omogočila urbanizacijo podeželja, prav tako so podeželska podjetja imela ključno vlogo pri ekonomski rasti na Kitajskem. Število TVE je bilo v letu 1978 1,5 milijona in v TVE je bilo zaposlenih 28,2 milijona delavcev. V letu 1996 se je to število še povečalo, in sicer na 23,4 milijona TVE, ki so zaposlovale 135,1 milijona delavcev. Posledica TVE je bila 8 % letna rast BDP med letoma 1978 in 1996 (DaCosta & Carroll, 2001). Konec osemdesetih je Kitajska tako skoraj rešila problem pomanjkanja hrane in hkrati ustanovila posebne ekonomske cone, kjer je bilo veliko podjetij s tujimi finančnimi vložki in ena od teh je tudi zelo znan Pudong v Šanghaju, ki je postala vodilna ekonomska cona na Kitajskem (Hu, 2005, str. 3).

V začetku devetdesetih so se reforme osredotočale na cenovno politiko, gospodarstvo pa se je počasi odprlo zasebnim podjetjem in tujim investicijam. Konec devetdesetih so se reforme osredotočale predvsem na zapiranje insolventnih podjetij, vlada pa je začela razmišljati, kako bi zmanjšala vrzel med revnim in bogatim prebivalstvom. Z odprtjem svojega gospodarstva tujim investicijam je tako dosegla visoko gospodarsko rast, kar je prikazano tudi na Sliki 4. Iz podatkov je razvidno, da je bila rast BDP do leta 2000 postopna, nato pa je zaradi tujih investicij BDP začel močno naraščati. Včasih je tako samo vlada lahko vplivala na gospodarstvo, danes to počnejo tudi podjetja (Hu, 2005, str. 3).

Slika 4: BDP na prebivalca na Kitajskem, v obdobju 1978–2008 (v mio Yuan)



Vir: National Bureau of Statistics of China,Statistics, 2010.

Hitra gospodarska rast pa je prinesla tudi nekatere slabosti. Ena od teh je visoka stopnja onesnaženosti. Kljub temu, da je vlada zaostrila okoljevarstvena pravila, je stopnja onesnaženosti precej večja kot v ostalih državah. Kitajska tudi ni zelo bogata z rudninami, zato se že pojavljajo tudi problemi gospodarjenja z vodo. Ministrstvo za vodo zaposluje namreč 60 tisoč uradnikov, ki se ukvarjajo z razrešitvijo sporov med vodnimi interesenti (Hrastelj, 2008, str. 182). Kitajska pa ima poleg zmanjšanja onesnaženosti pred seboj tudi nov izziv, in sicer, kako zmanjšati vrzel med bogatim ter revnim prebivalstvom (Hu, 2005, str. 6). Težko je napovedati, kakšen bo gospodarski razvoj v prihodnosti, nekateri ekonomisti so napovedali, da bo Japonsko prehitela šele v letih od 2012 do 2015 (Hrastelj, 2003, str. 184), po gospodarski moči pa jo je prehitela že leta 2010.

Vsekakor pa je moje osebno mnenje, da rast v takšni obliki ne bo trajala v nedogled, saj se negativne posledice, kot so povečanje onesnaženja zraka in pomanjkanje pitne vode, že kažejo, in menim, da bodo v prihodnosti te le še naraščale.

1.2.3.2 Vpliv gospodarske krize

Leta 2008 je Ljudski kongres predlagal več ukrepov, s katerimi bi ublažili udarec svetovne gospodarske krize, naravnih katastrof in drugih izzivov, ki bi utegnili vplivati na gospodarsko rast. Ukrepi so bili sprejeti na področju zdravstva, izobrazbe, gospodarstva, zaposlitve, regionalnega razvoja in industrijskega prestrukturiranja. S tem je Kitajska tudi v času gospodarske krize ohranila BDP na 8,7 % (Tu, 2010, str. 1). S pomočjo desetih

ukrepov za stabilno gospodarsko rast si je Kitajska tako hitreje opomogla od gospodarske finančne krize, za razliko od zahodnih držav. Ti ukrepi so (Tu, 2010, str. 3–5):

1. Pospešiti obnove stanovanjskih hiš.
2. Pospešiti obnove infrastrukture na podeželju.
3. Pospešiti obnovo železnic, avtocest, letališč in ostale pomembne infrastrukture.
4. Spodbuditi razvoj zdravstva, kulture in izobraževanja.
5. Zavarovati okolje pred škodljivimi učinki industrij (emisij plina, onesnaženje vode …).
6. Spodbuditi neodvisne inovacije in visoko tehnologijo.
7. Pospešiti obnovo po potresih.
8. Izboljšati prihodke prebivalcev v manjših, bolj oddaljenih mestih.
9. Uvedba davčne reforme (davek na dodano vrednost, v nadaljevanju DDV) in spodbuditi podjetja k tehnološkim inovacijam, ki pomenijo davčno olajšavo.
10. Izboljšati finančno pomoč za gospodarsko rast (podjetja so lažje dobila kredit …).

Vseh deset ukrepov je omogočilo stabilizacijo gospodarske rasti.

1.2.3.3 Vstop Kitajske v WTO

Kitajska je v Svetovno trgovinsko organizacijo (angl. *World Trade Organisation*, v nadaljevanju WTO) po 15. letih pogajanj končno vstopila 11. decembra 2001 (WTO, 2010). Za vstop je morala temeljito prilagoditi in prenoviti ekonomski sistem ter vzpostaviti določene zakone. Ostale članice WTO so se bale, da bodo poceni kitajski izdelki preplavili ZDA ter Evropo in da se bodo z nizkimi cenami zmanjšale tuje investicije na drugih izvoznih trgih (Šešek, 2005). Za vstop v WTO je morala Kitajska sprejeti naslednja načela in pravila (Šešek, 2005):

- Načelo nediskriminatornosti: zagotoviti enake pogoje trgovanja vseh članic WTO.
- Načelo transparentnosti: vsi podatki in pravila trgovanja morajo biti javno objavljeni.
- Pravilo enotnih cen: opustitev sistema dvojnih cen in nadzorovanje cen ne sme biti uporabljeno z namenom zaščite domače industrije.
- Pravilo odprtja sektorjev: odprtje storitvenega sektorja za tuje investicije.

Kitajska je imela lahko do treh let po vstopu v WTO državni monopol nad proizvodi, kot so: žitarice, tobačni izdelki, goriva in mineralni viri, po treh letih pa je morala tudi te trge odpreti tujim investicijam (Šešek, 2005).

Število kitajskih podjetij je dobesedno eksplodiralo v zadnjih letih in ustanovljenih je bilo veliko izvoznih trgov, predvsem na področju ponaredkov. Hkrati so postali tarča tujih vladnih ukrepov. Kitajska podjetja so bila namreč predmet anti-dumpinških preiskav, v katere je bilo vpletenih več kot 4 tisoč izvoznih izdelkov. Zaradi premajhnega znanja kitajska izvozna podjetja niso mogla zaščititi svojih interesov. Tako so se na Ministrstvu za

gospodarstvo v Pekingu in Občinskem svetu v Šanghaju sredi leta 2002 odločili, da ustanovijo center Shanghai WTO Affairs Consultation Centre, katerega cilj je bil spremljanje, nadzorovanje in zgodnje opozarjanja glede tujih trgovinskih ukrepov ter zagotavljanje strokovnih storitev vladi, izvoznikom in proizvajalcem (Gong, 2010).

Nekateri ekonomisti menijo, da lahko nespoštovanje pravil WTO ogrozi vse članice WTO. Kitajska politična ekonomija ima namreč dve ključni značilnosti: avtoritativno vlado in neustrezno vlado (Aaronson, 2010). Na nacionalnem nivoju Kitajska komunistična partija postavlja pravila, vendar kljub temu ne upošteva nekaterih mednarodnih obveznosti, z namenom, da bi obdržala trenutno moč, zato je hkrati tesno povezana s podjetji v sektorjih, kot so transport, energetika in bančništvo. Neustrezna vlada tako postaja tudi trgovinski problem, saj Kitajska postaja vodilna na globalnem trgu, vlada pa ima nadzor nad omenjenimi sektorji (Aaronson, 2010).

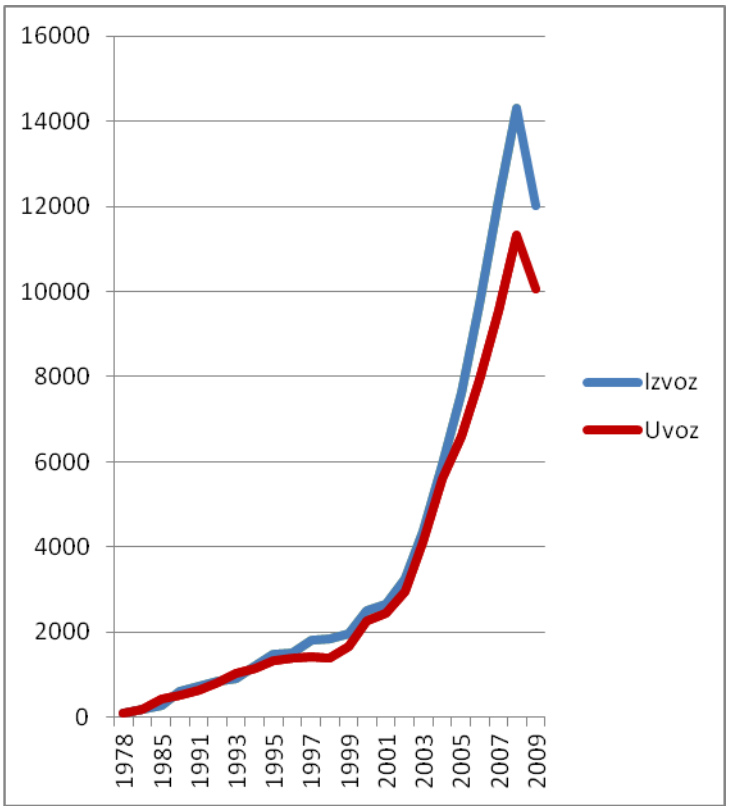
Vlada si prizadeva zvišati plače delavcev in s tem dvigniti ceno končnega proizvoda. Zato se je odločila, da bodo plače delavcev do leta 2013 podvojili. Ker pa socialna varnost ni urejena, je vprašanje, ali bodo potrošniki na Kitajskem z večjim dohodkom res več kupovali. Današnje obnašanje potrošnikov na Kitajskem je usmerjeno predvsem v varčevanje, zato je tudi možno, da bo večji dohodek vplival negativno na izvozne trge in na povpraševanje na domačem trgu. To pomeni, da bodo ob večjem dohodku kitajski potrošniki več privarčevali in se povpraševanje po izdelkih (domačih in tujih) ne bo povečalo (Zhang, 2010).

1.2.3.4 Uvoz in izvoz kitajskega gospodarstva

Po nekaterih podatkih naj bi Kitajska že leta 2006 prehitela ZDA v izvozu komunikacijskih, informacijskih in tehnoloških dobrin (Business Week, 2006), v letu 2009 pa je postala največja izvozna država (Tu, 2010). Omenila sem že, da so razlog za to predvsem nizke cene izdelkov, ki so posledica nizkih stroškov. Nizka cena končnega proizvoda je tako posledica (Zhang, 2010):

- nizke cene delovne sile,
- manjše obdavčitve za podjetja,
- nizkih fiksnih stroškov (posesti, vode, elektrike …),
- neurejene socialne varnosti (v tranziciji med agrikulturno državo v industrijsko državo so ostale velike razlike v socialni varnosti med različnimi segmenti prebivalstva).

Slika 5: Uvoz in izvoz Kitajske, v obdobju 1978–2009 (v 100 mio USD)



Vir: National Bureau of Statistics of China, Statistics, 2010.

Iz Slike 5 je razvidno, da sta tako uvoz izdelkov kot tudi izvoz od leta 1978 dalje postopoma naraščala, od leta 2002 dalje pa je bila rast strma. Od leta 2005 do leta 2008 je povprečna letna stopnja rasti izvoza znašala 1,25, stopnja uvoza pa 1,19.

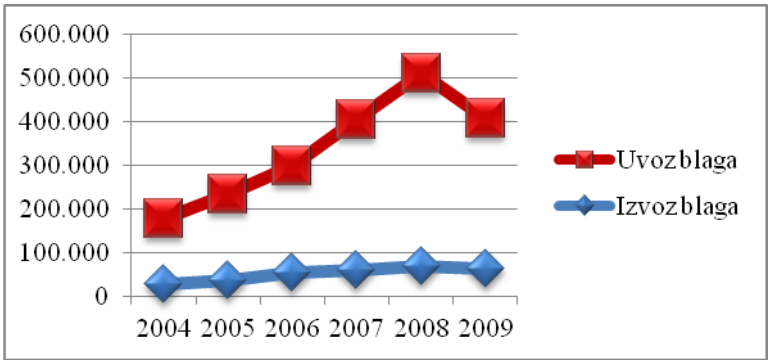
Menim, da je strma rast obeh posledica tako odprtja kitajskega gospodarstva tujim investicijam, kot tudi ustanovitve Shanghai WTO Affairs Consultation Centre, ki je bi ustanovljen z namenom svetovanja in pomoči izvoznikom na Kitajskem. Šanghaj je namreč ena najmočnejših ekonomskih con in največ izvoznih podjetij se nahaja prav tam. Od leta 2005 pa je izvoz kitajskih izdelkov postajal vse bolj pomemben in danes lahko trdimo, da je Kitajska predvsem država izvoznica, saj je razlika med vrednostjo izvoza in uvoza v letu 2008 znašala 298,13 milijarde USD. V letu 2009 pa sta tako vrednosti izvoza kot uvoza padli, za kar menim, da je posledica svetovne gospodarske in finančne krize (National Bureau of Statistics of China, 2010).

Leta 2009 je uvoz na Kitajskem znašal 1.005,6 milijarde USD (National Bureau of Statistics of China, 2010). Tega leta je Kitajska največ uvažala iz naslednjih držav: Japonska, Južna Koreja, Hongkong, ZDA in Nemčija. V letu 2009 so največ uvažala podjetja iz naslednjih mest: Peking (19,2 %), Šanghaj (13,4 %), Shenzhen (10,3 %),

Suzhou (8,7 %), Dongguang (4,3 %), Guangzhou (3,4 %), Tianjin (3,4 %), Zhuhai (2,3 %), Ningbo (2 %) in Dalian (1,9 %) (Ministry of Commerce of P. R. China, 2009).

V letu 2009 je izvoz Kitajske znašal 1.201,67 milijarde USD. Država je največ izvažala v ZDA, na Japonsko, v Južno Korejo, na Tajvan ter v Nemčijo, in sicer naslednje proizvode: oblačila, tekstilne izdelke, elektroniko in orožje ter naslednje rudnine: volfram, kositer, magnezij, molibden, mangan, živo srebro in cink, kjer je tudi med prvimi štirimi svetovnimi proizvajalci. Prvo mesto zaseda pri proizvodnji aluminija, drugo mesto v proizvodnji soli, medtem ko šesto mesto v proizvodnji zlata (Economy Watch, 2010). Slovenska podjetja vedno več poslujejo s Kitajsko. Na Sliki 6 je prikazana blagovna menjava med Sloveniji in Kitajsko v obdobju 2004–2009.

Slika 6: Blagovna menjava med Slovenijo in Kitajsko, v obdobju od 2004–2009 (v 1.000 EUR)



Vir: Izvozno okno, Bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo, 2010.

Iz Slike 6 je razvidno, da je uvoz blaga iz Kitajske v Slovenijo precej večji kot je izvoz blaga. Izvoz blaga se je v letih od 2004 do 2008 postopoma povečeval, nato pa v letu 2009 rahlo upadel, za 8,1 %. Uvoz je močno naraščal vse do leta 2008, v letu 2009 pa je upadel za 21,6 % (Izvozno okno, 2010). Upad obeh kategorij lahko pripisujemo svetovni gospodarski in finančni krizi.

Slovenija je uvažala iz Kitajske v obdobju med 2004 in 2009, predvsem: računalnike in drugo računalniško opremo, gospodinjske električne aparate, igrače, surovine za farmacevtsko industrijo in telekomunikacijske naprave, medtem, ko je izvažala predvsem: kemijske in farmacevtske proizvode, opremo in sestavne dele za stroje (Izvozno okno, 2010, Hua, 2010). Slovenska podjetja, ki največ trgujejo s Kitajsko, so: Le-Tehnika, d. o. o., Iskra Avtoelektrika, d. d., Iskra Zaščite, d. o. o., Krka, d. d., Gorenje, d. d., Kolektor, d. d., Unior, d. d., Merkur, d. d., H.T.L., d. o. o., Epic, d. o. o., LPKF, d. o. o., Živex, d. o. o., Domel, d. o. o., Etol, d. d., Marka, d. o. o., Elan, d. d., in Alpina, d. o. o. Ta podjetja so tam tudi dejansko prisotna, predvsem v mestih Suzhou in Šanghaj (Izvozno okno, 2010).

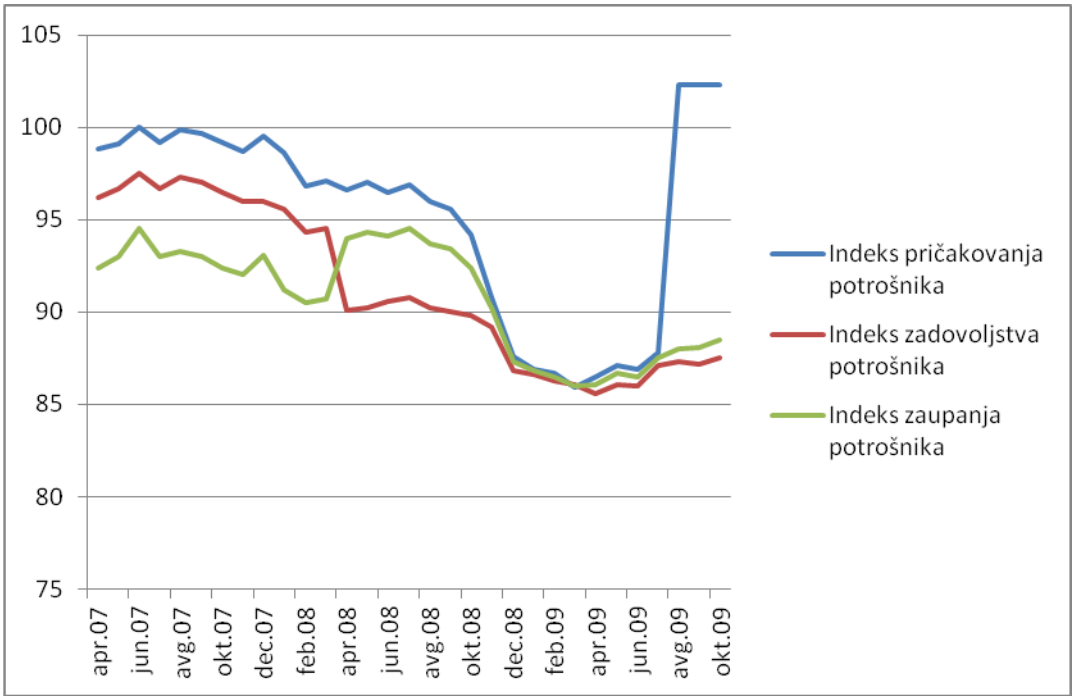
1.2.3.5 Potrošnja in trg delovne sile na Kitajskem

Eden ključnih ciljev kitajske vlade je bilo izboljšanje življenja ljudi na Kitajskem tako v mestih, kot tudi v oddaljenih predelih ter zmanjšanje vrzeli med revnim in bogatim prebivalstvom. Tako si je vlada zadala za cilj, da bo do leta 2013 podvojila prihodke delavcev in da bo v roku 40 let omogočila ljudem v ruralnih predelih boljšo socialno varnost ter s tem vplivala na večjo potrošnjo in še bolj spodbudila razvoj gospodarstva. To želijo doseči s številnimi ukrepi, ki vključujejo zviševanje minimalne plače, ki jo morajo delavci prejemati v podjetjih, obnovitev infrastrukture v ruralnih predelih ter tako urbanizirati ruralne predele, spodbudo prebivalcev k podjetništvu z davčnimi olajšavami ter izboljšanje socialnega varstva z obnovo zdravstvenih domov in bolnišnic, predvsem za ljudi v ruralnih predelih (Tu, 2010; Zhang 2010).

1.2.3.5.1 Potrošnja na Kitajskem

Na Sliki 7 je prikazano zaupanje potrošnika od aprila leta 2007 do oktobra 2009. Raziskavo o zaupanju, pričakovanju in zadovoljstvu med potrošniki je pripravilo podjetje Xinhua Finance, v sodelovanju z EziData China in Univerzo v Michiganu, na podlagi mesečnih raziskav naključno izbranih 1.500 kitajskih gospodinjstev, v 50 različnih mestih na Kitajskem. Raziskava je potekala v obliki telefonskih intervjujev.

Slika 7: Zaupanje potrošnika, v obdobju od aprila 2007 do oktobra 2009



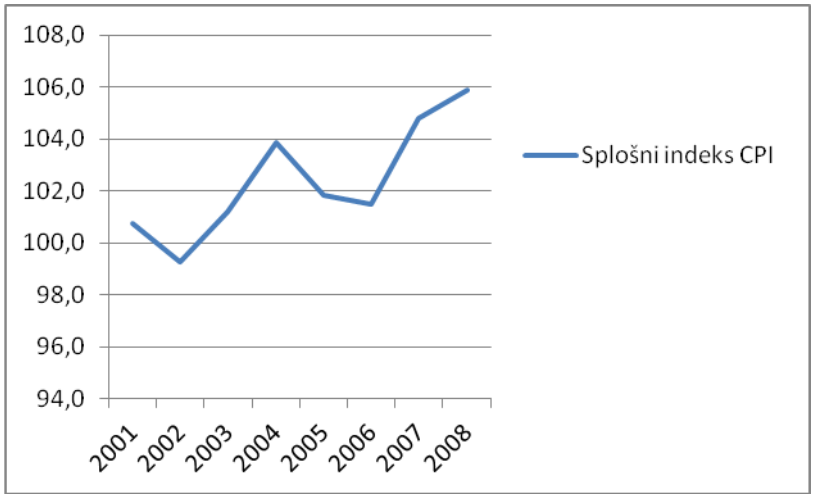
Vir: Chinability,Consumer Confidence Index, 2010.

Pričakovanje potrošnika glede gospodarske rasti (kar prikazuje indeks pričakovanja potrošnika na Sliki 7) se je proti koncu leta 2009 močno povečalo, hkrati pa se je začelo povečevati zaupanje in zadovoljstvo potrošnika, kar pomeni, da so začeli potrošniki bolj zaupati v gospodarstvo države, njihovo zadovoljstvo pa se je počasi povečevalo.

Sklepam, da je povečanje indeksa pričakovanja potrošnika posledica večjega števila ponudnikov, medtem ko indeks zaupanja in zadovoljstva kaže, da so potrošniki optimistični glede svojih prihodkov in finančne prihodnosti.

Januarja 2010 sta svetovalni podjetji Nielson in China Economics Performace Centre, pod nadzorom Statističnega urada na Kitajskem, izdali poročilo o zaupanju potrošnikov. Intervjuvali so 3.500 potrošnikov iz različnih predelov Kitajske, tako mest, kot tudi ruralnih predelov. V zadnjih mesecih leta 2009 je indeks zaupanja potrošnika narasel za 16 indeksnih točk. Pri tem je bilo 63 % vprašanih prepričanih v svojo finančno prihodnost v prihodnjih 12. mesecih. Zaupanje je bilo večje v zahodnih regijah Kitajske. Poročilo kaže na to, da so potrošniki dali večji poudarek zdravju in dobrinah, povezanih k izboljšanju letega, v primerjavi z začetkom leta 2009, ko je bil indeks zaupanja potrošnika najnižji v primerjavi z letom 2007 in je bila glavna skrb potrošnika obdržati službo. Konec leta 2009 so bili potrošniki zelo zainteresirani za nakup novih tehnoloških izdelkov, potrošniki v večjih mestih pa so bili pripravljeni porabiti več denarja za nakup delnic ali potovanj (China Daily, 2010).

Slika 8: Indeks cen potrošniških dobrin (CPI) na Kitajskem, od leta 2001 do leta 2008



Vir: National Bureau of Statistics of China,China Yearbook, 2009.

Na Sliki 8 je prikazan indeks cen potrošniških dobrin v obdobju 2001–2008, ki kaže na splošno povečanje cen dobrin. V Tabeli 1 pa je prikazan indeks cen v enakem obdobju, po kategorijah.

Tabela 1: Indeks cen potrošniških dobrin (CPI) na Kitajskem, po kategorijah, v obdobju od 2001 do 2008

Leto	Indeks CPI	Hrana	Tobačni izdelki in alkohol	Obleke	Gosp. aparati in storitve	Izdelki za zdravje in osebno nego	Prevoz in komunik. storitve	Rekreacija, izobraževanje in kultura	Namestitev
2001	100,7	100,0	99,7	98,1	97,7	100,0	99,0	106,6	108,6
2002	99,2	99,4	99,9	97,6	97,5	98,8	98,1	100,6	104,4
2003	101,2	103,4	99,8	97,8	97,4	100,9	97,8	101,3	103,5
2004	103,9	109,9	101,2	98,5	98,6	99,7	98,5	101,3	103,0
2005	101,8	102,9	100,4	98,3	99,9	99,9	99,0	102,2	101,9
2006	101,5	102,3	100,6	99,4	101,2	101,1	99,9	99,5	102,7
2007	104,8	112,3	101,7	99,4	101,9	102,1	99,1	99,0	104,2
2008	105,9	114,3	102,9	98,5	102,8	102,9	99,1	99,3	103,5

Vir: National Bureau of Statistics of China,China Yearbook, 2009.

Na podlagi podatkov iz Tabele 1 je razvidno, da povišane cene izhajajo predvsem iz naslova povišanja cen hrane. Te so se povečale za 10 indeksnih točk, med letom 2006 in 2007, in za 2 indeksni točki med letoma 2007 in 2008. Gibanje Indeksa cene hrane je prikazan po kategorijah v Tabeli 2.

Tabela 2: Indeks cene hrane po kategorijah, v obdobju 2004–2008

Leto	Jajca	Meso in perutninski izdelki	Sveža zelenjava	Sveže sadje	Morska hrana	Hrana v restavracijah	Žitarice
2004	120,2	117,6	93,9	102,2	112,7	104,1	126,4
2005	104,6	102,5	110,4	101,6	105,9	102,4	101,4
2006	96	97,1	108,2	121,5	101,2	101,2	102,7
2007	121,8	131,7	107,3	100,1	105,1	105,1	106,3
2008	104,3	121,7	110,7	109	114,2	114,2	107

Legenda: *Indeksi so izračunani na podlagi podatkov predhodnega leta.

Vir: National Bureau of Statistics of China,China Yearbook, 2009.

Zaradi urbanizacije so v obdobju od 2004 do 2008 narasle cene zelenjave, hkrati pa je kitajska vlada še vedno imela monopol nad določenimi sektorji, saj je kljub naraščajoči ceni riža v azijskih državah na Kitajskem cena riža med 2004 in 2005 padala, nato pa postopno naraščala. Zaradi nizkega zaupanja potrošnikov so v letu 2007 potrošniki svoj prihodek v večini namenili za hrano in namestitev. Po letu 2007 pa so se cene hrane v restavracijah podražile, kar kaže na povišanje življenjskega standarda potrošnika in temu

posledično večje zadovoljstvo kitajskega potrošnika (National Bureau of Statistics of China, 2009). V prihodnosti predvidevam, da bo indeks cen naraščal, saj se bodo ukrepi vlade z uvedbo zvišanja minimalne plače pokazali na zvišanju indeksa CPI, sodeč po indeksu zaupanja potrošnikov pa se bodo povečale tudi cene storitev in izdelkov za rekreacijo ter izdelkov in storitev za zdravje in osebno nego.

1.2.3.5.2 Trg delovne sile na Kitajskem

Predelovalna industrija je že v letu 2003 občutila pomanjkanje delavcev, predvsem tistih, ki so se preseljevali v večja mesta z namenom dela v tovarnah. To sta občutila predvsem provinca Guangdong in mesto Dongguan. Konec leta 2004 je morala tovarna v mestu Dongguan celo zmanjšati proizvodnjo zaradi pomanjkanja delavcev. To je bila predvsem posledica prenizkih plač, slabih delovnih pogojev, izboljšanja gospodarstva na Kitajskem, spodbujanja gospodarstva v ruralnih predelov in davčnih olajšav, kar je vplivalo na to, da so ljudje raje ostajali na ruralnem območju, kot se preselili v mesto. Ti pojavi so se nato širili tudi po ostalih regijah, predvsem ob reki Jangce in izlivu Biserne reke, kjer je največ industrijske proizvodnje (Chan, 2005; Wu, 2007).

Razlog za pomanjkanje delavcev je predvsem v staranju prebivalstva. Tako je 1. decembra 2006 kitajska vlada objavila belo knjigo, ki opisuje problem zmanjšanja ponudbe na trgu delovne sile zaradi starajočega se prebivalstva in s tem pomanjkanje poceni delovne sile. Politika »enega otroka«, ki jo je kitajska vlada sprejela leta 1979, je namreč že pokazala negativne posledice. Zmanjšanje delovne sile je spodbudilo zvišanje minimalne plače, kar je bil kasneje tudi ukrep kitajske vlade za izboljšanje življenja revnega prebivalstva. Provinca Guandong je morala že leta 2006 zvišati predpisano minimalno plačo za 20 %, da bi pritegnila delavce iz ruralnih predelov. Podjetja, ki so bila v lasti tujih investitorjev, pa so morala precej zvišati plačo, da so lahko obdržali kvalificirane delavce in pritegnili nove (Wu, 2007).

Nekateri avtorji navajajo, da bodo zaradi posledice zvišanja minimalne plače na Kitajskem podjetja začela seliti svojo proizvodnjo na sosednje trge, kot sta Vietnam in Indonezija, kjer je delovna sila še vedno poceni (Saje, 2010). Kljub temu, pa delavci ne želijo le višje plače, želijo tudi boljše delovne pogoje in želijo, da se jih obravnava enakopravno. Mediji tudi poročajo, da so se plače povečale le delavcem v proizvodnih podjetjih, medtem ko so plače ostalih delavcev, na primer delavcem, ki čistijo ceste, ostale nespremenjene, ne glede na trenutno politiko vlade (BBC News, 2010).

Poleg omenjenega pa je težava tudi s študenti na Kitajskem, ki si želijo študirati v tujini in se zavedajo, da morda kljub visoki izobrazbi, pridobljeni v tujini, ne bodo dobili službe na Kitajskem. Z izobraževanjem namreč narašča tudi zavedanje mladih o pridobljenem znanju, s tem pa tudi zahteve po višjem dohodku. Na to pa kitajski trg še ni pripravljen (Zhang, 2010). Tako so na eni strani delavci v tovarnah, kjer so se razmere začele relativno

izboljševati, medtem ko je na drugi strani ogromno število visokokvalificiranih kandidatov s pridobljeno izobrazbo na najboljših šolah v tujini, vendar je njihova zaposlitev še vedno vprašljiva.

1.2.3.6 Finančni sistem in neposredne tuje investicije

Kitajski finančni sistem je bil razvit že pred ustanovitvijo Ljudske republike Kitajske, saj so bili zametki kapitalizma vidni že v dinastiji Ming (Chen, 2010). Nekateri ekonomisti menijo, da je zaradi slabega bančnega sistema finančni sistem na Kitajskem najšibkejša točka celotnega razvoja in da bo to lahko vplivalo na prihodnji ekonomski razvoj (Quian & Allen, 2005).

1.2.3.6.1 Bančni sistem na Kitajskem

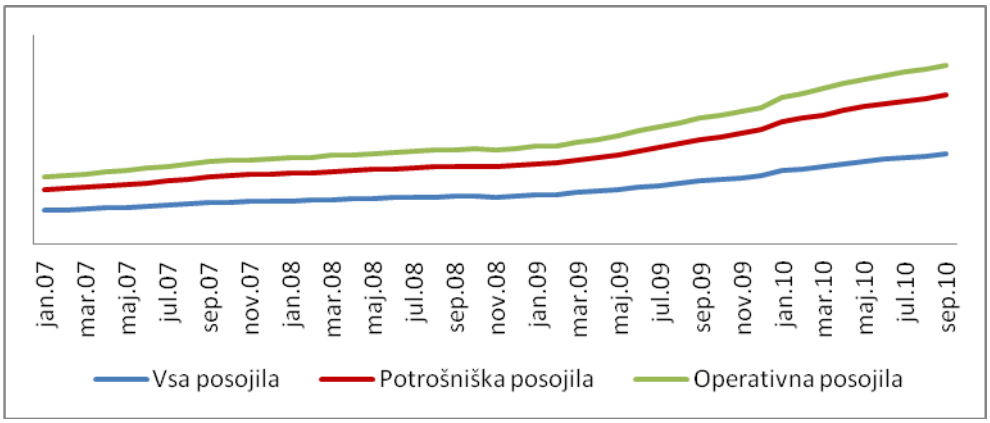
V kitajskem finančnemu sistemu prevladuje premalo razvit bančni sistem, ki ga sicer nadzirajo prek štirih državnih bank:

- BOC (Bank of China),
- CCB (China Construction Bank Corp),
- ICBC (Industrial & Commercial Bank of China),
- ABC (Agricultural Bank of China).

Banke so pod nadzorom centralne banke POBC – People`s Bank of China. Banke komitentom dajejo vprašljiva in pogosto neizvedljiva posojila, saj neprimerno ocenjujejo tveganost le-teh. To velja tako za posojila fizičnim osebam kot tudi za posojila podjetjem (Quian at al., 2005). Prav tako obstaja veliko tveganje zaradi garancij države na posojila in zavedanje, da bo država rešila vse, ki so pomembni za obstoj sistema (Finančni trgi, 2010). To je razvidno tudi iz Slike 9, kjer je prikazana zadolženost kitajskega zasebnega sektorja v obdobju 2007 do 2010. Kot je razvidno iz Slike 9, število posojil narašča, predvsem operativnih, ki so se skoraj podvojila.

Centralna banka POBC je pod neposrednim nadzorom Ministrstva za finance ter je med letoma 1950 in 1978 služila kot centralna ter hkrati komercialna banka, upravljala pa je okoli 93 % vseh transakcij. Po letu 1980 so pod državno taktirko nastale ostale štiri, sicer v nalogi že omenjene prevladujoče banke. Danes je poleg teh bank tudi nekaj komercialnih bank z različnim lastništvom, ki jih prav tako nadzoruje POBC. Predvidevam, da je povečanje števila bank posledično vplivala tudi na večjo zadolženost zasebnega sektorja, kakor je to prikazano na Sliki 9.

Slika 9: Zadolženost kitajskega zasebnega sektorja, v obdobju januar 2007 do septembra 2010



Vir: The People`s Bank of China, Statistics, 2010.

V zadnji letih je kitajska vlada uporabila več ukrepov, da bi zmanjšala število vprašljivih kreditov in izboljšala bančni sistem.

Po vstopu v WTO je tako bančni trg odprt tudi za tuje banke, vlade pa je sprejela uredbo, da morajo banke usmerjati odobrene kredite v bolj produktivne naložbe (Quian et al., 2005; Izvozno okno, 2010). Leta 2009 se je tako 26 tujih bank priključilo bančnemu sistemu na Kitajskem ter odprlo 103 podružnice. Danes je tako na Kitajskem 144 podružnic in 252 predstavništev tujih bank (Chen, 2010).

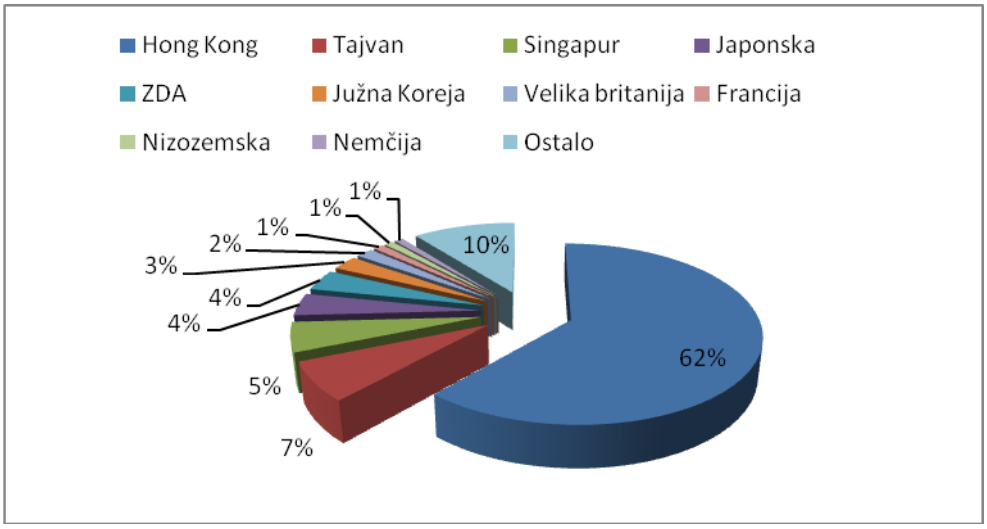
1.2.3.6.2 Neposredne investicije na Kitajskem

Najpomembnejša sredstva za financiranje podjetij so posojila bank, financiranje iz lastnih sredstev, državni proračun in tuje neposredne investicije (Quian et al., 2005).

1.2.3.6.2.1 Vhodne investicije

Ko je leta 1978 Kitajska odprla trg za tuje investicije, je postala ena vodilnih držav v razvoju in danes je delež vhodnih investicij med vsemi državami največji (Davies, 2010a; Chen, 2010). Za Kitajsko sledijo Indija, ZDA, Rusija in Brazilija. Kot sem omenila v poglavju o ekonomskih reformah, je kitajska vlada leta 1978 začela z ekonomsko reformo, s katero naj bi med drugim spodbujali tudi vstop tujih investicij v državo. Najprej so se investicije selile iz Hong Konga v južni del Kitajske. Leta 1984 so tuje investicije znašale milijardo USD, medtem, ko so leta 1991 znašale kar 4,4 milijarde. Do leta 2009 je Kitajska prejela skupno 473 milijard tujih investicij (Davies, 2010a).

Slika 10: Tuje neposredne investicije na Kitajskem, od januarja do avgusta 2010



Vir: Invest in China, FDI Statistics, 2010.

Po podatkih Agencije za spodbujanje tujih investicij na Kitajskem so od januarja do avgusta 2010 na Kitajskem investirale naslednje države: Hong Kong (40,681 milijarde USD), Tajvan (4,668 milijarde USD), Singapur (3,559 milijarde USD), Japonska (2,7 milijarde USD), ZDA (2,545 milijarde USD), Južna Koreja (1,754 milijarde USD), Velika Britanija (1,18 milijarde USD), Francija (721 milijonov USD), Nizozemska (632 milijonov USD) in Nemčija (611 milijonov USD), kar znaša skupaj okoli 89,5 % vseh tujih investicij na Kitajskem (Invest in China, 2010).

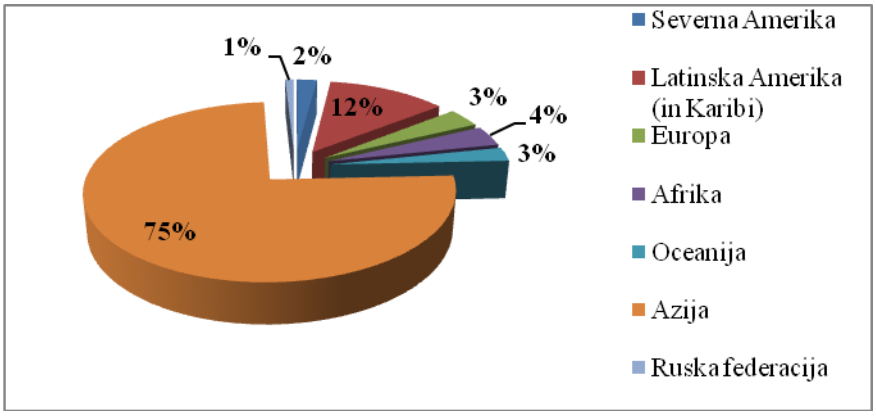
Največ tujih investicij je v provinci Guandong in v mestu Šanghaj ter njegovi okolici. Leta 1980 je bila provinca Guandong najbolj zaželena za vnos tujih investicij, predvsem zaradi manjših kapitalskih omejitev in oddaljenosti od osrednjega političnega mesta, Pekinga. Na drugi strani je bil Šanghaj največje pristanišče z močno industrijsko bazo (Pudong) in z dostopom do reke Jangce. Tretja industrijska cona se je razvila na severovzhodu Kitajske, z mestom Dalian, ki ga nekateri celo poimenujejo Hong Kong severne Kitajske. Ostale cone tako imenovane centralne Kitajske, kjer je delovna sila cenejša kot v provinci Guandong, vabijo tuje investicije, vendar se večina investitorjev še vedno odloča za eno od omenjenih treh con (Davies, 2010a).

1.2.3.6.2.2 Izhodne investicije

Kitajske investicije v tuje države so bile minimalne v času ekonomske reforme leta 1978 in do leta 2000. V letu 2000 pa je vlada začela močno spodbujati kitajske investicije po svetu in tako so leta 2000 izhodne investicije znašale eno milijardo USD, leta 2009 pa že 57 milijonov (Davies, 2010b). Po podatkih Ministrstva za gospodarstvo je bilo leta 2008 največ kitajskih investicij v obliki skupnih vlaganj (Invest in China, 2010). Kitajska je do

leta 2009 v več kot 270 držav in regij investirala 246 milijard USD. Od leta 2000 je bilo po podatkih podjetja Ernst&Young v svetu ustanovljenih 495 kitajskih podjetij (Chen, 2010).

Slika 11: Delež kitajskih investicij po celinah, v letu 2009



Vir: Ministry of Commerce of the People's Republic of China, Statistics, 2010.

Iz podatkov na Sliki 11 je razvidno, da večino izhodnih investicij ostaja v Aziji, od tega jih je več kot polovica v Hong Kongu. Le 3 % izhodnih investicij je v Evropi, od tega največ v Nemčiji in Veliki Britaniji. Nadalje je 3 % investicij v Oceaniji, od tega največ v Avstraliji. Izhodne investicije v Severni Ameriki predstavljajo 2 %, od tega je največ investicij v ZDA, medtem ko znašajo investiciji v Ruski federaciji 1 % celotnih izhodnih investicij.

V zadnjih letih je Kitajska začela investirati v podjetja v Afriki, te investicije predstavljajo 4 % celotnih izhodnih investicij. Država največ investira v države, ki so bogate z naravnimi viri, kot so: Alžirija, Nigerija, Južna Afrika, Sudan in Zambija (OECD, 2008). Največ kitajskih investicij je na področju naravnih energetskih virov, kot so nafta in zemeljski plin, premog ter drugi obnovljivi viri energije (China Investment Cooperation, 2009).

1.2.4 Tehnološko okolje

Kitajska vse več pozornosti usmerja v raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R). V letu 2005 je 1,4 % BDP namenila za R&R, kar je bilo manj, kot sta namenili ZDA in Japonska. Cilj vlade je, da do leta 2020 namenijo 2,5 % BDP za R&R. Ta cilj že počasi dosegajo, saj zadnjih 12 let sredstva za R&R rastejo s 17 % letno rastjo. Tako je bilo do konca leta 2007 ustanovljenih 1.160 raziskovalnih institucij (Thorpe, 2008).

Leta 2006 je bilo po podatkih Ministrstva za znanost in tehnologijo na Kitajskem največ porabnikov sredstev med raziskovalnimi inštituti ter podjetji, ki so vlagala v razvoj, od tega največ v naslednjih dejavnostih:

- letalska in vesoljska industrija,
- elektronika in telekomunikacije,
- farmacevtska industrija,
- računalniška industrija,
- medicinska industrija.

Podjetja in univerze z največ R&R prihajajo iz naslednjih mest: Peking, Šanghaj ter provinci Shenzhen in Guangdong, predvsem iz mesta Guangzhou. V zadnjih letih vlada želi privabiti vrhunsko in napredno tehnologijo kot sta na primer biotehnologija in nanotehnologija, zato imajo podjetja, ki vlagajo v razvoj le-teh, tudi boljši pogajalski položaj pri pridobivanju finančnih spodbud. Največ zahtev po R&R prihaja prav od vlade. Kljub prijaznemu okolju za raziskave in razvoj pa se Kitajska še vedno sooča z dvema žgočima problemoma, in sicer:

- pomanjkanjem kadra (povpraševanje po specializiranih raziskovalcih presega ponudbo). Na Kitajskem so trije glavni zaposlovalci mladih talentiranih raziskovalcev: vlada, domača podjetja in tuja podjetja, ki si med seboj močno konkurirajo. Pri majhni ponudbi postajajo namreč mladi talentirani raziskovalci bolj iskani in s tem zahtevajo boljše pogoje (Thorpe, 2008).
- zaščito intelektualne lastnine. Leta 2006 je bilo na Kitajskem prijavljenih 470.342 domačih patentov, od tega jih je bilo odobrenih 223.860. Poleg tega je bilo prijavljenih še 102.836 tujih patentov, od tega je bilo odobrenih 44.142 (Ministry of Sciences and Technology, 2007). Kljub temu, da obstaja nekaj orodij za pregon kraje intelektualne lastnine, je vseeno bolje, da se podjetja predčasno pripravijo, da preprečijo krajo intelektualne lastnine. To v osnovi vključuje vzpostavitev notranjega nadzora in določitev konkurenčne klavzule v pogodbah zaposlenih. Danes sicer večina podjetij uporablja politiko »omejevanja dostopa podatkov«, kar pomeni, da zaposleni dobijo le osnovne informacije, ki omogočijo njihovo delo, preprečen pa imajo tudi dostop do informacij, kar bi lahko omogočilo krajo intelektualne lastnine. Podjetja poleg navedenih ukrepov tudi izobražujejo zaposlene o strokovnosti in pomembnosti intelektualne lastnine ter o posledicah kraje le-te za razvoj podjetja in posledično njihovo kariero (Thorpe, 2008).

V letu 2011 je kitajska vlada objavila petletni plan, kjer je R&R ključnega pomena, predvsem pri razvoju medicine, s katero bi zmanjšali obolelost za smrtonosnimi boleznimi, razvoju letalske in vesoljske industrije, hkrati pa izboljšali izobraževanje ter s tem povečali število kitajskih raziskovalcev (NDRC, 2011).

2 KITAJSKA POSLOVNA KULTURA

2.1 Kulturna razdalja

Veliko podjetij je prepričanih, da je dovolj, če se s kitajskimi partnerji sporazumevajo v angleškem jeziku. Tako se večkrat zgodi, da se dogovori ne končajo po pričakovanjih podjetij. Ni dovolj zgolj poznavanje kitajskega jezika, treba je dobro poznati tudi kulturo in okolje sogovornika, saj se v nasprotnem primeru lahko pojavijo nesporazumi, ki lahko podjetja stanejo poslovne priložnosti.

Kogut in Singh (v Stöttinger & Schlegelmilch, 1998, str. 358) navajata, da je zaznana kulturna razdalja (angl. *cultural distance*) razlika glede na državo z vidika, kako posameznik dojema vrednote tuje države in vedenje. Ta osredotočenost pa na zaznavanje posameznika predstavlja glavno dimenzijo zaznane kulture razdalje. Posameznik namreč zaznava razlike med domačim in tujim trgom, kot so na primer razlike v jeziku, drugačnih vrednotah, obnašanju potrošnikov, pravnem sistemu, življenjskem standardu in podobno. Zaradi teh razlik so tako nekateri trgi z vidika posameznika bolj dostopni od ostalih.

Podjetja manj verjetno vstopajo na tisti tuji trg, kjer je zaznana kulturna razdalja večja oziroma v tiste države, ki so bolj različne od domače države. Ta odnos med kulturno bližnjimi in oddaljenimi državami imenujemo zaznana kulturna razdalja (Stöttinger & Schlegelmilch, 1998, str. 358). Gehrt Hofstede je za merjenje kulturne razdalje uporabil naslednje kulturne dimenzije: odmik moči, individualizem/kolektivizem, moškost/ženskost in dolgoročna usmerjenost, ki so opisane v podpoglavju Pogajanja s kitajskimi podjetji. Nekateri avtorji pa uporabljajo tudi izraz psihična razdalja (angl. *psychic distance)* in ga enačijo s kulturno razdaljo.

Po analizi dejavnikov, ki vplivajo na raven poslovanja med državami, je Beckerman (v Child et al., 2009) prvi, ki je leta 1956 oblikoval izraz psihična razdalja. Pri analizi transportnih stroškov je bil za psihično razdaljo v njegovih očeh pomemben dejavnik poznavanje tujih trgov s pomočjo osebnih stikov oziroma izkušenj (Child et al., 2009). Kasneje se je ta teorija postopno razvijala, okoli leta 1975, sta Johanson in Wiedersheim (v Dow & Karunaratna, 2006) postavila uradno definicijo psihične razdalje, in sicer, da je ta skupek dejavnikov, ki preprečujejo prost pretok informacij iz enega na drugi trg.

Johanson in Vahlne (v Dow & Karunaratna, 2006) sta leta 1977 te dejavnike opredelila kot: jezikovna razlika, kultura, politični sistem, stopnja izobrazbe, stopnja razvoja in podobno. Leta 1990 pa je Boyacigiller (v Dow & Karunaratna, 2006) predlagal, da se med te dejavnike vključijo tudi verska usmerjenost, uporaba poslovnega jezika, način vladanja, ekonomski razvoj in stopnja imigracije. Evans je leta 2000 povzel vse dejavnike, vključil nove in tako opredelil dejavnike, ki vplivajo na kulturno razdaljo. To so: jezik, poslovni

običaji, politični in pravni sistem, izobrazba, ekonomski razvoj, oblika trženja, oblika industrije ter kultura.

Tako je psihična razdalja pravzaprav skupek dejavnikov, ki lahko preprečujejo ali omejujejo podjetju razumevanje tujega poslovnega okolja. Prime in ostali avtorji navajajo, da je psihična razdalja notranji neopazen fenomen, ki je rezultat zaznavanja kulturnih razlik in ovir v poslovnem okolju ter poslovanju podjetja na tujem trgu. Zaradi psihične razdalje podjetje zato težje razume zakonitosti tujega trga in tam posluje. Tako je psihična razdalja rezultat subjektivno zaznanih kulturoloških razlik in ovir v poslovanju na tujem trgu (Prime et al., 2009, str. 196). V literaturi pa so tako najpogosteje navedeni naslednji dejavniki psihične razdalje: kultura (način razmišljanja), jezik, poslovna kultura in poslovni običaji, ekonomsko, politično ter pravno okolje (Prime et al., 2009, str. 192). Tako lahko opredelimo psihično razdaljo kot skupek dejavnikov, ki označujejo kulturno razdaljo (angl. *cultural distance*) in poslovno razdaljo (angl. *business distance*) (Evans & Mavondo v Dow & Karunaratna, 2006).

Zaznana psihična (kulturna in poslovna) razdalja tako pomeni v mednarodnem poslovanju zaznavanje razlik med značilnostmi podjetja v domačem okolju in podjetja na tujih trgih. Te razlike ustvarjajo negotovost pri odločitvah, kar lahko podjetje odvrne od širitve svojega poslovanja v tuje okolje (Child et al., 2009).

V skladu s preučevano literaturo lahko zatrdim, da zaznana kulturna razdalja predstavlja vse tiste dejavnike, ki sem jih upoštevala v magistrski nalogi. To so: zgodovina, jezik, ekonomsko, politično in tehnološko okolje, zakonodaja, kitajska kultura in poslovna kultura, ki vključuje pogajalske sloge ter medkulturne razlike.

2.2 Kitajske vrednote in norme

Milton Rokeach (2000, str. 6) opredeljuje vrednote kot standarde ali prepričanja, pridobljena s strani družbe ali institucij. Ti standardi veljajo kot vodilo pri obnašanju v družbi. Pojem vrednote se pogosto nanaša na interese, preference, všečnosti, naloge, moralne obveznosti, želje, zahteve, cilje, potrebe, privlačnosti in ostale podobne pojme. Prav tako naletimo na pojme, kot so znanje in prepričanje. Vrednote pa so podlaga za postavitev določenih norm v družbi. Norme so tako v principu legitimiziran sistem vrednot oziroma načel in pravil, ki veljajo za določeno družbo (Rokeach, 2000, str. 21).

Kitajci veljajo za tople in prijazne gostitelje, imeti kitajskega prijatelja pa običajno pomeni imeti življenjskega prijatelja. Vendar je zato potrebno določeno obdobje, saj šele s časom lahko sprva popolni tujec postane del »razširjene družine«. Kitajska družba pa se spreminja zelo hitro, današnji poslovneži so precej drugačni kot v preteklosti, saj so bolje izobraženi, veliko jih je tudi študiralo v tujini. Kitajske osnovne vrednote temeljijo na družini, na kar je vplival tudi razvoj konfucianizma. Vpliv družine na posameznika je izredno velik,

velikokrat tudi na področja, ki jih imajo prebivalci zahodnih držav za osebna (Usunier & Lee, 2005, str. 90). Kitajske vrednote in tradicija so osnova za poslovne povezave. Če vrednote izginejo, izginejo tudi povezave. Michal H. Bond (v Fang, 2003, str. 353) je v sodelovanju s kitajskimi profesorji pripravil seznam glavnih vrednot, ki veljajo za Kitajce. Med prvimi desetimi so: spoštovanje staršev in starejših oseb, težko delo, potrpežljivost do drugih, harmonija, skromnost, zvestoba do nadrejenih, opazovanje in sodelovanje pri obredih ter družbenih ritualov, reciprociteta uslug in daril, prijaznost (odpuščanje in sočustvovanje) ter izobrazba (celotni seznam je naveden v Prilogi 2).

S spletne strani China Window povzemam glavne vrednote, ki jih opisujem v nadaljevanju in predstavljajo sedem načel konfucianizma: dobrohotnost, harmonija, zaupanje, pravilna izbira besed, prizanesljivost, spoštovanje do staršev oziroma prednikov in izbira situacije, ki omogoča »zmago obeh strani« (China Window, 2010):

- **Zaupanje.** Za Kitajce splošno velja, da so dokaj nezaupljivi do tujcev oziroma do tistih, s katerimi nimajo osebnih povezav. Zato so družinski prijatelji, sošolci, sodelavci in prijatelji izvrsten krog povezav, med katerimi se razvijeta zaupanje in vzajemnost. Nezaupljivost s strani Kitajcev prihaja predvsem zato, ker se na Kitajskem pojavlja fenomen, nepoštenost, predvsem v poslovnem svetu (primer kraje intelektualne lastnine). Iz tega razloga so se razvile poslovne povezave (kit. *guanxi*), ki jih opisujem v enem od naslednjih poglavjih.

- **Obraz, hierarhija in odmik moči.** »Ohranjanje obraza« je pravilo, ki velja za medsebojne odnose s Kitajci. Poznamo dva tipa obraza: Lian in Mian Zi. Lian predstavlja samozavest in moralni značaj, medtem ko Mian Zi predstavlja prestiž, ugled in uspeh. Izguba obraza Lian je zelo škodljiva, saj predstavlja tudi medsebojno zaupanje, ki pa je izredno pomembno v medsebojnih povezavah. Izguba obraza Lian torej pomeni izgubo zaupanja in s tem medsebojne povezave. Mian Zi je zelo povezan s hierarhijo in s konfucijanskim načelom spoštovanja starejših, saj ima najstarejši član družine tudi največji ugled (Mian Zi). Večji ugled pa pomeni tudi boljše osebne povezave.

- **Vzajemnost.** Osebne povezave niso obstojne, če ni medsebojne vzajemnosti. Če ena oseba drugi naredi uslugo, jo je ta dolžna vrniti.

- **Čas in dolgoročna usmerjenost.** Ko se vzpostavi dober medsebojni odnos, ga je težko razdreti in ko se ta razdre, ga je težko ponovno vzpostaviti. Kitajci so zelo dolgoročno usmerjeni in ko se enkrat vzpostavi dober medsebojni odnos, si bosta obe strani prizadevali, da se ta obdrži, pa tudi, da se ohranja vzajemnost. Dolgoročen medsebojni odnos pa je izjemnega pomena za poslovanje s Kitajsko.

- **Harmonija.** Konfucijsko načelo harmonije spodbuja posameznike, naj se izogibajo konfliktom in ohranijo notranjo harmonijo. Tako tudi medsebojne povezave ne morejo delovati brez harmonije in razumevanja med obema stranema, saj brez harmoničnega delovanja nastane nezaupanje, ena stran izgubi obraz in medsebojne povezave se pretrgajo oziroma se ne vzpostavijo.

Seveda pa poudarjam, da se Kitajska zelo spreminja. Današnja mlada generacija ima drugačne družbene vrednote, konfucijanskim vrednotam sta se pridružila materialistični in individualni pristop.

Mladi danes lahko javno poudarjajo problematike in kritike, si izkazujejo medsebojno pozornost, prejšnjo veliko družino pa je zamenjala osnovna družina. Starejša generacija se težje prilagaja zahtevam mlajše, saj je ta zaradi svoje individualnosti in svobode podvržena h korupciji, k zmanjšanju zvestobe in bolj ekstravagantnemu načinu življenja. Starejši prebivalci imajo še vedno visoko stopnjo nagnjenosti k varčevanju, medtem ko tega med mladimi ni zaznati v tako velikem obsegu. Tako Zinzius (2004, str. 128) trdi, da med mlado generacijo popolnoma tradicionalnih oblik konfucianizma ni. Pri mladi generaciji se kaže vpliv globalizma, saj je pričakovano, da imajo predvsem moški pred poroko v lasti nepremičnino (stanovanje ali hiša), ki je lahko celo predpogoj za poroko (Zhang, 2010).

De Mooij in Keegan (v Usunier & Lee, 2005, str. 233) sta leta 1991 obnovila raziskavo, ki se je nanašala na življenjski stil prebivalcev v Aziji in Evropi. Ugotovila sta, da so na Kitajskem predvsem ženske tiste, na katere hitro vplivajo vrednote zahodnega sveta. Imeti v lasti nepremičnino, pomeni Mian Zi. Iz tega razloga so mladi prisiljeni varčevati za nakup nepremičnine, hkrati pa starejši prebivalci varčujejo, da omogočijo nakup nepremičnine mlajšim generacijam (Zhang, 2010).

2.3 Poslovni običaji na Kitajskem

Velikokrat poslovneži iz zahodnih držav ne namenjajo dovolj pozornosti poslovnim običajem na Kitajskem, zato so jim dejanja Kitajcev pogosto nerazumljiva. V preteklosti so vsi kitajski poslovneži trdno sledili tradiciji poslovnih običajev, po drugi svetovni vojni pa so se ti običaji prilagodili zahodnemu svetu, vendar kljub temu še vedno obstaja velik del tistih podjetij, ki sledijo tradiciji (Ulaga, 2010). V nadaljevanju navajam tri situacije, kjer so poslovni običaji pomembni in nasvete pri izbranih situacijah, zbranih iz različnih priročnikov in spletnih straneh z nasveti za poslovanje na Kitajskem:

- **Sestanki.** Na Kitajskem so srečanja in sestanki zelo uradni. Gost je najprej predstavljen najstarejši osebi v prostoru oziroma tisti osebi, ki ima v podjetju najvišji položaj. Sedež nasproti vhodnih vrat je namenjen gostitelju, levi sedež poleg gostitelja je častni sedež in ta je namenjen gostu, ki se vedno usede pred gostiteljem. Ostali se usedejo poleg, glede na status, ki ga imajo v podjetju. Če vstopamo v prostor, kjer se sestanek že

dogaja, ne pozdravljamo vsakega posebej, ampak pokimamo najprej na desno, nato še na levo stran.

Na sestankih je vedno treba imeti s seboj dovolj poslovnih vizitk, saj je običaj, da si vsi udeleženci med seboj izmenjajo vizitke. Priporočljivo je, da oseba najprej predstavi predmet sestanka, nato pa upošteva dnevni red, ki je vnaprej določen.

Običajno se Kitajci med sestankom pogovarjajo tudi o splošnih stvareh, saj se s tem počasi razvija odnos med njimi, kar ostali poslovneži lahko razumejo kot izgubo časa. Tako je predvsem takrat, ko kitajski poslovneži postavijo precej osebna vprašanja, zaradi česar se ostali poslovneži lahko počutijo nelagodno. To so vprašanja o starosti, poroki ali višini plače. Razumljivo pa je, da v želji po ohranitvi privatnosti na ta vprašanja ne odgovarjamo z natančnimi podatki. Nikoli niso zaželeni le skopi odgovori z »da« ali »ne«, vedno je priporočljivo ponoviti stavek iz vprašanja in hkrati z odgovorom tudi zastaviti vprašanje. Čeprav bo na sestanku prisoten prevajalec, besede »ne« ne bo prevedel dobesedno, saj takšna neposredna zavrnitev ni vljudna. Na sestankih sogovornika nikoli ne prekinjamo med predstavitvijo, saj je to z vidika kitajskih poslovnežev nevljudno. Priporočena obleka na sestankih je konservativna, kar za moške pomeni temen suknjič in kravata, za žensko pa krilo pod kolenom, v nevtralnih barvah. Za ženske so priporočeno čevlje z nižjo peto, predvsem, če so že v osnovi višje od svojega gostitelja. Čevlji z visoko peto so priporočljivi le na formalnih sprejemih tujih diplomatov. Če stojimo, moramo stati vzravnano, z nogami skupaj, da se kolena dotikajo, roke pa morajo biti ob strani (Ulaga, 2010; China-Britain Business Concil, Business and Culture, 2010).

- **Izročitev in sprejemanje daril.** Vsa izročila in sprejemanje, tako poslovne vizitke, darila ali skodelice čaja, sprejemamo in izročamo z obema rokama. Pri sprejemanju vizitke si moramo vzeti čas in vizitko prebrati (Ulaga, 2010). Darila so izredno pomemben del gradnje medsebojnega odnosa in priporočljivo je, da so enake vrednosti na obeh straneh. Priporočena darila so spominki ali darila, povezana z interesom poslovnega partnerja. Darila so običajno zavita v barvni rdeč darilni papir, kar na Kitajskem predstavlja srečo. Poslovno darilo ne sme biti stenska ali namizna ura, dežnik, bele rože, ostri predmeti (nož ali škarje), zeleno pokrivalo ali darilo, ki je belo, črno ali temno modro. Kot poslovno darilo moškemu ženska ne sme podariti kravate ali denarnice, medtem ko moški ženski ne sme podariti parfum. Ta darila se namreč smatrajo za preveč osebna za obdarovanje med moškim in žensko. Izjema je le, če se darujejo v imenu celotnega podjetja. Vedno je treba nadzirati, katera darila so že prejeli, namreč, enaka darila pomenijo pomanjkanje pozornosti v medsebojnem odnosu (China-Britain Business Concil, Business and Culture, 2010; China Window, 2010; Zhang, 2010).

- **Poslovni obedi.** Kitajci so zelo ponosni na svojo hrano in najboljši del vedno ponudijo gostu. Prav tako ta vedno prvi poskusi vsako jed. Če iz kakršnega koli razloga gost določeno jed odkloni, bodo največkrat to jed odklonili tudi gostitelji. Med obedom je praksa, da udeleženci med seboj večkrat nazdravijo (nazdravlja se samo z vinom ali žgano pijačo), ni pa nujno, da je vedno vključeno celotno omizje, lahko nazdravijo le nekateri.

  Kozarec, ki je pri nazdravljanju nižje od nasprotnikovega, pomeni nižji položaj, oziroma spoštovanje (spoštovanje do starejših ali spoštovanje do gosta). Kitajski humor je precej drugačen od zahodnega, šale o spolnosti in politiki ne sodijo med formalne poslovne obede, četudi je pogovor morda na prvi videz neformalen (Ulaga, 2010).

2.4 Guanxi

Guanxi prevajam kot medsebojni odnosi ali osebne povezave. Za vse, ki vstopajo na kitajski trg, je zelo pomembno, da razumejo pomen osebnih povezav. Sodeč po raziskavi, ki so jo naredili med poslovneži zahodnega sveta, so zahodni poslovneži slabi v gradnji medsebojnih odnosov (Ambler et al., 2008), kar na kitajskem trgu predstavlja šibkost. Guanxi je nastal zaradi slabega sistema pravil ter neučinkovitih zakonov in tako so postali pomembni osebni odnosi s predstavniki vladnih institucij. Na takšen način so podjetja hitreje dobila razna dovoljenja in dostop do informacij, katere projekte bo vlada podprla. Danes se sicer guanxi spreminja, vendar so dobri odnosi s predstavniki vladnih institucij še vedno pomembni za vsakega podjetnika (Ambler et al., 2008, str. 100).

Pomembno je graditi guanxi tako v okviru poslovanja s podjetjem kot tudi v zasebnem življenju. Prav iz tega razloga so darila in gostoljubnost na Kitajskem zelo pomembna, saj oblikujejo guanxi, kar pa se ne enači s podkupovanjem. Podkupnina namreč pomeni enkratno storitev, medtem ko je guanxi dolgoročno razmerje (Wong & Leung, 2001, str. 5). Tako guanxi ne pomeni zgolj prejemanje koristi, ampak je zaveza, da bo veljalo načelo reciprocitete.

Poslovneži na Kitajskem malo časa namenijo formalnemu planiranju in analizi, večino časa posvetijo druženju z ljudmi izven podjetja. In tako poslovneži z boljšimi povezavami dosežejo večji obseg poslovanja in tem tudi potencialno večje prihodke (Lou, 2000, str. 80). Kot navaja Lou (2000, str. 83), guanxi ne pomeni zgolj osebnih in organizacijskih vezi, predstavlja celovit sistem poslovanja na Kitajskem. Guanxi predstavlja dve veji medsebojnih odnosov:

- Odnose s poslovneži ostalih podjetij:

- Dobavitelji. Dobri odnosi z dobavitelji lahko podjetju prinesejo nižjo ceno nabavljenega materiala, odobren kredit s strani dobavitelja, dobavo v roku in zagotovljeno kakovost.
- Kupci. Dobri odnosi s kupci prinesejo podjetju zvestobo kupca, manjše promocijske stroške, večjo prodajo, zanesljivo plačilo s strani kupca in izboljšanje ugleda.
- Konkurenčna podjetja. Dobri odnosi s konkurenčnimi podjetji omogočajo sodelovanje med podjetji, preprečujejo cenovne vojne, saj se podjetja pogosto dogovorijo za usklajevanje cen. Zaradi harmoničnega delovanja si podjetje tako tudi izboljša ugled.

- Odnose s predstavniki vladnih institucij. Pravila in zakoni na Kitajskem velikokrat zavirajo razvoj podjetja, saj se podjetja sama težko izognejo birokratskih oviram. Dobri odnosi s predstavniki vladnih institucij pripomorejo k odstranitvi marsikatere administrativne ovire pri pridobitvi raznih dovoljenj.

Moje mnenje je, da tudi v Sloveniji obstaja nekakšen »guanxi«, vendar pod imenom »veze in poznanstva«. V današnjem času v Sloveniji osebne povezave olajšajo marsikatero težavo v podjetju, krepijo odnose med poslovnimi partnerji ter podjetjem in kupcem, vendar za razliko od kitajskih poslovnežev menim, da slovenski poslovneži premalo časa namenjajo gradnji le-teh. Osebno pričakujem, da se bo zaradi nepredvidljivih tržnih razmer in konkurence to v prihodnosti spremenilo, saj menim, da bodo pri obstoječih posledicah gospodarske krize obstala tista podjetja, ki bodo imela dobre odnose s kupci ter poslovnimi partnerji. Prav iz tega razloga bo vse bolj pomembna gradnja le-teh.

2.5 Pogajanja s kitajskimi podjetji

Usunier in Pervez (2003, str. 3) pogajanje opredeljujeta kot vsakodnevni človeški proces, ki upravlja medsebojna razmerja, na primer med možem in ženo, starši in otroci, delodajalci in delavci, kupci in prodajalci ter med poslovnimi partnerji. V nekaterih od omenjenih pogajanj ni pomembna priprava nanje, kar pa ne velja za pogajanja med poslovnimi partnerji, za kar je izredno pomembna prav priprava.

Pri vprašanju, kako težka so pogajanja s kitajskimi partnerji, ugotavljam, da tako avtorji kot podjetniki pri odgovoru na to niso enotni. Nekateri trdijo, da so pogajanja s kitajskimi partnerji prijetna in osredotočena na harmonijo obeh strani, drugi pa pravijo, da so kitajski partnerji neizprosni, da veliko taktizirajo in so pripravljeni vse narediti, da dosežejo svoj uspeh, čeprav to pomeni tudi morebitno prikrivanje resnice ali goljufanje. Menim, da je na to vprašanje nemogoče odgovoriti enoznačno, saj je pri pogajanju izredno pomembno poznavanje kulturnega okolja in pogajalskega stila, pa tudi dejavnosti ter položaja, v katerem se nahajajo pogajalci (na primer stopnja nujnosti sklenitve posla itd.).

Fang (2006) opisuje kitajskega pogajalca kot mešanico med »maoističnim birokratom«, »konfucijskim gospodom« in »Sun Tzu strategom«:

- »**Maoistični birokat«:** Kitajski pogajalec sledi pravilom vlade in prioriteta je nacionalni interes celotne države. Nikoli ne ločuje politike od poslovanja. Izogiba se iniciativi in kritiki. Je trd pogajalec, saj se dnevno sooča z birokracijo, kjer je pogajanje osnovni element (Davidson, 1987; Franksenstein, 1986; Pye, 1982; Lieberthal & Oksenberg, 1990 v Fang, 2006, str. 54). Potrebno je upoštevati protokol ter se zavedati, da je pri pogajanjih vedno prisotno začetno nezaupanje do tujcev in hkrati, da so po podpisu pogodbe vedno prisotna dodatna pogajanja (Kuljaj & Makovec Brenčič, 2007).

- **»Konfucijski gospod«:** Poudarek je na medsebojnemu zaupanju, iskrenosti in razvoju medsebojnih odnosov. Kitajski pogajalec je vljuden in v okviru medsebojnih odnosov stremi k obojestranskemu zadovoljivemu rezultatu (angl. *win-win*). Pri pogajanju izven medsebojnih odnosov pa je lahko zelo strašljiv pogajalec, predvsem v pogajanju za interese lastnih medsebojnih odnosov (kit. *guanxi*) (Fang, 2006, str. 54).

- **»Sun Tzu strateg«:** Pogajalec je mnenja, da so pogajanja bitka in da je zmaga lahko samo enostranska (v korist kitajskemu pogajalcu). Pogajanj ni nikoli konec, dejanja so lahko manipulativna in zavajajoča. Drži se strategij Sun Tzu, ki sporočajo, da je najbolje premagati nasprotnika brez dejanske vojne, vendar s psihično manipulacijo (Fang, 2006, str. 55). Pogajanja s Kitajci tako zahtevajo več priprav, kot pogajanja s zahodnimi kulturami, saj kitajski pogajalci uporabljajo različne pogajalske taktike in strategije (Kuljaj & Makovec Brenčič, 2007).

2.5.1 Hofstedov model dimenzije kulture in vpliv na poslovna pogajanja

Geert Hofstede (2001, str. 502) je med leti 1967 in 1973 v 50. državah opravil raziskavo o vplivu nacionalnih kultur na organizacijske vrednote. Države so se razlikovale v štirih dimenzijah:

- Odmik moči (angl. *Power distance*);
- Individualizem/kolektivizem (angl. *Individualism/collectivism*);
- Moškost/ženskost (angl. *Masculinity/femininity*);
- Izogibanje negotovosti (angl. *Uncertainty avoidance*).

Hofstede je sicer kasneje dodal še peto dimenzijo, Dolgoročna usmerjenost/kratkoročna usmerjenost (angl. *Long term/short term orientation*), ki je bila opravljena na podlagi vzorca tujih študentov v 23. državah, vendar je na to dimenzijo veliko avtorjev podalo kritiko.

Fang (2003, str. 361) poudarja, da študentje niso primerna vzorčna skupina za ugotavljanje kulturne razlike, saj so tradicionalne vrednote za njih manj pomembne in predvsem preveč konservativne za študentsko populacijo. Ker v magistrski nalogi opisujem vedenje in vrednote podjetnikov, ta dimenzija ni vključena v analizo. Vrednost posameznih dimenzij v Sloveniji, Nemčiji, ZDA in na Kitajskem prikazujem v Tabeli 3.

Tabela 3: Vrednost posameznih indeksov štirih dimenzij

Država	**Indeks odmika moči**	**Individualizem/ Kolektivizem**	**Moškost/ Ženskost**	**Izogibanje negotovosti**
Slovenija	71	27	19	88
Nemčija	35	67	66	65
Kitajska (celina)	80	20	65	30
ZDA	40	91	62	46

Vir: G. Hofstede, Culture`s Consequences, 2001, str. 502.

Na podlagi podatkov iz Tabele 3 povzemam naslednje indekse:

- **Indeks odmika moči.** Ta indeks prikazuje stopnjo enakosti, manjša kot je stopnja, bolj je moč razpršena (Dušak, 2009). V Sloveniji in na Kitajskem je moč torej skoncentrirana znotraj manjše skupine. Na Kitajskem je ta indeks večji kot v ostalih državah, kar pomeni, da se pogajanja začnejo šele takrat, ko je med njimi vzpostavljena zadostna mera zaupanja. Lahko trdimo, da tako na Kitajskem kot tudi v Sloveniji pogajanja zaključijo pogajalci samo na višjih položajih, kar pa ne velja za Nemčijo in ZDA.

- **Individualizem/kolektivizem.** Indeks prikazuje odnos med družbo in posameznikom. Ta odnos vpliva na sistem vrednot v družbi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56). Ta indeks je v Sloveniji višji kot na Kitajskem, kar pomeni, da sta sicer obe državi nagnjeni h kolektivizmu in so ljudje medsebojno povezani v skupine ter si med seboj zaupajo, v zameno pa pričakujejo lojalnost (Lam & Graham, 2007, str. 120). Na Kitajskem se kolektivizem kaže tudi v tem, da se zaposleni v podjetju pogosto družijo po službi in igrajo različne igre ali se udeležijo karaok. Nemčija in ZDA pa sta bolj nagnjeni h individualizmu.

- **Moškost/ženskost.** Indeks predstavlja stopnjo, po kateri prevladajo moške vrednote, kot so dosežki, uspeh in denar, nad ženskimi, kot so medsebojna skrb (Dušak, 2009). V Sloveniji je izrazit indeks ženskosti, kar pomeni, da so bolj izrazite ženske vrednote, povezane s skrbjo za blaginjo, medtem ko so na Kitajskem, v Nemčiji in ZDA bolj izrazite moške vrednote, povezane z uspehom ter z denarjem.

- **Izogibanje negotovosti.** Indeks predstavlja stopnjo tolerance do negotovosti (Dušak, 2009). Slovenija in Nemčija imata visoko stopnjo izogibanja negotovosti, kar pomeni, da želita minimizirati stopnjo negotovosti z raznimi pravili, kodeksi ter zakoni, medtem ko imata Kitajska in ZDA manjšo stopnjo negotovosti, kar pomeni, da imajo manj pravil in da so ljudje bolj ravnodušni.

  Na podlagi Hofstedovega modela (v Xiaowen, 2007) je pogajalsko obnašanje v veliki meri določeno s strani kulturnega okolja, v katerem nekdo živi. Kitajsko pogajalsko obnašanje naj bi bilo v osnovi sestavljeno iz dveh elementov kulture, in sicer: iz tradicionalne kitajske in kitajske politične kulture.

- **Tradicionalna kitajska kultura.** Tradicionalna kitajska kultura je sestavljena iz konfucianizma, taoizma, budizma in ideologije Sun Tzu, kakor je to opisano v prvem poglavju. Lam in Graham sta poudarila (2007, str. 124), da je poleg tega tradicionalna kitajska kultura sestavljena iz slik in holističnega načina razmišljanja. Kitajska pisava je namreč sestavljena iz slik, ki so sestavljene iz manjših zlogov. Na podlagi tega lahko sklepamo, da kitajski poslovneži gledajo na stvari najprej s celotnega vidika, šele nato v podrobnosti, kar velja ravno obratno kot za poslovneže iz zahodnih kultur (Lam & Graham, 2007, str. 127).

- **Kitajska politična kultura.** Kitajska politična kultura je bolj povezana s sedanjostjo, saj se pojem politična kultura navezuje na splošno prepričanje, obnašanje, vrednote in občutke glede na politično stanje. Na Kitajskem so ti dejavniki oblikovani s strani političnih vodij. Tako ti dejavniki sooblikujejo stil kitajskih pogajanj (Xiaowen, 2007, str. 130).

2.5.2 Elementi kitajskih pogajanj

Lam in Graham (2007, str. 140–147) opredeljujeta najpomembnejše elemente kitajskih pogajanj: medsebojne odnose (kit. *guanxi*), obraz (kit. *mian zi*), socialno hierarhijo (kit. *shehui dengi*), medosebno harmonijo (kit. *renji hexie*), nepotizem (kit. *quandai guanxi*), holistično mišljenje (kit. *zhengti guannian*), vzdržljivost (kit. *chiku nailao*), varčevanje (kit. *jie jian*), enostransko zmago (kit. *linghe tanpan*) in grožnjo s konkurenco (kit. *jiao ta liangshi chuan*).

Medsebojne odnose in element obraza sem že opisala v prejšnjih poglavjih, v tem poglavju pa povzemam ostale elemente kitajskih pogajanj (Lam & Graham, 2007, str. 140–147):

- **Socialna hierarhija.** Socialno hierarhijo je omenjal že Konfucij, ko je opredeljeval odnos med starši in otroci, možem in ženo ter starejšimi in mlajšimi. Kot je že Hofstede poudaril, je indeks razmika moči na Kitajskem zelo velik, kar pomeni, da imajo starejši in višji na položaju seveda tudi večjo pravico odločanja.

- **Medosebna harmonija.** Harmonija med poslovnimi partnerji je nujna za uspešna pogajanja. Vljudnost in posredna komunikacija sta značilni za pogajanje s kitajskimi partnerji. Negativna čustva, kot je jeza, lahko prekinejo pogajanja ali jih prestavijo za nedoločen čas, saj v takšnem primeru lahko govorimo o izgubi obraza (kit. *lian*).

- **Nepotizem.** Pomembnost družine na Kitajskem je zelo velika in velik odstotek bogatega prebivalstva predstavljajo otroci uspešnih podjetnikov, ki nato prevzamejo podjetje (Zhang, 2010). Poleg medsebojnih odnosov obstajajo tudi družinski odnosi, kjer se je treba zavedati, da so močnejši in v tem primeru nepotizem tako deluje kot lepilo, ki drži podjetje skupaj (Lam & Graham, 2007).

- **Holistično razmišljanje.** Holistično razmišljanje prihaja iz kitajskih ideologij, opisanih v prvem poglavju. Za Kitajce velja, da na vse stvari gledajo iz celotne perspektive. Na pogajanjih razpravljajo o več stvareh naenkrat, vendar ne zahajajo v podrobnosti. Te so na vrsti šele kasneje.

- **Vzdržljivost.** Vzdržljivost Kitajcev je vidna po tem, da delajo tudi v najtežjih pogojih. Njihova vzdržljivost se začne že v šoli, saj imajo otroci v šoli v povprečju 251 šolskih dni na leto (Lam & Graham, 2007), medtem ko so imeli otroci v Sloveniji v šolskem letu 2009/2010 le 190 šolskih dni (Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije, 2010). Tudi sprejem na srednje šole in fakultete je precej težji kot v Evropi, saj imajo srednje šole in fakultete visoke omejitve (Zhang, 2010).

- **Varčevanje.** Pri pogajanjih je pomembno zavedanje, da glede na to, da je stopnja varčevanja pri splošnem prebivalstvu velika, je tudi najtežji del pogajanja prav pogajanje o ceni. Kitajski poslovneži pričakujejo, da je cena stvar pogajanja, zato je pomembna prilagodljivost obeh strani (Lam & Graham, 2007, str. 147).

- **Enostranska zmaga.** Mnogi opisujejo pogajanja s kitajskimi poslovneži kot bitko. Kitajski poslovneži namreč pričakujejo na drugi strani kompetentnega pogajalca, ki si prizadeva iztržiti najbolj ugodno situacijo. Šele, ko se vzpostavijo trajni medsebojni odnosi, lahko poslovneži načrtujejo pogajanja, ki prinašajo obojestransko zmago (angl. *win-win*) (Lam & Graham, 2007, str. 146).

- **Grožnja s konkurenco.** Tipični pogajalski »prijem« pri pogajanju s kitajskimi poslovneži je grožnja s konkurenco, zato je priporočljivo, da se pogajalci predhodno pozanimajo o svoji konkurenci. Na podlagi tega si naj pripravijo argumente, zakaj so prav oni boljši od svojih konkurentov (Lam & Graham, 2007, str. 147).

Fang (1999, str. 42) deli kitajski pogajalski proces na naslednje faze:

1. Priprave na pogajanje, ki vključujejo neformalni pogovor, predstavitev in lobiranje. To je faza, kjer se pogajalci ne pogovarjajo o poslovanju, temveč zgolj zbirajo informacije o nasprotniku.
2. Formalno pogajanje, ki vključuje izmenjavo informacij in prepričevanje. Temu sledi prepoznavanje konfliktov in reševanje le-teh.
3. Proces po pogajanju, ki vključuje kontrolo, implementacijo in priprave na morebitna nova pogajanja.

2.5.3 Razlike med pogajalskimi slogi

Na temo pogajanj na Kitajskem je napisano veliko knjig in člankov, predvsem ameriških avtorjev, saj so bila ameriška multinacionalna podjetja med prvimi, ki so vstopila na kitajski trg. Njihove izkušnje pri pogajanjih pa so bile osnova za priporočilo ostalim podjetjem. Danes je večje število evropskih podjetij, med drugim tudi slovenskih, ki so prisotni na kitajskem trgu in to poglavje je osredotočeno na razlike med kitajskim, ameriškim ter evropskim pogajalskim slogom. Lam in Graham (2007, str. 121) opredeljujeta razliko med ameriškimi pogajalci in kitajskimi pogajalci z dejavniki, ki so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Razlika med pogajanji v ZDA in na Kitajskem, glede na dejavnike

Dejavniki	ZDA	Kitajska
Število pogajalcev	Manjše (lahko tudi eden)	Večje
Formalni/neformalni pristop med pogajanji	Neformalni	Formalni
Jezik pogajanja	Angleški	Angleški s prevajalci ali kitajski
Avtoriteta odločanja pogajalcev	Visoka	Nizka
Vrhunec pogajanj	Prepričevanje	Spoznavanje nasprotnikov
Prekinitev za premislek	Kratki odmori	Dolgi odmori
Sklenitev dogovora	Med pogajanji	Na koncu pogajanj

Vir: N. M. Lam in L. J. Graham, China Now, Free Enterprise Cowboys, 2007, str. 121–129.

Iz Tabele 4 je razvidno, da je kitajski stil pogajanja precej drugačen od ameriškega. Na Kitajskem imajo vedno večje število pogajalcev. Na sestankih je ena oseba določena le za poslušanje, medtem ko ostali lahko pripravljajo vprašanja in odgovore. Število kitajskih pogajalcev pa kaže na resnost pristopa k poslovanju, zato k pogajanju nikoli ne pristopa samo ena oseba.

Kitajski poslovneži cenijo hierarhijo, kar je razvidno tudi iz formalnega pristopa na pogajanjih. Nasprotnike nikoli ne naglašujejo s prvim imenom, vedno jih nagovorijo z gospodom ali gospo, oziroma nazivom funkcije, ki jo nekdo opravlja. Kljub temu, da je angleški jezik za Kitajce tuji jezik, in pogosto zato potrebujejo prevajalce, lahko to, na prvi videz morda slabost, izkoristijo sebi v prid in si na takšen način pridobijo čas za premislek ali morda izgovor za slabo razumevanje dogovora z nasprotno stranjo (Lam & Graham, 2007 str. 121–123). Kot sem že omenila, pa kitajski poslovneži, ki opravljajo funkcijo pogajalcev, nimajo zadnje besede, saj pogajanje zaključijo poslovneži na višjih položajih, ki niso vključeni v pogajanja. Medtem, ko je za ameriške poslovneže vrhunec pogajanj prepričevanje in zanj namenijo veliko časa, je za kitajske poslovneže pomemben predvsem začetni del, spoznavanje svojega nasprotnika. Veliko časa tako namenijo splošnemu, na videz vsakdanjemu pogovoru. S tem želijo spoznati nasprotnika, oceniti njegove vrednote (Lam & Graham, 2007 str. 124).

Med pogajanji se velikokrat pojavlja tišina, ki je za poslovneže iz ZDA in zahodnih držav neprijetna, kitajski poslovneži pa jo izkoristijo za razmišljanje o dosedanjih pogovorih ter pripravo vprašanj za nadaljnje pogajanje. Najbolj pomembno spoznanje je, da na pogajanjih nič ni določeno do zaključka pogajanj, čeprav morda zgleda, da je bil dogovor sprejet že na sredini pogajanj (Lam & Graham, 2007 str. 127).

Avtorji spletnih portalov China Solved in Chinese Negotiation so konec leta 2008 naredili raziskavo o razlikah med pogajanjem evropskih podjetij na Kitajskem in pogajanjem ameriških podjetij na Kitajskem. Glavne razlike so bile (China Economic Review, 2010):

- ameriška podjetja poslujejo z manjšimi podjetji, medtem ko evropska podjetja raje poslujejo z multinacionalkami in podjetji v državni lasti;
- ameriški poslovneži se na sestankih osredotočijo samo na teme, povezane s poslovanjem, medtem ko se evropski poslovneži prilagajajo kitajskemu pravilu o spoznavanju nasprotnika;
- evropski poslovneži se raje družijo z mladimi kitajskimi poslovneži, medtem ko se ameriški družijo s tistimi, ki imajo pravico odločanja;
- evropski poslovneži imajo več potrpljenja z administrativnimi zadevami kot ameriški;
- evropski poslovneži so bolj osredotočeni na gradnjo medsebojnih odnosov.

Če povzamem rezultate raziskave, je največja razlika med ameriškim in evropskim pogajalskim slogom na Kitajskem ta, da evropski pogajalski slog na Kitajskem temelji na gradnji medsebojnega zaupanja, medtem ko ameriški pogajalski slog temelji na samem pogajanju kot transakciji in menjalnem odnosu med dvema stranema.

Kitajska pogajanja so zelo kompleksna in glede na veličino Kitajske težko uporabim Hofstedov model, saj je preveč splošen in Kitajsko obravnava kot celoto. Fang (2006) poudarja, da so očitne razlike v poslovanju med Pekingom, Šanghajem ali Guangzhoujem.

Min Chen (v Xiaowen, 2007, str. 123) pa poudarja, da se razlike kažejo predvsem v regijah: severovzhodna regija, regija Sichuan in Zheijiang, vendar kljub temu lahko na podlagi danih podatkov zaključim, da je evropski pogajalski slog bolj podoben kitajskemu kot ameriški.

Slovenska podjetja so bila leta 2005 vključena v raziskavo, ki je potrdila že nekatere znane teorije. Kuljaj in Makovec Brenčič (2007) na podlagi raziskave navajata, da kitajska pogajanja sama po sebi niso specifična. Predvsem so specifične karakteristike pogajanj. Te so (Kuljaj, Makovec Brenčič, 2007):

- **Guanxi.** Guanxi je zelo pomemben, ne samo pri pogajanjih, temveč pri celotnem poslovanju. Gradnja teh odnosov je pomembna predvsem pri banketih in sprejemih, zato je udeležba na le-teh nujna.
- **Mian zi.** Pri poslovanju na Kitajskem je pomembna previdnost pri izražanju osebnega mnenja, predvsem pri izražanju kritike. Tako je pomembno ohranjanje mian zi.
- **Kontrola procesa.** Kitajski pogajalci redko priznajo, da medsebojni dogovor ni mogoče izpolniti, zato je vedno potrebna kontrola dogovorjenega procesa.
- **Protokol.** Protokol ni samo obvezen del pogajanj s kitajskimi poslovneži, temveč je pomemben pri celotnem poslovanju.

Slovenska podjetja so v raziskavi glede pogajanj s Kitajci navedla naslednje (Kuljaj, 2005, str. 86–103):

- Pogajanje s Kitajci zahteva več priprav kot pogajanje z evropskimi kulturami, vendar sami niso posebej preučevali kitajski slog; največ znanja so pridobili z izkušnjami.
- Pri pogajanjih vedno sodeluje več oseb.
- Vzrok za neuspeh v pogajanjih je nepoznavanje kitajskega pogajalskega sloga in s tem nepoznavanje kulturnih, zgodovinskih, političnih, gospodarskih ter drugih ozadij.
- Zaradi slabega znanja angleščine je nujna prisotnost prevajalca.
- Prisotna je negotovost dogovorjenega in vedno so potrebna dodatna pogajanja.
- Pogajanja trajajo dalj časa, vendar se čas pogajanj skrajšuje in prilagaja zahodnim normam.
- Prisotno je začetno nezaupanje do sogovornika in pomembna je osebna kredibilnost.
- Slovenska podjetja v svoje načrte pretežno ne vključujejo ciljev lokalnih oblasti (zaradi relativne majhnosti podjetij).
- Kitajski pogajalci uporabljajo dve strategiji: obojestransko zmago ali enostransko zmago, slovenski pogajalci uporabljajo le strategijo obojestranske zmage.
- Prisotno je taktiziranje (skrivanje čustev, visoke začetne zahteve in menjava trga za tehnologijo).
- Slovenska podjetja niso imela težav z identificiranjem položaja kitajskih pogajalcev.

Zaključki raziskave temeljijo na t.i. sedmih zapovedih, ki jih morajo slovenska podjetja upoštevati pri pogajanjih s kitajskimi poslovneži (Kuljaj& Makovec Brenčič, 2007):

1. **Vloga prevajalcev.** Izbira primernega prevajalca je ena izmed najpomembnejših odločitev pri poslovanju s Kitajsko. Podjetja naj imajo svojega prevajalca, ki pozna način kitajskega mišljenja in kitajsko kulturo. Priporočljivo je tudi, da se poslovneži naučijo nekaj kitajskih besed, saj to vpliva na pozitivno vzdušje med pogajanji.
2. **Prisotnost korupcije.** Korupcija je prisotna, vendar ne v tradicionalni obliki, bolj v obliki daril ali uslug.
3. **Začetno pomanjkanje zaupanja do tujcev**. Na začetku poslovanja je vedno prisotno pomanjkanje zaupanja, kar se z gradnjo medsebojnega odnosa počasi vzpostavlja.
4. **Pogajalske strategije.** Kitajski pogajalci uporabljajo strategijo obojestranske zmage ali enostranske zmage. Tisti, ki uporabljajo strategijo obojestranske zmage, so osredotočeni predvsem na dolgoročno sodelovanje.
5. **Pogajalske taktike.** Najpogosteje uporabljene taktike kitajskih pogajalcev so: menjava trga za tehnologijo, pogajalska osredotočenost na ceno, skrivanje interesa in čustev ter visoke začetne zahteve.
6. **Posnemanje tehnologije in posredovanje informacij.** Potrebno je določiti, katere informacije se posreduje nasprotnim pogajalcem, zaradi nevarnosti posnemanja tehnologije ali posredovanja informacij.
7. **Dodatni pogovori po podpisu pogodbe.** Pričakovano je, da se po podpisu pogodbe vrstijo dodatna pogajanja ali dodatne razlage glede samega dogovora.

Na podlagi stališč različnih avtorjev lahko trdim, da kitajski poslovneži namenjajo veliko časa prvi fazi pogajanj. Celotni proces pogajanj je namenjen tudi gradnji medsebojnega zaupanja, zato lahko traja zelo dolgo, kar zahteva veliko potrpežljivosti s strani slovenskih poslovnežev (oziroma poslovnežev zahodnega sveta).

Če povzamem ključne ugotovitve kitajskega pogajalskega sloga, ugotavljam, da:

- Obstajata dve različni strategiji pri pogajanjih: enostranska zmaga ali obojestranska zmaga.
- Število pogajalcev je zelo pomembno (nikoli ni priporočljivo, da se pogajanja udeleži le eden), saj se med pogajalci razvijajo medsebojni odnosi, zato je tudi pomembno, da so pogajalci vedno isti.
- Temelj medsebojnih odnosov je druženje in vsakdanji pogovori, zato je bistveno, da slovenska podjetja, ki se bodo začela pogajati s kitajskimi podjetji, to upoštevajo.
- Večino časa se namenja druženju izven poslovnih prostorov, ki je bolj pomembno kot samo pogajanje.
- Pomembno je upoštevati hierarhijo, sklepna dejanja pa so možna le na višjih nivojih.
- Pomembno je načelo reciprocitete (vrnitev uslug, daril in obiskov).

- Cena je vedno predmet dogovora, zato v primeru pogajanj s kitajskimi podjetji vnaprej določena fiksna cena ni priporočljiva.
- Pogajanja zahtevajo veliko mero potrpežljivosti, pomanjkanje potrpežljivosti (s strani slovenskih podjetij) skoraj zagotovo prinese neugoden rezultat.
- Nič ni določeno, dokler se pogodba ne podpiše, tudi potem so navadno potrebna dodatna pogajanja.

Pri kitajskem pogajalskem slogu je vidna sprememba in vpliv zahodnega sveta. To je opazno predvsem pri primerjavi obstoječe literature in povzetkih raziskav, omenjenih v tem poglavju.

3 EMPRIČNA RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PODJETJI, PRISOTNIMI NA KITAJSKEM TRGU

Delež slovenskih podjetij, ki poslujejo s Kitajsko, se povečuje, in če smo nekoč govorili o peščici podjetij, ki poslujejo na kitajskem trgu, danes lahko rečemo, da je število le-teh v primerjavi s sorodnimi državami (Poljska, Češka, Slovaška) in v primerjavi z majhnostjo slovenskega gospodarstva relativno veliko. Slovenska podjetja, ki imajo proizvodno enoto na Kitajskem, pa delujejo predvsem v avtomobilski in elektro industriji. Leta 2009 je imelo osem slovenskih podjetij proizvodno enoto na Kitajskem, obseg proizvodnje pa je znašal okoli 20 milijonov EUR, od tega je bilo polovico izdelkov prodanih na Kitajskem (Izvozno okno, 2009).

Na področju poslovanja s Kitajsko je bilo v Sloveniji narejenih več raziskav, predvsem se s področja kitajskih pogajanj pojavljajo nekatere diplomske in magistrske naloge.

Kot sem omenila v prejšnjem poglavju, pa so podjetja iz ZDA tista, ki so med prvimi vstopila na kitajski trg, zato je veliko literature na temo poslovanja s Kitajsko prav s strani ameriških avtorjev. Vsaka na novo opravljena raziskava pa prinese večje število novih ugotovitev, saj se Kitajska tudi nenehno spreminja in globalizira. Iz tega razloga se kontinuirano objavlja veliko člankov, priročnikov in ostale literature na temo poslovanja s Kitajsko. Od tod tudi temeljna teza mojega dela: **Za poslovanje s kitajskimi podjetji podjetja potrebujejo ključna znanja o kitajskem trgu. Ta znanja so:**

- poznavanje in razumevanje kitajske poslovne kulture in poslovnih običajev;
- znanje kitajskega jezika;
- poznavanje kitajske zgodovine;
- poznavanje kitajskega ekonomskega okolja;
- poznavanje kitajskega političnega okolja in kitajskih zakonov;
- poznavanje tehnik pogajanj s Kitajci;
- poznavanje medkulturnih razlik.

Tezo dopolnjujem s podtezo, ki je: **Spremenljivost Kitajske vpliva na uspešnost poslovanja slovenskih (in drugih tujih) podjetij na kitajskem trgu**.

3.1 Namen in cilj

Raziskava je namenjena preverjanju navedene teze in podteze ter je osnova za postavitev modela izobraževanja, ki ga KI Ljubljana lahko ponudi podjetjem, ki si želijo vstopiti na kitajski trg ali poslovati s kitajskimi podjetji. Raziskava zato vključuje podjetja, ki so prisotna na kitajskem trgu z domicilom, kot tudi podjetja, ki poslujejo s kitajskimi podjetji in so locirana v Sloveniji. Pri tem se bom bolj osredotočila na podjetja z domicilom na kitajskem trgu, saj menim, da so mnogo bolj izkušena glede kulturnih razlik. Ta podjetja se vsakodnevno soočajo s kitajskim načinom poslovanja, vzpostavljanjem medsebojnih odnosov, zaposlovanjem kitajskih delavcev, upoštevanjem kitajskih zakonov, ugledom podjetja na kitajskem trgu in zaščito pred krajo intelektualne lastnine. Seveda pri tem ne izključujem, da podjetja, ki s kitajskimi partnerji delujejo na daljavo, teh kompetenc nimajo.

3.2 Metodologija raziskave

Empirični del magistrske naloge temelji na pridobljenih primarnih podatkih, s pomočjo kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja. Kvantitativni del je bil izveden na podlagi anketnih vprašalnikov za vsa podjetja, ki poslujejo s Kitajsko (na slovenskem ali kitajskem trgu), pred tem pa je bila izvedena kvalitativna metoda v obliki globinskih intervjujev s predstavniki petih podjetij, z domicilom na kitajskem trgu (podružnico, predstavništvo ali samostojno podjetje).

Glavno raziskovalno vprašanje v empiričnem delu je bilo ugotoviti, **kakšna znanja potrebujejo slovenska podjetja za uspešno poslovanje na kitajskem trgu ali s kitajskimi partnerji, ter kako spremenljivost Kitajske in kulturne razlike vplivajo na uspešnost poslovanja.**

Za izvedbo kvalitativnega dela raziskave sem uporabila raziskovalno metodo globinskega intervjuja. Razlog za to odločitev je v tem, da s pomočjo te metode lahko dobimo vpogled v izkušnje podjetij in nekatere posebnosti kitajskega poslovnega okolja z vidika poslovanja podjetij. Načrtno sem izbrala podjetja, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu več kot dve leti. To je bil tudi edini kriterij izbire, saj menim, da v tem času podjetje že lahko dobi določen vpogled na celotno poslovanje na Kitajskem. Vprašalnik za globinski intervju vsebuje 11 nestrukturiranih vprašanj, ki omogočajo intervjuvancu izražanje svojega mnenja in izkušenj. Globinske intervjuje je v mesecu novembru in decembru 2010 vodil mag. Ljubomir Ulaga, v. d. konzul na Konzulatu v Šanghaju. Vsi intervjuji so bili snemani z diktafonom, kar je omogočilo kakovostno komunikacijo in kasnejši zapis izjav (glej

zapise intervjujev v Prilogi 4). Pri prikazu analize so poudarjeni nekateri citati predstavnikov podjetij, za katere menim, da prispevajo k odgovoru na raziskovalno vprašanje.

Kvantitativna metoda v celotni raziskavi dopolnjuje kvalitativno metodo. S kvantitativno metodo sem zajela celotno populacijo podjetij, ki po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije in Konzulata RS v Šanghaju poslujejo na kitajskem trgu ali s kitajskimi podjetji. Za izvedbo kvantitativne metode sem uporabila raziskovalno metodo anketnega vprašalnika. Vprašalnik je prirejen po anketnem vprašalniku, ki so ga uporabili avtorji raziskave na Konfucijskem inštitutu v Dublinu na Irskem. S tem so želeli ugotoviti, kateri kulturni dejavniki so pomagali irskim podjetjem pri poslovanju s Kitajsko in kakšne so zahteve le-teh po izobraževanju s področja kitajskega jezika ter kulture (UCD Confucius Institute for Ireland, 2010). Vprašalnik (v Prilogi 5) je sestavljen iz štirih delov. Prvi del zajema podatke o podjetju in njegovem poslovanju s Kitajsko, drugi in tretji del zajemata kulturne razlike, četrti del pa zajema izobraževanje s področja poslovanja na Kitajskem. Vprašalnik je bil predhodno testiran na dveh predstavnikih uvoznih podjetij, ki iz Kitajske uvažata elektronske komponente, testiranje pa ni pokazalo večjih težav s sestavo vprašalnika. V mesecu oktobru 2010 sem tako elektronski anketni vprašalnik poslala skupno 284 podjetjem. Ta podjetja predstavljajo celotno populacijo podjetij, ki so po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije in Konzulata RS v Šanghaju v letu 2010 poslovala na kitajskem trgu ali s kitajskimi podjetji, bodisi na uvozni ali na izvozni strani. Od tega jih je 20 sporočilo, da s Kitajsko ne poslujejo več oziroma poslujejo premalo, da bi lahko odgovarjali na vprašalnik, 55 vprašalnikov pa ni doseglo podjetij, predvidoma zaradi neustreznih elektronskih naslovov.

Tako je 56 predstavnikov podjetij v celoti izpolnilo anketo, kar predstavlja 19,7 % odzivnost na anketni vprašalnik oziroma 21,2 % podjetij, ki poslujejo s Kitajsko in so predstavljali ustrezno populacijo za raziskavo. Od tistih podjetij, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu, je bila odzivnost na anketni vprašalnik 70 %. Nekateri odgovori, za katere menim, da prispevajo k odgovoru na raziskovalno vprašanje, so razdeljeni glede na dejansko prisotnost podjetja. Takšna razvrstitev je pomembna predvsem zaradi različnosti zaznavanja dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetij.

3.3 Rezultati raziskave in glavne ugotovitve

Rezultati raziskave so predstavljeni v dveh podpoglavjih, in sicer v Analizi globinskih intervjujev z izbranimi podjetji ter Analizi vprašalnika za podjetja.

3.3.1 Analiza globinskih intervjujev z izbranimi podjetji

Rezultati analize kvalitativnih podatkov so predstavljeni v obliki treh tematskih sklopov. Ti so: profil izbranih podjetij in intervjuvancev, vstop na kitajski trg ter spremenljivost Kitajske in nasveti za vstop na kitajski trg. Intervjuje je opravil mag. Ljubomir Ulaga, ekonomski konzul na Konzulatu RS v Šanghaju. Intervjuji so potekali na sedežu Konzulata RS v Šanghaju, od 28. novembra do 3. decembra 2010. Vsi predstavniki podjetij so odgovarjali na 11 vprašanj. Vprašanja so nestrukturirana, kar pomeni, da ne ponujajo odgovorov vnaprej. Tako so lahko sogovorniki izrazili svoje izkušnje in mnenja glede na določeno temo.

3.3.1.1 Profil izbranih podjetij in intervjuvancev

Vzorec za globinski intervju zajema predstavnike petih podjetij, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu (imajo domicil na kitajskem trgu). Podjetja je izbral mag. Ljubomir Ulaga, na podlagi pripravljenosti sodelovanja pri raziskavi in daljše dejanske prisotnosti na kitajskem trgu (vsaj dve leti). Vsa podjetja niso v popolni slovenski lasti, vendar pa so vsi intervjuvanci slovenske narodnosti, kar menim, da je ključno pri zaznavanju medkulturnih razlik. Večina (štiri od petih) podjetij je srednje velikih ter ima med 50 in 250 zaposlenih. Profil izbranih podjetij in intervjuvancev je prikazan v Tabeli 5.

Tabela 5: Profil izbranih podjetij in intervjuvancev (Globinski intervju)

	Podjetje 1	**Podjetje 2**	**Podjetje 3**	**Podjetje 4**	**Podjetje 5**
Oblika delovanja na kitajskem trgu	Proizvodna enota in samostojno podjetje	Predstavništvo	Samostojno podjetje	Proizvodna enota in samostojno podjetje	Samostojno podjetje (do leta 2010 predstavništvo)
Lastništvo podjetja	Slovensko	Slovensko	75 % evropsko (tri države), 25 % kitajsko	Italijansko in slovensko	Od 2010 v tuji lasti (prej v slovenski lasti)
Velikost podjetja*	Srednje	Veliko	Srednje	Srednje	Srednje
Panoga na Kitajskem	Proizvodnja in prodaja telekom. opreme	Prodaja gosp. aparatov in nabava komponent	Trgovina z gradbenim in elektro mat. ter elektr. komp.	Proizvodnja in prodaja rač. komponent	Prodaja programske opreme
Delovno mesto sogovornika	Direktor	Manager	Manager	Manager	Področni manager

se nadaljuje

nadaljevanje

	Podjetje 1	Podjetje 2	Podjetje 3	Podjetje 4	Podjetje 5
Čas prisotnosti na kitajskem trgu	8 let	5 let	3 leta	2,5 leta	3 leta
Lokacija prisotnosti na kitajskem trgu	Suzhou	Šanghaj in Guanzhou	Suzhou in Šanghaj	Suzhou	Glavna pisarna v Šanghaju, mreža po celi Kitajski

Legenda: * Srednje (od 50 do 250 zaposlenih), veliko (nad 250 zaposlenih).

Podjetja delujejo v različnih panogah in so na kitajskem trgu prisotna od dveh do osem let ter imajo namen povečati obseg poslovanja na kitajskem trgu. Kitajski trg smatrajo kot rastoči trg, kjer je dejanska prisotnost nujna, saj so tako podjetja bližje kupcem, prepoznavnost blagovne znamke pa je večja. Kitajska je tudi pomembna informacijska točka za celotno Azijo, prav tako pa nekatera podjetja na Kitajskem proizvajajo izdelke, ki so komplementarni z že obstoječimi izdelki podjetij ali pa primerni za izvoz v Evropo. Vsa podjetja so locirana v južnem delu Kitajske, predvsem v okolici mesta Šanghaj, ki je ena najmočnejših ekonomskih con.

3.3.1.2 Vstop na kitajski trg

Najpogostejši **razlogi za vstop na kitajski trg** so bili: velikost trga, prisotnost konkurence na kitajskemu trgu, nizki proizvodni stroški in sledenje kupcem. Eden izmed sogovornikov je natančneje predstavil pomembnost vstopa na kitajski trg z naslednjo izjavo: »Z rastjo kitajskega trga in potrebe našega kupca, da ima dobavitelja, ki proizvaja v neposredni bližini, smo bili nekako v to prisiljeni ter smo del proizvodnje preselili na Kitajsko.«

Podjetja so različno dolgo časa namenjala **pripravam za vstop na kitajski trg**. V dveh podjetjih so se temeljito pripravili na vstop na kitajski trg ter uporabili vse obstoječe vire (spletne vire, izkušnje ostalih evropskih podjetij na kitajskem trgu, različne raziskave …), v enem podjetju se na vstop na kitajski trg niso posebej pripravljali, saj je manager preživel predhodno dve leti na Kitajskem v okviru drugega podjetja, v dveh podjetjih pa so se zelo malo pripravljali na vstop na kitajski trg, saj je bila odločitev o vstopu razmeroma hitra. Intervjuvanec 2 je poudaril: »V prvem letu delovanja na Kitajskem smo malce več časa namenili za raziskave, tudi delno za izobraževanje. Ampak intenzivno to počnemo šele zadnje dve leti, ker prej enostavno ni bilo dovolj podatkov na voljo.«

Na podlagi odgovorov je očitno, da podjetja izobraževanju namenjajo več časa sedaj, ko so že prisotna na kitajskem trgu, in presenetljivo je, kako razmeroma malo časa so namenila zbiranju informacij o trgu. Predvidevam, da je bil temu razlog manjša ponudba izobraževanj na temo poslovanja na Kitajskem in pomanjkanje informacij o kitajskem trgu.

Med **najpogostejše ovire**, na katere so podjetja naletela v začetku njihovega poslovanja **zaradi notranjih dejavnikov**, so predstavniki podjetja našteli:

- komunikacija znotraj podjetja (na vseh nivojih in kontrola);
- komunikacija med podjetjem in matičnim podjetjem v Sloveniji (nerazumevanje situacije);
- neupoštevanje adaptacije na kitajski trg (lokalizacija).

Intervjuvanec 2 je poudaril pomembnost učinkovite komunikacije med predstavništvom in matičnim podjetjem ter razumevanje kitajskega okolja s strani matičnega podjetja: »Največja ovira je bila nerazumevanje situacije tu in situacije v Evropi, predvsem, ko smo začeli s prvimi stiki s tukajšnjimi podjetji. Naše podjetje v domovini ni razumelo določenih stvari, zaradi česar se je temu primerno čas osvajanja in širjenja poslovanja malce podaljšal.«

Intervjuvanec 4 je glede oblike delovanja in adaptacije opisal njihovo problematiko z naslednjimi besedami: »Težava je bila, ker prodajamo produkt, predstavniška pisarna pa ne sme prodajati. Lahko smo izvajali samo bolj marketinške aktivnosti oziroma smo bili odvisni od partnerjev, kar se prodaje tiče. Druga težava je bila valuta, cenik smo imeli samo v dolarjih, produkt ni bil v celoti lokaliziran, ni bilo marketinških materialov, program pa ni bil v celoti preveden v kitajski jezik.«

Med najpogostejše ovire zaradi **zunanjih dejavnikov** so predstavniki podjetja poudarili, da večjih ovir samo zaradi kitajskega okolja ni, strinjajo se, da je kitajsko poslovno okolje pozitivno naravnano, so pa posebnosti kitajskega trga, ki jih je treba poznati. To so kitajski jezik in način kitajskega mišljenja ter kitajska zakonodaja. V zvezi z zakonodajo je Intervjuvanec 4 poudaril: »Kitajske banke ne podpirajo tujih investicij. Vse je treba financirati skozi plačilne roke matične hiše oziroma s svojim kapitalom. V Evropi se lahko financiraš tudi s pomočjo bančnih virov, na Kitajskem pa to odpade.«

Na podlagi odgovorov je očitno, da so večje ovire pri poslovanju predvsem zaradi notranjih dejavnikov v podjetju, saj vodstvo večkrat pričakuje, da lahko strategijo, ki jo uporablja v Evropi, neposredno prenese tudi na kitajski trg. Težave pa predstavlja tudi komunikacija na vseh nivojih, predvsem med kitajskimi zaposlenimi in vodstvom, zato je izredno pomembno razumevanje načina kitajskega razmišljanja ter, vsaj osnovno, poznavanje kitajskega jezika.

Podjetja morajo nenehno **prilagajati poslovanje** glede na zakonitosti trga, saj za razliko od Evrope poslujejo na Kitajskem kot dražji dobavitelj. Sestanki in pogajanja trajajo dalj časa kot v Sloveniji, kot je omenil eden od sogovornikov, pri nas lahko v enem dnevu opraviš več poslovnih sestankov in pogajanj, medtem ko na Kitajskem pogajanja in sestanki predstavljajo določen proces, ki zahtevajo daljši čas ter potrpežljivost. Glede same

proizvodnje izdelkov v enem podjetju zaradi cenejše delovne sile uporabljajo več ročnega dela, medtem ko so v drugem podjetju zaradi doseganja nizke cene morali prilagoditi značilnosti izdelka.

Iz odgovorov je razvidno, da so se podjetja odločila vstopati na kitajski trg predvsem zato, ker se je tja preselila njihova konkurenca in zato so bili v to odločitev nekoliko prisiljeni za zagotavljanje razvoja podjetja. Ovire, na katere so naleteli, so bile predvsem notranje, in sicer nezadostna pripravljenost na posebnosti kitajskega trga, na katere se nekatera podjetja niso pripravljala. Podjetja namreč na kitajskem trgu nastopajo v drugačni vlogi kot nastopajo na evropskem trgu, zato je sprememba poslovanja za kitajski trg nujna.

3.3.1.3 Spremenljivost Kitajske in nasveti za vstop na kitajski trg

Sogovorniki so odgovarjali tudi na vprašanje o spremenljivosti Kitajske, saj želim preučiti trditev, da **spremenljivost Kitajske vpliva na poslovanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu.** Od predstavnikov podjetij sem želela izvedeti, ali se je poslovanje na kitajskem trgu od njihovega začetka do danes spremenilo predvsem z vidika poznavanja poslovne kulture in poslovnih običajev, vzpostavljanja ter negovanja osebnih povezav (guanxi), poznavanja jezika, pogajanj, medsebojnega zaupanja in strategije podjetja.

- **Spremenljivost z vidika poznavanja poslovne kulture in poslovnih običajev.** Vsi sogovorniki se strinjajo, da se kitajska kultura približuje evropski kulturi, hkrati pa so tudi Slovenci postali agresivnejši pri pogajanjih (ne popuščajo več toliko kot so včasih). Hkrati pa kljub temu ostaja zadostno število kitajskih podjetij, ki še vedno vztrajajo na strogi kitajski poslovni kulturi in običajih. Pri poslovanju je sicer zelo pomembna pozornost, spoznavanje partnerja, vendar pa je kljub temu pomembna tudi previdnost pri zaupanju.

- **Spremenljivost Kitajske z vidika vzpostavljanja in negovanja osebnih povezav (guanxi).** Sogovorniki se strinjajo, da je guanxi v poslovnem okolju še vedno zelo pomemben, tako z dobavitelji, partnerji kot tudi s kupci. Podjetja so guanxi uporabljala bolj v smislu ohranjanja medosebnih odnosov v ožjem okolju in osebnih prijateljstev, saj niso imela projektov na državni ravni, da bi guanxi uporabljala do vladnih ali državnih organizacij. Ohranjajo se osebni prijateljski odnosi, ki pa podjetju ne prinašajo samodejnega uspeha. To potrjuje izjavo Wilsona (2009, str. 660), ki trdi, da je guanxi pomemben le do določene mere. Njegova pomembnost počasi pada predvsem pri velikih podjetjih. Guanxi pri malih in srednje velikih podjetjih še vedno ohranja pomembnost, kar se kaže predvsem v obliki osebnih prijateljstev, kot že rečeno, pa se podjetje ne sme zanašati zgolj na te povezave.

- **Spremenljivost Kitajske z vidika poznavanja jezika.** Mnenja sogovornikov so bila pri tem vprašanju nekoliko deljena, verjetno tudi zaradi različnih dejavnosti oziroma

panog, v katerih delujejo, in odnosov oziroma izkušenj, ki jih imajo s kitajskimi partnerji. Kljub temu, da danes predvsem mlajša generacija tekoče govori angleško, je pomembno poznavanje kitajskega jezika, predvsem zato, da je komunikacija znotraj podjetja jasnejša.

Intervjuvanec 3 je poudaril: »Z novo generacijo je v vsaki firmi vsaj eden, ki razume angleško, problem pa ni samo razumevanje jezika, problem je tudi razumevanje njihovega načina razmišljanja. Moraš biti pripravljen na to, da oni razmišljajo drugače in pripravljen na napake, ki jih oni skoraj vedno delajo.«

Vsi sogovorniki se strinjajo, da je pomembno imeti znotraj podjetja zaposlenega, ki obvlada kitajski jezik in predvsem pozna način kitajskega razmišljanja. Eden od sogovornikov je tudi omenil, da je nujno razumevanje, kaj se njegovi zaposleni pogovarjajo med seboj, kar odraža nujnost nadzora nad zaposlenimi.

- **Spremenljivost Kitajske z vidika pogajanj.** Vsi sogovorniki se strinjajo, da so Kitajci še vedno zelo spretni v pogajanjih in temu pripisujejo njihovo zgodovino ter njihovo vsakdanje življenje. Pri takšnem številu prebivalstva je namreč nujno »vsakodnevno pogajanje« za osnovne stvari, kot je na primer prostor na avtobusu. Zavedajo pa se, da je njihov trg že nasičen, da predstavljajo močno populacijo, zato želijo doseči maksimalen možen uspeh. Zato je pomembno v pogajanja pristopiti z enakim odnosom in se zavedati, kakšna je konkurenčna prednost podjetja. Vedno se pogajajo tudi o ceni, zato se mora podjetje zavedati, da mora imeti pripravljen koncept, ki opravičuje morebitno višjo ceno. Zaradi nasičenosti trga sklepam, da bodo pogajanja s Kitajci verjetno vse bolj zahtevna in pripravljenost na njih bo čedalje bolj pomembna.

- **Spremenljivost Kitajske z vidika medsebojnega zaupanja.** Sogovorniki so poudarili, da je sicer medsebojno zaupanje nujno za uspešno poslovanje, vendar je kljub temu pomembno obdržati nadzor nad podjetjem in zaposlenimi, zaščititi znanje, blagovne znamke ter patente. Rezultati te raziskave so nasprotujoči z raziskavo med angleškimi podjetji, prisotnimi na kitajskem trgu, ki so pokazali, da je zelo pomembno zaposliti kitajskega direktorja, ki pozna kitajski način razmišljanja (Wilson, 2009, str. 659). Slovenska podjetja imajo vedno zaposlenega slovenskega direktorja, ki nadzoruje delovanje podjetja na kitajskem trgu.

  Eden od sogovornikov je poudaril, da je treba zaščititi patente in blagovne znamke po kitajskih pravilih in na Kitajskem, saj v nasprotnem primeru ne predstavlja prepovedi kraje intelektualne lastnine. Sogovorniki so tudi omenili, da je za poslovanje treba spoznati Kitajsko, kar se navezuje na vprašanje o poznavanju načina razmišljanja.

- **Spremenljivost Kitajske z vidika strategije podjetja.** Sogovorniki se strinjajo, da je na začetku vedno potrebna previdnost, nato se tudi strategija podjetja po določenem

času spremeni. Na začetku je pomembno, da podjetje zaposli svoj vodstveni kader, ki posluje na kitajskem trgu, saj le tako lahko ohrani nadzor nad delovanjem podjetja. Poslovanje pa je treba nenehno prilagajati, saj se Kitajska globalizira in poceni delovna sila ni več osnova poslovanja na Kitajskem. Z rastjo podjetja se mora spreminjati tudi strategija podjetja. To trditev povezujem predvsem z rastjo vsakega podjetja in temu primerno spremembo strategije ter menim, da ta ni povezana s spremenljivostjo Kitajske kot trga.

Sogovorniki **predlagajo slovenskim podjetjem**, ki vstopajo na kitajski trg, naslednje:

- Dejanska prisotnost na trgu (domicil) je pomembna, saj pomeni dostop do informacij in razumevanje kitajskega trga.
- Dobra pripravljenost na vstop na kitajski trg, saj je trg že nasičen. Pomembno je, da podjetje pozna svoje prednosti in se na vstop na ta trg resno pripravi.
- Obisk Kitajske in posvetovanje s podjetji, ki so že prisotna na kitajskem trgu.
- Povezovanje s podjetji, ki prav tako vstopajo na kitajski trg (delitev poslovnih prostorov …).

Nekateri sogovorniki so z nasveti že pomagali ostalim podjetjem in so pripravljeni pomagati tudi v bodoče, predvsem pa sogovorniki poudarjajo, da je Kitajska pozitivno naravnan trg, ki obeta veliko priložnosti, seveda ob primerni pripravi ter trdem delu. Ali, kot je poudaril Intervjuvanec 5: »Konkurenca je velika in treba je najti ali tehnologijo ali vodilni produkt. Vstopiti na Kitajsko brez vnaprej določenega koncepta ni pravi recept.«

Eno izmed vprašanj se je nanašalo na relativno majhno **prisotnost slovenskih podjetij** na kitajskem trgu. Večina sogovornikov se strinja, da glede na slovensko majhno gospodarstvo lahko trdimo, da slovenskih podjetij na kitajskem trgu ni malo, predvsem v primerjavi z nekaterimi državami, kot so Češka, Slovaška in Poljska, kjer podjetja sploh niso prisotna na kitajskem trgu. Med razloge za ovire pri vstopu slovenskih podjetij na kitajski trg pa so sogovorniki našteli:

- Nepoznavanje kitajskega trga in kitajske kulture.
- Nepripravljenost prevzemanja tveganja za neuspeh.
- Vstop na kitajski trg je povezan z visokimi stroški.
- Pomanjkanje kadrov, primernih za poslovanje na kitajskem trgu.

Sogovorniki pa se strinjajo, da so problem obstoja na kitajskem trgu predvsem notranji dejavniki podjetja, ne kitajsko poslovno okolje.

Če strnem stališča sogovornikov, lahko potrdim trditev, da spremenljivost Kitajske vpliva na poslovanje slovenskih podjetij, saj se spremembe kažejo v:

- spremenljivosti poslovne kulture in običajev (kitajska kultura postaja bolj podobna evropski kulturi, hkrati pa slovenski managerji postajajo bolj nepopustljivi);
- spremenljivosti z vidika guanxi (guanxi je pomemben predvsem v malih in srednje velikih podjetjih, v velikih primerih ni na državni ravni in gre bolj za medsebojne prijateljske odnose s strani kupcev, dobaviteljev ter konkurence);
- spremenljivosti z vidika medsebojnega zaupanja (medsebojno zaupanje je nujno, vendar je kljub temu pomemben nadzor nad delovanjem podjetja);
- predvidljivi spremenljivosti v pogajanjih, saj bodo le-ta zaradi zasičenosti trga bolj izrazita in podjetja morajo biti pripravljena z ustreznimi argumenti o dodani vrednosti njihovega proizvoda ter doprinosu le-tega kitajskim potrošnikom.

Poznavanje jezika in predvsem način kitajskega razmišljanja bo pomemben del poslovanja na kitajskem trgu tudi v prihodnosti, z vidika poslovanja podjetij na Kitajskem pa je vse bolj pomembna dejanska prisotnost podjetja, ohranitev nadzora in hkrati medsebojno zaupanje, dobri medsebojni odnosi (guanxi) ter razumevanje medkulturnih razlik.

Težko govorimo o pomanjkanju števila slovenskih podjetij na kitajskem trgu, saj so nekatera podjetja (ne samo izbrana za raziskavo) prisotna tam že več let in so poslovno zelo uspešna. Če to primerjamo z ostalimi državami, menim, da je to velik uspeh za slovensko gospodarstvo. Seveda pa je veliko perspektivnih podjetij, za katere sem prepričana, da bi prav tako lahko uspela na kitajskem trgu, vendar, kot so sogovorniki že omenili, pogosto so stroški, prevzem tveganja in predsodki do Kitajske težava, zakaj podjetje ne vstopi na ta trg, sama pa bi dodala, da lahko definitivno kot enega od dejavnikov upoštevamo tudi gospodarsko krizo, ki je prizadela marsikatero slovensko podjetje. Tako lahko pričakujemo, da bo ob ozaveščanju potencialnih podjetij glede priložnosti na kitajskem trgu in ob upadanju posledic gospodarske krize tudi vse več slovenskih podjetij začelo vstopati na kitajski trg.

3.3.2 Analiza vprašalnika za podjetja

V analizi uporabljam opisno metodo obdelave rezultatov in analizo frekvenčne porazdelitve rezultatov, ki predstavlja pogostost odgovorov. Ti so predstavljeni v tekstu, tabelah ali diagramih. Podatki so analizirani z računalniškima programoma Excel in SPSS. Slednji je uporabljen v primeru iskanja moči povezav med posameznimi spremenljivkami, ki v tej raziskavi predstavljajo podjetja z domicilom na kitajskem trgu (podružnico, predstavništvom ali samostojnim podjetjem) in podjetja brez domicila na kitajskem trgu.

Rezultati analize kvantitativnih podatkov so predstavljeni v obliki treh tematskih sklopov. Ti so: profil anketiranih podjetij in njihovih predstavnikov, kulturne razlike ter medkulturno zaupanje in zahteve po izobraževanju s področja poslovanja s Kitajsko.

Anketni vprašalnik so predstavniki 284 podjetij prejeli po elektronski pošti, 30. oktobra 2010 in do 30. novembra 2010 sem prejela 58 izpolnjenih vprašalnikov, od tega je 56 predstavnikov podjetij vprašalnik izpolnilo v celoti. Vprašalnik zajema 32 vprašanj, od tega se šest vprašanj navezuje na osebne podatke, kjer pa izpolnjevalec ni bil zavezan k odgovoru.

Vprašalnik je razdeljen na pet delov: Podatki o podjetju, Kulturne razlike, Medkulturno zaupanje, Izobraževanje in Osebni podatki izpolnjevalca. Vprašanja so strukturirana in pri večini vprašanj so izpolnjevalci izbirali med danimi možnostmi ali ocenjevali vpliv določenih dejavnikov na poslovanje.

3.3.2.1 Profil anketiranih podjetij in njihovih predstavnikov

Pri analizi so posebej izpostavljena podjetja z domicilom na kitajskem trgu (podružnico, predstavništvo ali samostojno podjetje) in jih v nadaljevanju v razlagah imenujem dejansko prisotna podjetja, v tabelah pa so poimenovana kot Podjetja A. Podjetja brez domicila na kitajskem trgu so v tabelah poimenovana kot Podjetja B. Profil anketiranih podjetij in njihovih predstavnikov je prikazan v Tabeli 6.

Tabela 6: Profil anketiranih podjetij in njihovih predstavnikov (Anketni vprašalnik)

Profil anketiranih podjetij				
Velikost podjetja*	**Mikro**	**Mala in srednja**	**Velika**	
	37,93 %	37,93 %	24,14 %	
Panoga	**Proizvodnja**	**Storitve**	**Uvoz/izvoz**	**Ostalo**
	50 %	17,24 %	15,52 %	17,24 %
Delež uvoza/izvoza v celotnih prihodkih	**0–50 %**	**50–70 %**	**70–100 %**	
	34,48 %	12,08 %	53,44 %	
Čas poslovanja s Kitajsko	**Manj kot eno leto**	**Od enega do treh let**	**Več kot tri leta**	**Se še dogovarjajo za poslovanje.**
	8,82 %	27,59 %	53,54 %	10,05 %
Delež prihodka, ustvarjenega na kitajskem trgu (v skupnih prihodkih)	**0–25 %**	**25–50 %**	**50–75 %**	**75–100 %**
	77,59 % (od tega 37,9 % z deležem 0 %)	6,90 %	8,61 %	6,90 %

se nadaljuje

nadaljevanje

Profil anketiranih podjetij				
Dejanska prisotnost na kitajskem trgu	**DA**	**NE**	**V prihodnosti DA**	
	36,21 %	55,17 %	8,62 %	
Ali ima podjetje zaposlene kitajske delavce?	**DA**	**NE**	**NE, vendar jih bo zaposlilo v naslednjih treh do petih letih.**	
	29,31 %	65,52 %	5,17 %	
Prihodnost poslovanja s Kitajsko, od 3 do 5 let	**Povečanje obsega poslovanja**	**Zmanjšanje obsega poslovanja**	**Enak obseg poslovanja**	**Prenehanje poslovanja s Kitajsko**
	84,48 %	6,90 %	5,17 %	3,45 %
Najpomembnejši tuji trg	**Kitajska**	**Nemčija**	**Italija**	**Ostale države**
	18,9 %	15,5 %	13,8 %	51,8 %

Profil predstavnikov anketiranih podjetij				
Delovno mesto predstavnika	**Vodstvo (lastnik, direktor)**	**Področni vodja**	**Ostalo oz. niso želeli odgovoriti**	
	38,00 %	21,00 %	41,00 %	
Starost	**Od 25 do 35 let**	**Od 35 do 45 let**	**Od 45 do 55 let**	**Nad 55 let**
	41,07 %	28,57 %	17,86 %	12,50 %
Spol	**Moški**	**Ženski**		
	82,14 %	17,86 %		
Nacionalnost	**Slovenska**	**Druga**		
	98,21 %	1,79 %		
Legenda: *Mikro (do 10 zaposlenih), malo in srednje (od 10 do 250 zaposlenih), veliko (nad 250 zaposlenih).				

Vprašalnik so v večini izpolnjevali moški predstavniki podjetij, slovenske nacionalnosti, stari med 25 in 45 let. Med tistimi, ki so odgovorili na vprašanje glede njihovega položaja v podjetju, jih večina predstavlja vodilni kader (lastnik, direktor ali direktor predstavništva) ali pa kader na vodilnih položajih posameznih področij.

Kar 55,17 % podjetij ima poslovne partnerje na Kitajskem, medtem ko je 36,31 % podjetij dejansko prisotnih s podružnico, predstavništvom ali samostojnim podjetjem. Le 8,6 % podjetij pa namerava odpreti podružnico ali predstavništvo v naslednjih treh do petih letih. Podjetja so v povprečju mikro, mala ali srednje velika podjetja. Pri tem se 52,38 % tistih

podjetij, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu, uvršča med srednje velika podjetja, 33,33 % dejansko prisotnih podjetij pa spada med velika podjetja (Tabela 7).

Tabela 7: Velikost anketiranih podjetij z vidika dejanske prisotnosti podjetja

Število zaposlenih v podjetju	**Podjetja A**	**Podjetja B**
Pod 10 zaposlenih	14,29 %	51,43 %
Od 10 do 150 zaposlenih	52,38 %	22,86 %
Od 150 do 250 zaposlenih	0,00 %	5,71 %
Nad 250 zaposlenih	33,33 %	20,00 %

Več kot polovica (53,54 %) anketiranih podjetij sodeluje s Kitajsko že več kot tri leta, manj kot tretjina podjetij (27,59 %) sodeluje s Kitajsko od enega do treh let. Ostali poslujejo manj kot eno leto, oziroma se za sodelovanje šele dogovarjajo. Polovica anketiranih podjetij se ukvarja s proizvodnjo, sledijo storitvena podjetja in podjetja, ki so uvozniki ali izvozniki.

Delež uvoza oziroma izvoza v celotnih prihodkih je pri podjetjih zelo različen, pri največ podjetij pa znaša delež uvoza oziroma izvoza v celotnih prihodkih med 70 in 100 %. Iz navedenega sklepam, da so anketirana podjetja dokaj visoko internacionalizirana (predvsem tista, ki v glavnem uvažajo ali izvažajo in nimajo domicila na kitajskem trgu) in spadajo v odvisni model internacionalizacije ter so še vedno odvisna od tujih partnerjev, medtem ko tista, ki imajo podružnico na kitajskem trgu oziroma so tam tudi locirana, spadajo v soodvisni model internacionalizacije, za katerega je značilno, da so podjetja med seboj enakovredni partnerji (Jaklič, 1999, str. 178).

Kot najpomembnejši trg so predstavniki podjetij navedli: Kitajsko (18,9 %), Nemčijo (15,5 %) in Italijo (13,8 %). Med ostale pomembne trge so navedli še: Rusijo (8,9 %), ZDA (8,7 %), države nekdanje Jugoslavije (6,9 %), ostale države v EU (10,3 %), ostale azijske države (5,2 %) ter države arabskega polotoka (5,2 %) in države Južne Amerike (1,8 %). Pri tem 4,8 % podjetij posluje izključno v Sloveniji in jim to predstavlja edino tržišče.

Podjetja imajo zelo različen delež prihodka, ustvarjenega na kitajskem trgu v zadnjih treh letih. Več kot tretjina (77,59 %) jih je odgovorila, da je njihov delež pod 25 %, od tega 37,9 % podjetij nima prihodkov, ustvarjenih na kitajskem trgu. Za slednje predvidevam, da gre za podjetja, ki se ukvarjajo z uvozom iz kitajskega trga.

Več kot dve tretjini (65,52 %) anketiranih podjetij nima zaposlenih kitajskih delavcev, 5,17 % premišljuje o tem, da bi v naslednjih treh do petih letih zaposlili kitajske delavce, medtem ko imajo ostala podjetja (29,31 %) zaposlene kitajske delavce. Tista podjetja, ki

imajo zaposlene kitajske delavce, pa so tam zaposleni v povprečju tri leta. Sklepam, da so to tista podjetja, ki so že dalj časa dejansko prisotna na kitajskem trgu.

Kar 84,48 % vseh podjetij bo v prihodnjih treh do petih letih povečalo poslovanje s Kitajsko, kar postavlja to državo v vse bolj prioritetne trge za slovenska podjetja in kljub kulturnim razlikam podjetja ostajajo na tem trgu ter povečujejo svoje poslovanje.

Če povzamem, so podjetja, ki poslujejo s Kitajsko, v povprečju mikro, mala in srednja, ki so v predelovalni industriji, tretjina teh podjetij pa je uvoznikov. Podjetja, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu, so v večini srednja in velika podjetja, kar povezujem z visokimi stroški vstopa na tuji trg ter temu namenjenimi večjimi finančnimi sredstvi, ki pa si jih manjše podjetje težko privošči. Večina anketiranih podjetij ni dejansko prisotnih na kitajskem trgu, vendar kot je bilo nakazano v globinskih intervjujih, se podjetja zavedajo, da je tudi lokacijska prisotnost na kitajskem trgu pomembna. Tako predvidevam, da se bo delež podjetij, ki bodo vstopila na kitajski trg z leti povečeval. To trditev potrjuje tudi podatek, da namerava večina podjetij povečati poslovanje s Kitajsko. Kitajski trg večino podjetjem še ne prinaša glavnega prihodka; na tej osnovi lahko sklepam, da ta podjetja vidijo kitajski trg predvsem kot trg poceni produkcijskih faktorjev in nizkocenovnih izdelkov. Vsa anketirana podjetja so visoko internacionalizirana, njihov glavni trg, s katerim poslujejo, pa sta Kitajska in Nemčija, s tem, da Kitajska večini podjetjem predstavlja predvsem nabavni trg. Med dejansko prisotnimi podjetji, ki imajo svoje enote na Kitajskem, narašča število podjetij, ki imajo zaposlene kitajske delavce ali razmišljajo o zaposlitve le-teh, saj večina podjetij posluje na kitajskem trgu že več let.

3.3.2.2 Kulturne razlike in medkulturno zaupanje

3.3.2.2.1 Dejavniki, ki vplivajo na poslovanje

Kar 96,4 % predstavnikov anketiranih podjetij se strinja, da je pomembno zavedanje medkulturnih dejavnikov za uspešno poslovanje s kitajskimi podjetji ali na kitajskem trgu (Tabela 8).

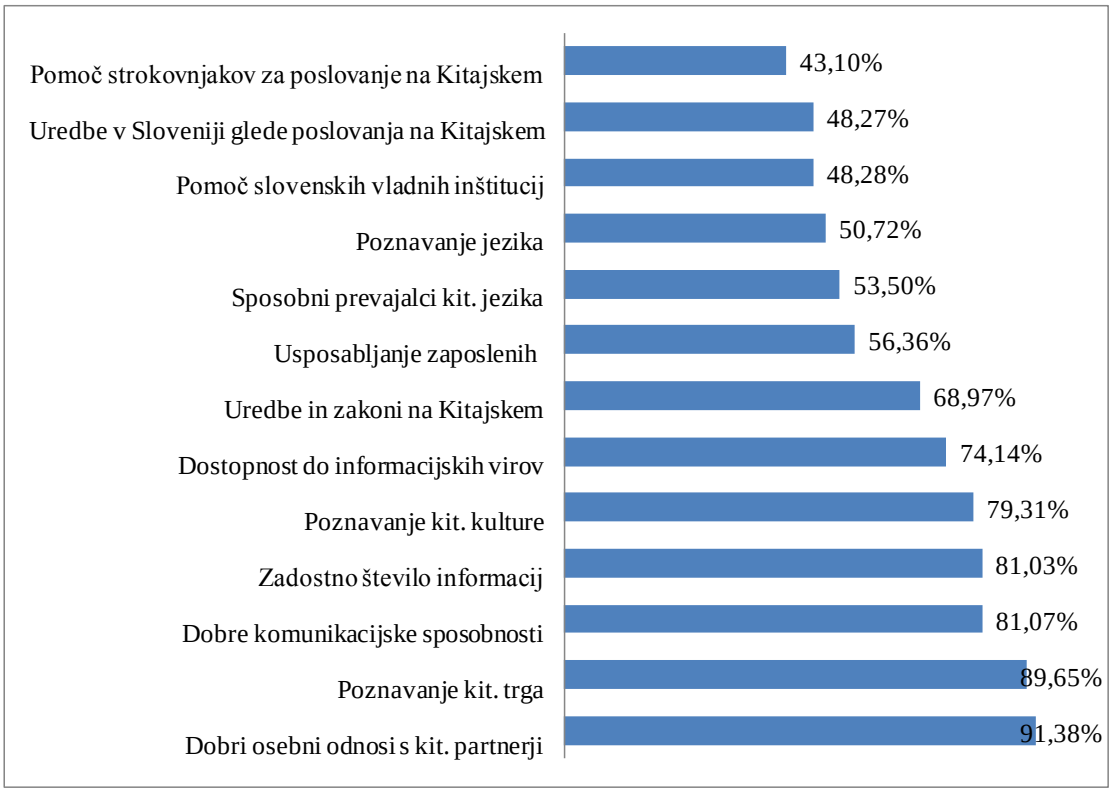
Tabela 8: Pomembnost zavedanja medkulturnih dejavnikov za uspešno poslovanje s Kitajsko

Pomembnost zavedanja kulturnih dejavnikov	
Zelo pomembno	53,70 %
Pomembno	42,70 %
Ne vem	1,80 %
Manj pomembno	1,80 %
Nepomembno	0,00 %

Predstavniki podjetij so ocenjevali različne dejavnike, ki vplivajo na njihovo poslovanje, kar je prikazano na Sliki 12. Podjetja so med najpomembnejše dejavnike za poslovanje na Kitajskem uvrstila:

- dobre odnose s kitajskimi partnerji;
- poznavanje kitajskega trga;
- dobre komunikacijske sposobnosti;
- imeti zadostno število informacij;
- poznavanje kitajske kulture.

Slika 12: Vpliv dejavnikov na poslovanje na kitajskem trgu



Podjetja so lahko poleg navedenih dejavnikov navedla tudi ostale dejavnike, ki so po njihovem mnenju pomembni za poslovanje. Tako je 20,6 % anketiranih podjetji navedlo naslednje dejavnike: več državne spodbude za mala podjetja, hitrejše pridobivanje viz za kitajske poslovneže, usposobljen slovenski kader, ki je pripravljen delati na Kitajskem, monetarna politika in sposobnost prilagajanja na kitajskem trgu. Kot je razvidno iz Slike 12, sta dejavnika poznavanje jezika ter ustreznost prevajalcev šele na sedmem in osmem mestu, kar pomeni, da je z vidika podjetij poznavanje kitajske kulture pomembnejše od poznavanja kitajskega jezika.

Vpliv dejavnikov na poslovanje sem zaradi lažjega pregleda razdelila v dve skupini, in sicer: dejansko prisotna podjetja na kitajskem trgu (Podjetja A) in podjetja brez domicila

na kitajskem trgu (Podjetja B). Ocenjevanje predstavnikov obeh skupin je prikazano v Prilogi 6.

Razlika med podjetji se pojavlja predvsem v:

- Dejansko prisotnim podjetjem so bolj pomembne uredbe in zakoni na Kitajskem.

- Podjetjem brez domicila na kitajskem trgu je bolj pomembno:

  - dostopnost do informacijskih virov;
  - imeti zadostno število informacij;
  - imeti sposobne prevajalce kitajskega jezika;
  - poznati uredbe v Sloveniji glede poslovanja na Kitajskem;
  - usposabljanje zaposlenih glede poslovanja na kitajskem trgu;
  - pomoč slovenskih vladnih institucij;
  - pomoč strokovnjakov s področja poslovanja na Kitajskem.

Obe skupini podjetij se strinjata, da so poznavanje kitajskega trga in dobri odnosi s kitajskimi partnerji zelo pomembni dejavniki za poslovanje s kitajskimi podjetji, ne glede na to, ali je podjetje dejansko prisotno na kitajskem trgu ali ne. Kot pomemben dejavnik sta obe skupini podjetij našteli tudi poznavanje kitajskega jezika, kitajske kulture in dobre komunikacijske sposobnosti.

Dejansko prisotna podjetja na kitajskem trgu se bolj zavedajo pomembnosti poznavanja jezika in kulture, kot podjetja brez domicila na kitajskem trgu. Poznavanje jezika je vsekakor manj pomembno kot poznavanje kulture, ne glede na dejansko prisotnost podjetij. Poznavanje jezika ali uporaba dobrega prevajalca je predvsem obveza za nova podjetja, ki vstopajo na trg, vendar ob predpostavki, da vsaj eden izmed zaposlenih na vodilnem položaju v podjetju pozna kitajsko kulturo, saj bo namreč v nasprotnem primeru komunikacija s kitajskim sogovornikom zelo otežena.

3.3.2.2.2 Stopnja podobnosti kulture

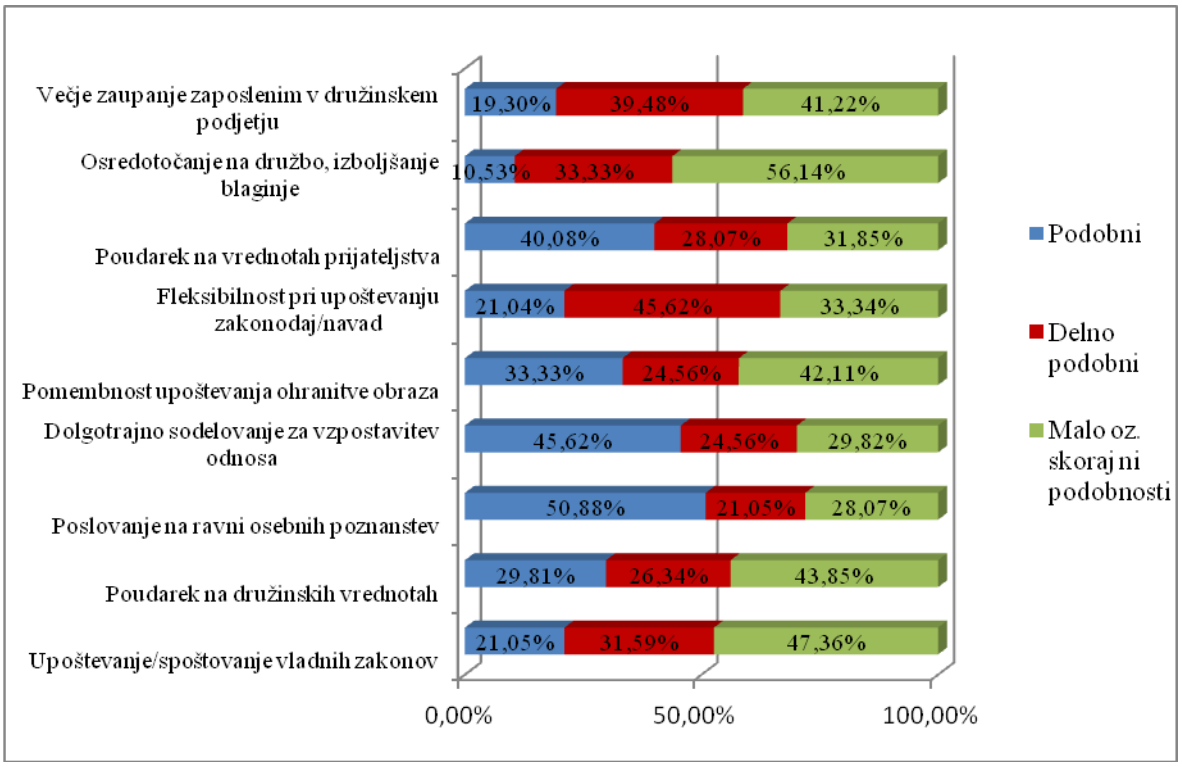
Kar 71,43 % anketiranih podjetij se zaveda, da sta slovenska in kitajska kultura precej različni, v to so bolj prepričana dejansko prisotna podjetja (označena kot Podjetja A), saj jih 85,72 % meni, da sta kulturi popolnoma različni, medtem ko je o tem prepričanih le 62,68 % podjetij, ki nimajo domicila na kitajskem trgu (označena kot Podjetja B). Zaznave podjetij glede podobnosti kultur so prikazane v Tabeli 9.

Tabela 9: Zaznavanje podobnosti kitajske in slovenske kulture z vidika dejanske prisotnosti podjetja

Podobnost slovenske in kitajske kulture	Vsa podjetja	Podjetja A	Podjetja B
Kitajska in slovenska kultura sta zelo podobni.	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kitajska in slovenska kultura sta si delno podobni.	8,93 %	9,52 %	8,57 %
Ne vem.	19,64 %	4,76 %	28,57 %
Kitajska in slovenska kultura si nista podobni.	71,43 %	85,72 %	62,86 %

Predstavniki podjetij so stopnjo podobnosti kulture ocenjevali glede na določene dejavnike, prikazane na Sliki 13. Pri tem 50,9 % podjetij meni, da sta si kulturi podobni v poslovanju na ravni osebnih poznanstev, 45,6 % jih meni, da sta si kulturi podobni v tem, da je pomembno dolgotrajno sodelovanje za vzpostavitev odnosa, 40,1 % pa da sta si podobni v poudarku na vrednotah prijateljstva.

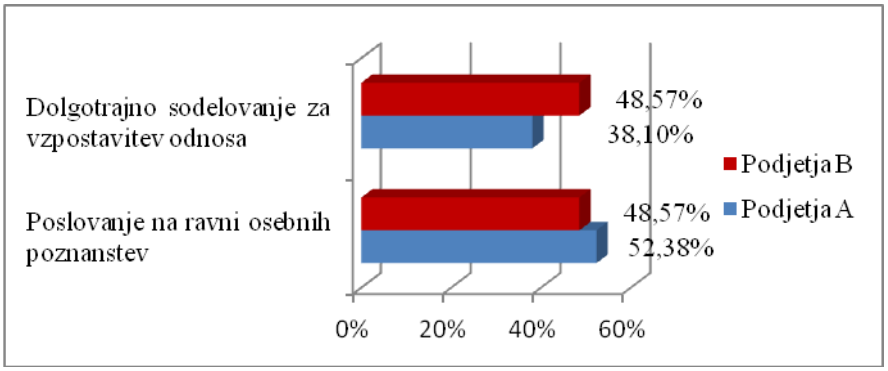
Slika 13: Stopnja podobnosti slovenske in kitajske kulture, glede na dejavnike



Pri natančnejši analizi odgovorov sem ugotovila, da predvsem podjetja brez domicila na kitajskem trgu, menijo, da sta si kulturi podobni v poslovanju glede na osebna poznanstva in dolgotrajnem sodelovanju za vzpostavitev odnosa. Nadalje je 52,38 % dejansko prisotnih podjetij odgovorilo, da je podobnost le v poslovanju na ravni osebnih poznanstev,

medtem ko sta si kulturi različni v poslovanju glede dolgotrajnega sodelovanja za vzpostavitev zaupnega odnosa. Primerjava odgovorov je prikazana na Sliki 14.

Slika 14: Zaznavanje podobnosti slovenske in kitajske kulture, glede na dejavnike in glede na dejansko prisotnost podjetij

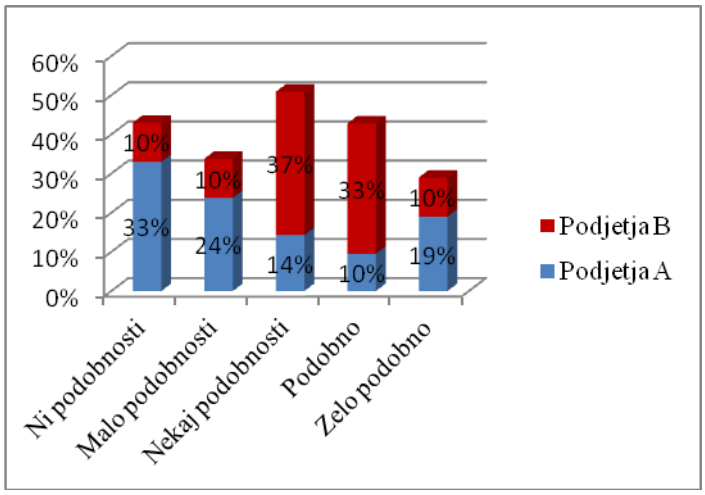


Kar 45,6 % anketiranih podjetij meni, da sta si kulturi delno podobni v fleksibilnosti pri upoštevanju zakonov in navad. Zanimivo je tudi, da je 56,1 % podjetij prepričanih, da sta si kulturi različni v odnosu do družbe. Kitajska podjetja se namreč osredotočajo na izboljšanje blaginje, medtem ko se slovenska podjetja ne. Menim, da je to predvsem zaradi prisotnega konfucianizma na Kitajskem in izhajanja iz kulturološkega koncepta ter tradicije.

Razlika med kulturama je tudi v upoštevanju zakonov in poudarku na družinskih vrednotah. Podjetja so prepričana, da sta si kulturi malo podobni v večjem zaupanju zaposlenih v družinskem podjetju. Kitajska podjetja namreč bolj zaupajo svojim zaposlenim v družinskem podjetju, saj so le-ti del guanxija.

Deljena mnenja so pri pomembnosti ohranitve obraza. Tretjina podjetij namreč meni, da se je pomembno izogniti izgubi obraza oziroma užalitvi poslovnega partnerja tudi v Sloveniji, medtem ko 42,1 % podjetij meni, da to v Sloveniji ni bistvenega pomena. Zaradi lažje analize so odgovori na vprašanje glede ohranitve obraza poslovnega partnerja razdeljeni glede na dejansko prisotnost podjetij.

Slika 15: Stopnja podobnosti slovenske in kitajske kulture, glede na dejavnik: Pomembnost ohranitve obraza, glede na dejansko prisotnost podjetij



Kar 80 % podjetij brez domicila na kitajskem trgu meni, da je pomembnost ohranitve obraza nekoliko podobna tudi v Sloveniji, medtem ko 57 % dejansko prisotnih podjetij meni, da ohranitev obraza v Sloveniji ni bistvenega pomena v primerjavi s Kitajsko.

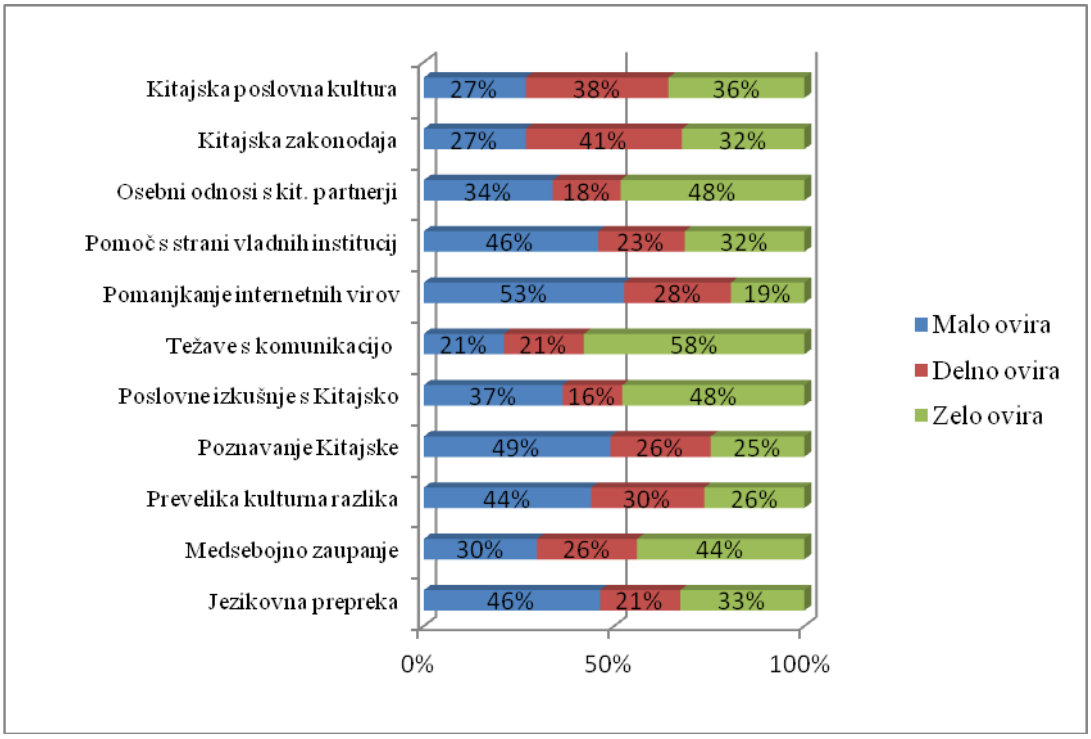
Iz omenjenih zaznav predstavnikov podjetij ugotavljam, da kljub temu, da podjetja zaznavajo velike razlike med kulturama, imata kitajska in slovenska kultura nekaj podobnosti. Slednje se potrjuje tudi v tem, da se kitajska kultura približuje evropski kulturi in obratno. Dejansko prisotna podjetja pa zaznavajo večjo razliko med kulturama kot podjetja brez domicila na kitajskem trgu, saj so prepričana, da sta si kulturi podobni le v poslovanju na ravni osebnih poznanstev. Podobnost obeh kultur (slovenske in kitajske) se tako kaže najbolj v pomembnosti medsebojnih osebnih odnosov.

Največja razlika med kulturama pa je v osredotočanju na družbo (na Kitajskem so namreč bolj prisotne konfucijske vrednote) in upoštevanje vladnih zakonov (kitajska kultura ni nagnjena k upoštevanju zakonov v tolikšni meri kot slovenska). Ugotavljam pa, da dejanska prisotnost podjetij vpliva na zaznavanje medkulturnih razlik.

3.3.2.2.3 Ovire pri poslovanju

Predstavniki anketiranih podjetij so ocenjevali tudi dejavnike, ki preprečujejo večji obseg njihovega poslovanja s Kitajsko. Njihovi odgovori so prikazani na Sliki 16.

Slika 16: Dejavniki, ki ovirajo poslovanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu



Podjetja pri poslovanju najbolj ovirajo naslednji dejavniki:

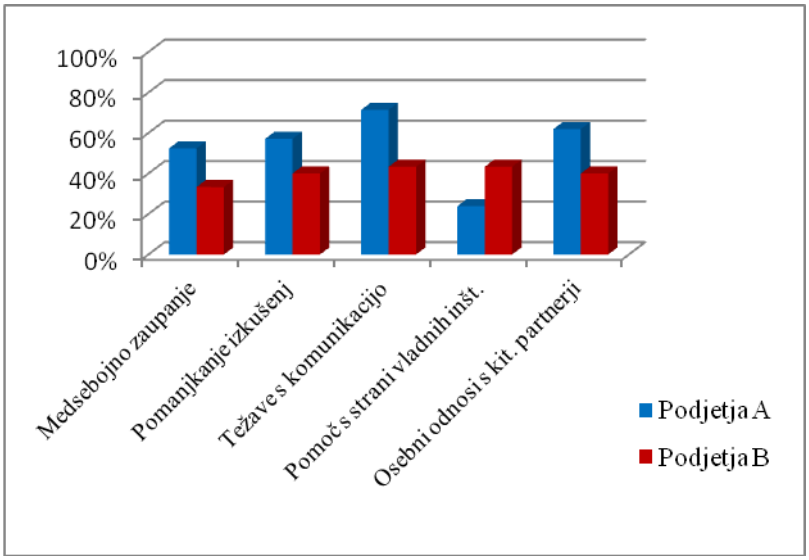
1. Težave s komunikacijo.
2. Pomanjkanje izkušenj poslovanja s Kitajsko.
3. Pomanjkanje osebnih odnosov s kitajskimi partnerji.
4. Težave z medsebojnim zaupanjem.

Pri primerjavi odgovorov predstavnikov podjetij z in brez domicila na kitajskem trgu ugotavljam, da dejansko prisotnim podjetjem predstavlja večjo oviro (prikazano na Sliki 17):

- težava s komunikacijo;
- pomanjkanje osebnih odnosov;
- pomanjkanje izkušenj;
- težave z medsebojnim zaupanjem.

Dejansko prisotnim podjetjem pomanjkanje pomoči s strani vladnih institucij ne predstavlja ovire, medtem ko je ta ovira precej izrazito zaznana pri podjetjih brez domicila na kitajskem trgu.

Slika 17: Najpogostejše ovire pri poslovanju, z vidika dejanske prisotnosti podjetij



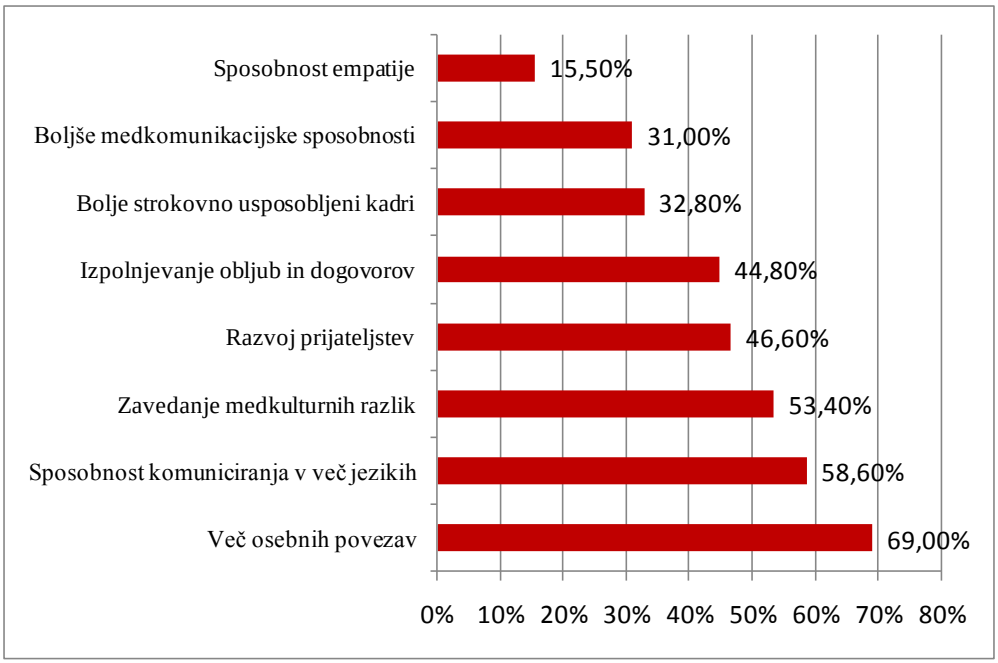
Za uspešno poslovanje s Kitajsko je medkulturno zaupanje izredno pomembno, v kar je prepričanih tudi 76,79 % predstavnikov podjetij. To dokazuje tudi podatek, da nihče od anketiranih predstavnikov podjetij ne podcenjuje pomembnosti medkulturnega zaupanja (Tabela 10).

Tabela 10: Pomembnost medkulturnega zaupanja za uspešno poslovanje slovenskih podjetij na Kitajskem

Medkulturno zaupanje za uspešno poslovanje	
Je zelo pomembno	76,79 %
Ne vem	12,51 %
Manj pomembno	10,70 %
Nepomembno	0,00 %

Nekateri dejavniki pa bi omogočili boljšo graditev zaupanja med podjetji in njihovimi partnerji ali zaposlenimi na Kitajskem. Ti so prikazani na Sliki 18.

Slika 18: Dejavniki za boljšo graditev zaupanja s kitajskimi poslovnimi partnerji in/ali kitajskimi zaposlenimi

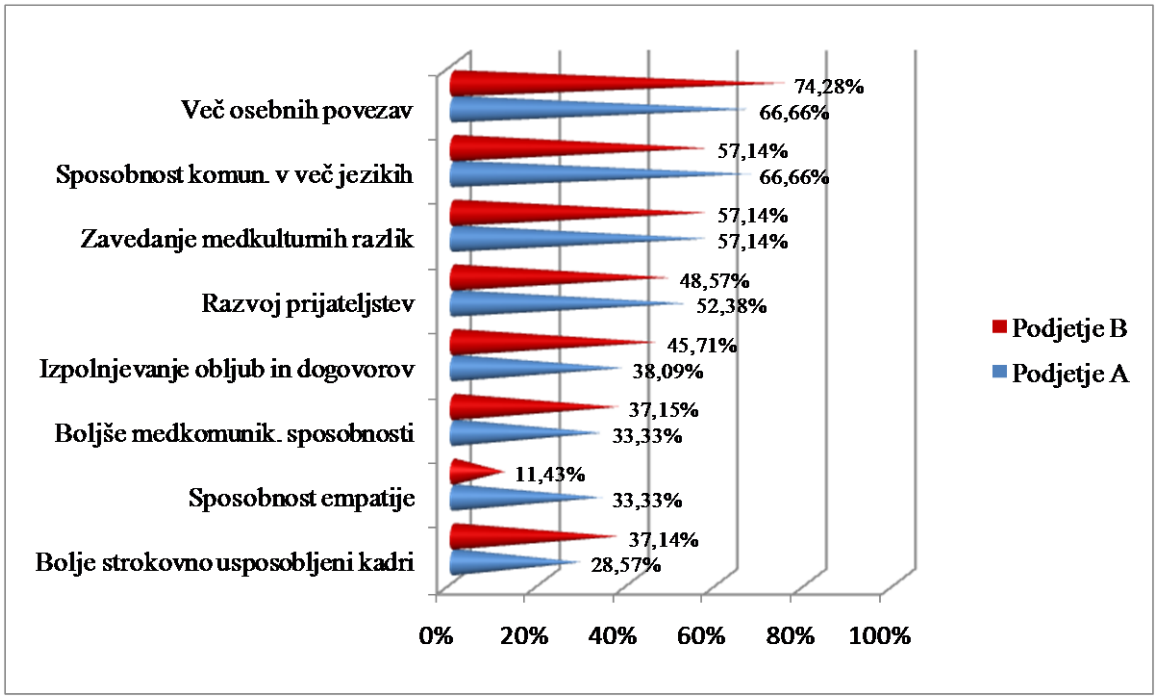


Pet najpomembnejših dejavnikov, za katera podjetja menijo, da bi najbolj doprinesli h gradnji medsebojnega zaupanja je (razvrščena po pomembnosti):

1. Več osebnih povezav.
2. Sposobnost komuniciranja v več jezikih (vključno s kitajskim jezikom).
3. Zavedanje medkulturnih razlik.
4. Razvoj prijateljstev.
5. Izpolnjevanje obljub in dogovorov.

Odgovori glede na dejansko prisotnost podjetij so prikazani v Sliki 19. Pri primerjavi odgovorov obeh skupin podjetij je največja razlika pri tem, da 33,33 % predstavnikov dejansko prisotnih podjetij meni, da bi sposobnost empatije pripomogla k boljšemu medsebojnemu zaupanju, medtem ko je v to prepričanih le 11,43 % predstavnikov podjetij brez domicila na kitajskem trgu. Glede ostalih dejavnikov so odgovori ne za več kot 10 %. Obe skupini podjetij sta prepričani, da bi več osebnih povezav, sposobnost komuniciranja v več jezikih in zavedanje medkulturnih razlik omogočilo boljše zaupanje med njimi in kitajskimi poslovnimi partnerji oziroma kitajskimi zaposlenimi.

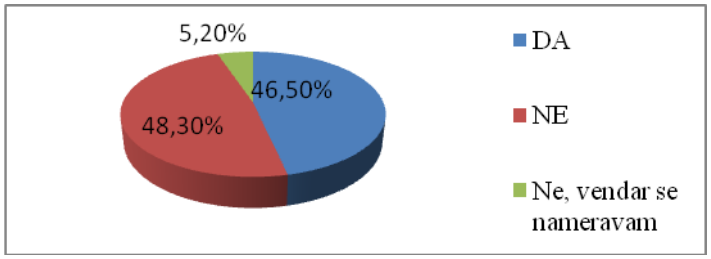
Slika 19: Dejavniki za boljšo graditev zaupanja s kitajskimi poslovnimi partnerji in/ali kitajskimi zaposlenimi, z vidika dejanske prisotnosti podjetij



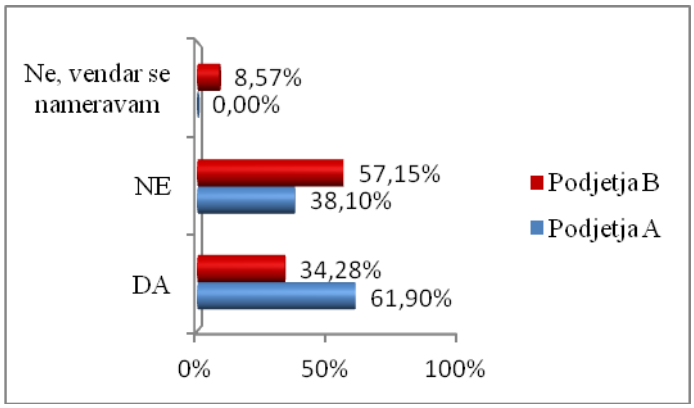
3.3.2.3 Zahteve po izobraževanju poslovnežev s področja poslovanja s Kitajsko

Predstavniki podjetij so odgovarjali na vprašanja o izobraževanju, ki bi omogočala boljše poslovanje s Kitajsko. Kar 53,5 % anketiranih predstavnikov podjetij se v zadnjih treh do petih letih ni udeležilo izobraževanja o kitajskem jeziku in/ali kulturi, od tega se jih 5,2 % namerava udeležiti v prihodnosti (Slika 20). Kot je prikazano na Sliki 21, so se v zadnjih treh do petih letih izobraževali predvsem zaposleni v podjetjih, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu (Podjetja A), medtem ko se zaposleni v 57,15 % podjetjih, brez domicila na kitajskem trgu (Podjetja B), izobraževanj ni udeležilo, vendar se jih 8,57 % namerava udeležiti v prihodnosti.

Slika 20: Udeležba podjetij na izobraževanju s področja kitajskega jezika in/ali kitajske kulture v zadnjih treh do petih letih

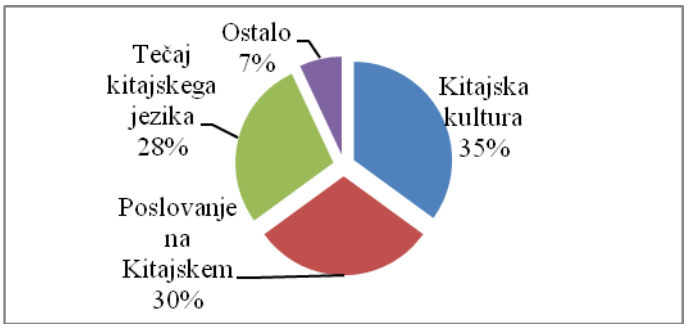


Slika 21: Udeležba anketiranih podjetij na izobraževanju s področja kitajskega jezika in/ali kitajske kulture v zadnjih 3 do 5 let, glede na dejansko prisotnost podjetij



Podjetja, ki so se izobraževanj udeležila ali pa se jih nameravajo udeležiti, so izbirala med prikazanimi področji izobraževanja na Sliki 22.

Slika 22: Interesna področja izobraževanja podjetij



Podjetja so se izobraževala ali se nameravajo na vseh treh področjih, vendar so podjetja bolj zainteresirana za izobraževanje na področju kitajske kulture, ki ji sledi izobraževanje na področju poslovanja na Kitajskem. Interesna področja so v Tabeli 11 prikazana tudi glede na dejansko prisotnost podjetij.

Tabela 11: Interesna področja izobraževanja z vidika dejanske prisotnosti podjetja

Izobraževanje s področja	**Podjetja A**	**Podjetja B**
Kitajska kultura	45 %	55 %
Poslovanje na Kitajskem	41 %	59 %
Tečaj kitajskega jezika	53 %	47 %

Podjetja, ki so dejansko prisotna na trgu, se bolj zanimajo za izobraževanje s področja kitajskega jezika (53 %), kar je smiselno glede na to, da se z dejansko prisotnostjo na kitajskem trgu vsakodnevno srečujejo s kitajsko kulturo in poslovanjem. Odgovori pa

dokazujejo, da se podjetja zavedajo pomena kitajske kulture, s katero v globinskih intervjujih opisujejo način kitajskega razmišljanja, kitajske vrednote in norme. Menim pa, da se vsa tri področja med seboj dopolnjujejo. Tako s pomočjo globinskih intervjujev kot tudi s pomočjo anketnih vprašalnikov je bilo dokazano, da je težava s komunikacijo oziroma nerazumevanje enakih stvari glavna ovira pri poslovanju, ne glede na dejansko prisotnost podjetij. Tako mora podjetje poleg kitajskega jezika poznati tudi kitajsko kulturo. Poznavanje poslovanja na Kitajskem (priprave na pogajanja, preučitev vedenja kitajskega porabnika itd.) pa je v veliki meri odvisno od razumevanja kitajske kulture. Kot sem omenila v poglavju o pogajanju, je kitajsko obnašanje povezano tudi s kitajsko pisavo. Ta je namreč sestavljena iz slik, ki so sestavljene iz manjših zlogov, iz česar se lahko sklepa, da imajo kitajski poslovneži holističen pogled na poslovanje. Tako lahko na podlagi danih podatkov in odgovorov podjetij zaključujem, da mora izobraževanje za podjetja vključevati vsa tri interesna področja, saj se le-ta med seboj dopolnjujejo in nudijo posamezniku celoten pogled na kitajsko poslovanje.

Predstavniki podjetij so ocenjevala izobraževanja oziroma dejavnike, ki bi pripomogle k doseganju boljšega poslovanja na Kitajskem ali/in s kitajskimi partnerji. Dejavniki, ki so jih podjetja ocenjevala, so prikazani v Tabeli 12, odgovori pa so razdeljeni glede na dejansko prisotnost podjetij. Prikazan je delež podjetij, ki so dejavnike ocenili kot koristne in bi izboljšali njihovo poslovanje na kitajskem trgu ali s kitajskimi partnerji.

Dejansko prisotna podjetja so prepričana, da je učenje kitajskega jezika, kulture in poslovne kulture najbolj koristno za njihovo poslovanje, med katerimi dajo velik poudarek na poznavanju poslovne kulture. Bolj so nagnjeni k lastnemu izobraževanju kot k zaposlitvi specializiranih kadrov ali pomoči drugih institucij. Podjetja brez domicila na kitajskem trgu pa so prepričana, da je učenje kitajske poslovne kulture najbolj koristno za njihovo poslovanje. Poleg lastnega izobraževanja pa jih je 54,28 % nagnjenih k pomoči drugih institucij in zaposlitvi specializiranih kadrov s področja poslovanja na kitajskem trgu.

Razlika med obema skupinama podjetij prihaja zaradi drugačnega poslovnega okolja, v katerem podjetja poslujejo. Dejansko prisotna podjetja so pravzaprav nekoliko prisiljena v učenje kitajskega jezika, saj bi bila v nasprotnem primeru vsakodnevna komunikacija otežena, kljub poznavanju kitajske kulture. Kadri se že prilagajajo razmeram na kitajskem trgu in po mnenju predstavnikov podjetij potrebujejo le nadaljnja izobraževanja.

Tabela 12: Dejavniki za doseganje boljšega poslovanja z vidika dejanske prisotnosti podjetij na kitajskem trgu

Dejavniki, za dosego boljšega poslovanja	**Podjetja A**	**Podjetja B**
Učenje kitajske poslovne kulture.	71,40%	62,80%
Učenje kit. jezika, kulture in poslovne kulture.	71,40%	48,57%
Učenje kit.kulture in jezika.	61,90%	40,00%
Učenje kitajskega jezika.	52,40%	42,80%
Učenje kitajske kulture.	33,33%	45,70%
Zaposlitev diplomanta specializiranega za Poslovanje na kitajskem trgu (in znanjem kit. jezika).	23,80%	54,29%
Raziskave trga s strani inštitucij.	19,04%	54,28%
Zaposlitev diplomanta - ekonomista z dodatnim znanjem kitajskega jezika in kulture s področja kitajskega jezika in kulture.	19,04%	45,71%
Zaposlitev diplomanta- sinologa.	14,28%	31,43%

Podjetja brez domicila na kitajskem trgu manj poudarjajo pomembnost znanja kitajskega jezika kot dejansko prisotna podjetja. Na podlagi tega sklepam, da večino časa s kitajskim poslovnim partnerjem komunicirajo v angleškem jeziku. Zaradi nepoznavanja kitajskega trga se običajno raje za pomoč obrnejo na specializirane institucije, zainteresirani pa so tudi k zaposlitvi kadrov s področja poslovanja na Kitajskem, saj menijo, da bodo tako lažje vstopili na kitajski trg oziroma povečali poslovanje s kitajskimi partnerji.

Predstavniki podjetij so tudi izbirali način izobraževanja, ki bi jim najbolje ustrezal (oziroma bi ustrezal njihovim zaposlenim). Izbirala so lahko med več oblikami. Njihov izbor je glede na dejansko prisotnost prikazan v Tabeli 13.

Tabela 13: Željene oblike izobraževanj za podjetja, glede na dejansko prisotnost na kitajskem trgu

Oblike izobraževanj	Podjetja A	Podjetja B
Tečaji v popoldanskem času.	66,66%	60,00%
Intenzivni tečaji (3 do 10 dni), sestavljeni za potrebe podjetja.	57,14%	40,00%
Učenje na daljavo (E-učenje).	38,00%	42,80%
Podiplomski študij s področja poslovanja na Kitajskem in osnovami kit. jezika.	23,80%	37,15%
Del študija s področja Kitajskega jezika in kulture.	19,00%	20,00%
Strokovni izlet na Kitajsko (s predavanji o kit. poslovnem okolju).	19,00%	34,30%
Dodiplomski študij sinologije.	9,50%	11,40%
Podiplomski študij sinologije.	9,50%	11,40%
Podiplomski študij sinologije z vključeni izletom na Kitajsko.	9,50%	0,00%
Podiplomski študij s področja poslovanja na Kitajskem.	4,70%	17,15%

Več kot polovica anketiranih predstavnikov v obeh skupinah podjetij je izbrala izobraževanja v obliki popoldanskih tečajev, tem pa sledijo: intenzivni 3- do 10-dnevni tečaji, učenje na daljavo (e-učenje), podiplomski študij s področja poslovanja na Kitajskem in osnovami kitajskega jezika in strokovni izlet na Kitajsko s predavanji o kitajskem poslovnem okolju. Dejansko prisotna podjetja na kitajskem trgu so bolj zainteresirana za intenzivne 3- do 10-dnevne tečaje kot podjetja brez domicila na kitajskem trgu, medtem ko se le-ta bolj navdušena nad učenjem na daljavo, podiplomskim študijem s področja poslovanja na Kitajskem in strokovnim izletom na Kitajsko.

V povezavi z izobraževanjem so predstavniki podjetij odgovarjali tudi na vprašanje o vsebini informacij, nujnih za poslovanje na Kitajskem ali s kitajskimi partnerji. Vsebina informacij je glede na dejansko prisotnost podjetij prikazana v Tabeli 14.

Obe skupini podjetij sta prepričani, da so za poslovanje na kitajskem trgu nujno pomembne informacije o poslovnih navadah. V to so še bolj prepričana podjetja brez domicila na kitajskem trgu, kar so potrdila 85,70 % podjetij.

Tabela 14: Vsebina informacij, nujnih za poslovanje na kitajskem trgu, glede na dejansko prisotnost podjetij

Vsebina informacij	Podjetja A	Podjetja B
Kitajske poslovne navade.	61,90%	85,70%
Kitajska kultura in poslovne navade.	52,40%	60,00%
Kitajski pravni sistem.	47,60%	51,40%
Kitajski vladni ukrepi.	42,80%	51,40%
Kako vzpostaviti povezave.	42,80%	51,40%

Z raziskavo pa nisem želela ugotoviti samo to, katera znanja potrebujejo predstavniki slovenskih podjetij za uspešno poslovanje na kitajskem trgu ali s kitajskimi partnerji, temveč tudi to, kakšen profil diplomantov bi bila podjetja pripravljena zaposliti. Ti so razporejeni v Tabeli 15, z vidika dejanske prisotnosti podjetij.

Tabela 15: Diplomanti, primerni za zaposlitev, glede na dejansko prisotnost podjetja na kitajskem trgu

Vrsta diplomantov	Podjetja A	Podjetja B
Diplomanti ekonomije z znanjem kitajskega jezika.	76,19%	74,28%
Diplomanti podiplomskega študija specializiranega za poslovanje na Kitajskem in znanjem osnov kit. jezika.	61,90%	71,42%
Diplomanti ekonomije in sinologije.	33,33%	45,71%
Diplomanti sinologije.	19,04%	20,00%
Diplomanti podiplomskega študija specializiranega za poslovanje na Kitajskem (brez znanja kit. jezika).	9,50%	20,00%

Podjetja bi za boljše poslovanje na Kitajskem zaposlila naslednji profil diplomantov (razvrščeni po pomembnosti):

1. Diplomanti s področja ekonomije z znanjem kitajskega jezika.
2. Diplomanti podiplomskega študija, ki so se specializirali za poslovno področje poslovanje na Kitajskem in poznajo osnove kitajskega jezika.
3. Diplomanti ekonomije in sinologije (bolj primerni za podjetja brez domicila na kitajskem trgu).

Podjetja so v okviru vprašalnika lahko tudi poljubno navedla, kateri profil kadra bi bil najbolj primeren za njih. Pri tem je 5,4 % podjetij navedlo, da je izredno pomemben tehnični kader z osnovami kitajskega jezika, medtem ko je 1,8 % podjetij navedlo, da potrebujejo sposobne diplomante s področja ekonomije. Nadalje je 1,8 % podjetij omenilo tudi to, da je zaposlitev lahko tvegana zaradi rizika neuspeha na kitajskem trgu. Kot sem že omenila, k zaposlitvi diplomantov so bolj zainteresirana podjetja brez domicila na kitajskem trgu. Ta podjetja pa potrebujejo kader z osnovnim ekonomskim znanjem in nadgradnjo z znanjem s področja kitajskega jezika, kulture ter poslovanja na Kitajskem.

3.3.2.3.1 Pomoč slovenskim podjetjem

Predstavniki anketiranih podjetij so ocenjevali dejavnike, za katere menijo, da so v pomoč slovenskemu podjetju, ki vstopa na kitajski trg. Njihovi odgovori so prikazani v Tabeli 16, podatki pa razvrščeni tudi glede na dejansko prisotnost podjetij.

Tabela 16: Dejavniki, ki omogočajo lažji vstop na kitajski trg, z vidika dejanske prisotnosti podjetja

Dejavniki	**Vsa podjetja**	**Podjetja A**	**Podjetja B**
Pomoč slovenskih podjetij, ki so že prisotna na kitajskem trgu.	37,50%	42,86%	34,28%
Pomoč slovenskih specializiranih institucij za kitajski trg**.	32,15%	14,29%	42,86%
Predhodni obisk Kitajske in potencialnega kitajskega partnerja.	25,00%	33,33%	20,00%
Izobraževanje*	5,35%	9,52%	2,86%

Legenda: * Izobraževanje s področja kitajskega jezika in kulture.
** Institucije za pomoč pri raziskavah, preverjanju poslovnega partnerja itd.

Predstavniki podjetij menijo, da so v največjo pomoč slovenskemu podjetju, ki vstopa na kitajski trg:

1. pomoč slovenskih podjetij, ki so že prisotna na kitajskem trgu;
2. pomoč slovenskih specializiranih institucij, ki bi jim pomagali predvsem pri raziskavah kitajskega trga in preveritvi potencialnega kitajskega poslovnega partnerja.

Predstavniki dejansko prisotnih podjetij menijo, da so v največjo pomoč podjetja, ki so že prisotna na kitajskem trgu ter predhodni obisk Kitajske in kitajskega partnerja, medtem ko predstavniki podjetij brez domicila na kitajskem trgu menijo, da so v največjo pomoč

specializirane institucije za kitajski trg in podjetja, ki so že prisotna v tej državi. Zanimivo je, da obe skupini podjetij menita, da izobraževanje na področju kitajske kulture in jezika ne bi bistveno pripomoglo k lažjemu vstopu na kitajski trg. Tako menim, da so pri samem vstopu na kitajski trg bolj pomembne informacije, ki jih nudijo že izkušena podjetja, medtem ko izobraževanje na področju kulture in jezika postane pomembno šele, ko podjetje že ustanovi enoto na kitajskem trgu, zato izobraževanje na področju kitajskega jezika in kulture ni neposredno povezano z vstopom na kitajski trg.

Predstavniki podjetij so v okviru vprašalnika lahko odgovarjali na vprašanje odprtega tipa o njihovem predlogu ostalim podjetjem za boljše poslovanje s kitajskimi partnerji ali na kitajskem trgu. Podjetja so predlagala naslednje:

- Podjetje naj pridobi čim več znanja in informacij še preden vstopi na kitajski trg ali začne poslovati s kitajskimi partnerji.
- Podjetje naj razvije dobre odnose s kitajskimi partnerji.
- Podjetje mora imeti vnaprej pripravljeno strategijo in narediti analizo trga.
- Podjetje mora biti dejansko prisotno in če je le možno, zaposliti kitajsko govoreče tujce.
- Podjetje mora izobraževati tehnični kader.
- Podjetje naj najde kitajskega zastopnika, ki pozna trg in izhaja iz iste panoge kot podjetje.
- Podjetje mora osebno obiskati kitajskega partnerja.
- Podjetje naj se poveže z ostalimi podjetji, ki imajo izkušnje na trgu.
- Podjetje se mora zavedati kulturnih razlik.

3.3.3 Glavne ugotovitve

Če povzamem ključne ugotovitve obeh raziskav, ugotavljam naslednje:

- Kitajska postaja vse bolj pomemben trg, saj 84,48 % anketiranih podjetij namerava povečati svoje poslovanje na kitajskem trgu ali s kitajskimi partnerji.
- Vse bolj postaja pomembna dejanska prisotnost podjetij na kitajskem trgu, predvsem z vidika pridobitve aktualnih informacij, bližine kupcev in prisotnosti konkurence.
- Poznavanje kitajskega trga in dobri odnosi (guanxi) s kitajskimi partnerji so ključni, ne glede na lokacijsko prisotnost podjetja.
- Kitajski trg se spreminja predvsem v približevanju kitajske kulture k evropski in v pogajanjih, ki bodo zaradi nasičenosti trga bolj izrazita.
- Obstaja določena razlika v zaznavanju medkulturnih razlik, dejavnikih in ovirah, ki prispevajo ali ovirajo poslovanje ter v potrebah po izobraževanju med podjetji, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu in podjetji brez domicila na kitajskem trgu.

- Podjetja, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu, zaznavajo večje kulturne razlike kot podjetja brez domicila na kitajskem trgu.
- Medsebojno zaupanje pri poslovanju je nujno, vendar je prav tako pomembno ohraniti nadzor nad delovanjem podjetja, predvsem v primeru dejansko prisotnih podjetjih.
- Večino podjetij zaznava Kitajsko kot trg nizke vrednosti produkcijskih faktorjev, medtem ko nekatera dejansko prisotna podjetja na kitajskem trgu že zaznavajo zasičenost trga in pomembnost uvajanja tehnoloških inovacij.
- Največjo oviro podjetjem predstavlja medsebojna komunikacija, pomanjkanje osebnih povezav in pomanjkanje izkušenj. Ovire predstavljajo notranji dejavniki podjetja (neprilagodljivost matičnega podjetja). Podjetja brez domicila na kitajskem trgu pričakujejo več spodbude za poslovanje s Kitajsko na državni ravni.
- Pri ustanavljanju domicila na kitajskem trgu postane izobraževanje s področja kitajskega jezika in kulture pomembno šele po vstopu na kitajski trg, pri postopku vstopanja se podjetja raje opirajo na izkušnje ostalih podjetij. V to so prepričana dejansko prisotna podjetja, medtem ko podjetja brez domicila na kitajskem trgu menijo, da so pri vstopu na kitajski trg ključne svetovalne storitve specializiranih institucij za kitajski trg.
- Poznavanje kitajskega jezika je pomembno predvsem za dejansko prisotna podjetja, poznavanje načina kitajskega razmišljanja pa je pomembno za vsa podjetja, ki sodelujejo s Kitajsko.
- Dejansko prisotna podjetja na kitajskem trgu največ povprašujejo po izobraževanju s področja kitajskega jezika (53 %), šele nato s področja kitajske kulture (45 %), medtem ko so v 71 % prepričana, da bi jim učenje kitajske poslovne kulture pripomoglo k boljšemu poslovanju.
- Podjetja brez domicila na kitajskem trgu največ povprašujejo po izobraževanju s področja poslovanja na Kitajskem, šele nato s področja kitajske kulture in jezika. Pri tem 62 % anketiranih predstavnikov teh podjetij meni, da bi jim učenje kitajske poslovne kulture pripomoglo k boljšemu poslovanju, približno 54 % pa jih meni, da bi k boljšemu poslovanju pripomogle storitve specializiranih institucij za kitajski trg in zaposlitev diplomanta specializiranega za poslovanje na kitajskem trgu.
- K zaposlitvi kadrov, specializiranih za poslovanje na kitajskem trgu, so bolj nagnjena podjetja brez domicila na kitajskem trgu, medtem ko se predstavniki podjetij, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu, raje izobražujejo sami.
- Zaposljivi kader pa mora imeti ekonomsko predznanje oziroma znanje s področja poslovanja na kitajskem trgu, vedno bolj pa postaja pomembno tudi izobraževanje tehničnega kadra.
- Več kot 60 % anketiranih predstavnikov vseh podjetij bolj ustreza izobraževanje v obliki popoldanskih tečajev.
- Predstavnikom podjetij, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu, bolj ustrezajo intenzivne krajše oblike izobraževanja, medtem ko podjetjem brez domicila na

kitajskem trgu bolj ustrezajo oblike e-učenja, podiplomski študij s področja poslovanja na Kitajskem in strokovni izlet na Kitajsko.

Na podlagi vzorčnih podatkov lahko trdim, da medkulturne razlike med Slovenijo in Kitajsko vplivajo na poslovanje vseh podjetij, ne glede na njihovo prisotnost na trgu. Čeprav je na prvi pogled jezikovna prepreka tisti dejavnik, ki povzroča največjo oviro pri poslovanju, je sodeč po rezultatih raziskave predvsem nepoznavanje kulture oziroma načina razmišljanja tisti dejavnik, ki predstavlja največjo oviro. Kot sem že omenila, pa se kultura, jezik in osnove poslovanje na Kitajskem prepletajo in med seboj dopolnjujejo. Nepoznavanje katere koli med njimi je povezano s težavami pri medsebojni komunikaciji in premajhnemu posvečanju časa za ohranjanje medsebojnih odnosov. Zato je pomembno, da se podjetja, predvsem tista, ki nimajo domicila na kitajskem trgu in tako niso neposredno izpostavljena kitajskemu okolju, izobražujejo ter s tem skušajo bolje razumeti kitajski način poslovanja.

Kitajska kultura pa je posledica vpliva zgodovine, saj so, kot sem to navedla že v prvem poglavju, prav kitajske ideologije (konfucianizem, taoizem, budizem) ter nekateri vojaški strategi, kot je bil Sun Tzu, ključno vplivali na razvoj vrednot posameznika, ki veljajo še danes in vplivajo na poslovanje.

S tem lahko potrdim uvodno tezo, da za poslovanje s kitajskimi podjetji ali na kitajskem trgu podjetje potrebuje ključna znanja s področja:

- kitajske kulture, ki vključujejo kitajski jezik, zgodovino in medkulturne razlike;
- kitajske poslovne kulture, ki vključujejo tehnike pogajanj in poslovne običaje;
- osnove poslovanja na Kitajskem, ki vključuje kitajsko ekonomsko in politično okolje ter zakonodajo.

Kitajska pa se z leti spreminja, kar občutijo predvsem tista podjetja, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu. Kitajska kultura postaja vse bolj podobna evropski kulturi, vendar bodo kljub temu ostale nekatere posebnosti, ki bodo določale zakonitosti kitajskega trga.

To so predvsem pogajanja, ki bodo zaradi zasičenosti trga vse bolj izrazita, večja pomembnost pa je tudi na prijateljskih odnosih (guanxi) ter poznavanju načina kitajskega razmišljanja. Tako lahko potrdim podtezo, da spremenljivost Kitajske vpliva na uspešnost poslovanja podjetij na kitajskem trgu. Na tem trgu bodo namreč uspešna tista podjetja, ki bodo dobro pripravljena na kitajski trg, saj so karakteristike le-tega drugačne kot so bile v obdobju, ko so prva slovenska podjetja vstopila nanj. V povezavi z glavno tezo tako lahko potrdim, da je zaradi spremenljivosti Kitajske in vpliv le-te na poslovanje podjetij pomembno izobraževanje na vseh prej omenjenih področjih.

Izobraževanje je tako pomemben proces v podjetju predvsem v času, ko prične poslovati s kitajskimi partnerji ali na kitajskem trgu. V skladu s cilji magistrskega dela menim, da bi lahko KI Ljubljana nudil podjetjem izobraževanja s prej omenjenih področij. Izobraževanje pa mora biti prilagojeno glede na obe ciljni skupini, in sicer:

- podjetja, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu, kjer je poudarek na učenju kitajskega jezika in poslovne kulture;
- podjetja, ki nimajo domicila na kitajskem trgu, kjer je poudarek na učenju osnov poslovanja na Kitajskem, skupaj s kitajsko in poslovno kulturo.

V povezavi z izobraževanjem in zaposlitvijo novih kadrov, specializiranih s področja poslovanja na Kitajskem, pa menim, da je možnost bolj pomembna za podjetja, ki nimajo domicila na kitajskem trgu in tudi ta zahtevajo ekonomsko predznanje. Kar 54,29 % podjetij brez domicila na kitajskem trgu namreč meni, da bi zaposljivost takšnega diplomanta pripomogla k izboljšanju njihovega poslovanja, medtem ko je v zaposljivost takega diplomanta prepričanih 61,90 % podjetij, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu in 23,80 % bi takega diplomanta zaposlilo v svojem podjetju. Kar 74 % podjetij brez domicila na kitajskem trgu in 76 % podjetij, ki so dejansko prisotna, pa bi raje zaposlilo diplomanta ekonomskih ved z znanjem kitajskega jezika.

Na podlagi teh podatkov nekoliko dvomim v uspešnost in smiselnost uvajanja študija, specializiranega za področje poslovanja s Kitajsko, vsaj glede na majhnost slovenskega gospodarstva in tendenco dejansko prisotnih podjetij po izobraževanju že obstoječih kadrov. Študij, specializiran za področje poslovanja s Kitajsko, bi bil tako bolj primeren za vodstveni kader, kjer pa je ključni dejavnik pomanjkanje časa. Prav tako je tudi vprašanje, ali je trenutno uvajanje tako specializiranega študija smiselno, glede na to, da je možno izobraževanje s prej omenjenih področij nuditi s krajšimi izobraževanji, nad katerimi so podjetja bolj zainteresirana. Z vidika zaposljivosti diplomantov pa menim, da je glede na pomembnost in velikost kitajskega trga smiselno vključiti vsebine s področja poslovanja na Kitajskem v dodiplomski in podiplomski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

Menim tudi, da bi diplomanti sinologije bili zaposljivi v podjetju kot odlični prevajalci, z ekonomskim predznanjem ali nadgradnjo na splošni ekonomski ravni pa bi lahko dosegli določeno specializacijo na področju poslovanja na Kitajskem.

3.4 Modeli izobraževanja za podjetja

S pomočjo raziskave ugotavljam, da so podjetja bolj naklonjena krajšim oblikam izobraževanja. Glede na dejansko prisotnost podjetij tako menim, da morajo biti izobraževanja deljena glede na potrebe podjetij, in sicer:

- dejansko prisotna podjetja potrebujejo vsebine s področja kitajskega jezika, poslovne kulture in kulture;
- podjetja brez domicila na kitajskem trgu potrebujejo vsebine s področja osnov poslovanja na Kitajskem, kitajske kulture in poslovne kulture, šele kasneje pa s področja, usmerjenega samo na kitajski jezik. Za ta podjetja je tudi priporočljiv obisk Kitajske za nadgradnjo obstoječega znanja.

V nadaljevanju podajam predloge oblik izobraževanja, ki jih lahko organizira KI Ljubljana za predstavnike podjetij:

- popoldanski tečaji;
- modulski intenzivni model izobraževanja;
- e-učenje in spletno svetovanje;
- individualne oblike izobraževanja, na sedežu podjetja.

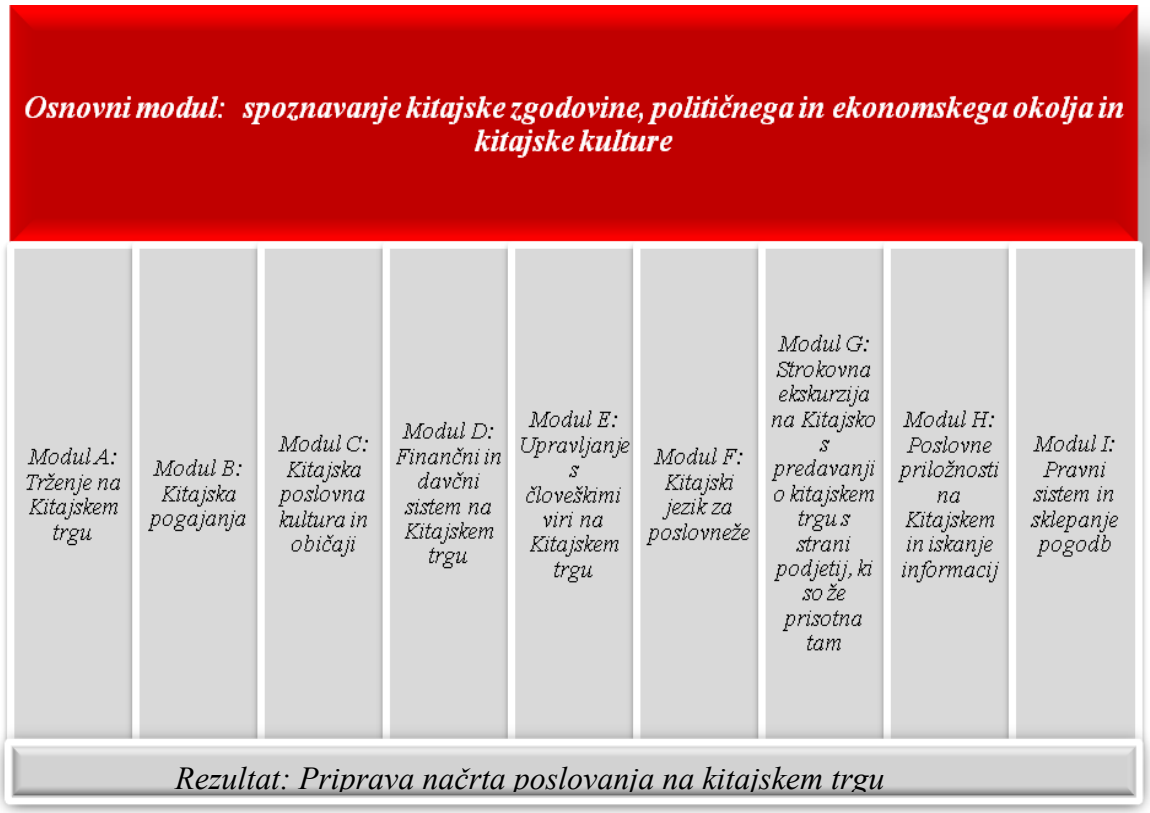
1. **Popoldanski tečaji.** V raziskavi so predstavniki podjetij najbolj zainteresirani za izobraževanje v obliki popoldanski tečajev, ne glede na dejansko prisotnost podjetja. Glede na različne vsebine, ki jih podjetja potrebujejo, pa mora biti vsebina tečaja prilagojena glede na cilj, potrebe in profil udeležencev. Tečaji so tako lahko ločeni na:

   - kitajski jezik,
   - kitajsko kulturo,
   - poslovanje na Kitajskem.

   V sklopu tečajev predlagam, da vsebine niso popolnoma ločene, saj, kot sem že omenila, obstaja medsebojna povezava med vsebinami. Tako predlagam, da so tečaji le 70 % usmerjeni v določeno vsebino, hkrati pa 30 % vključujejo predavanja z ostalih področij in nadgradnjo z vsebinami o poslovnih priložnostih na Kitajskem.

2. **Modulski intenzivni model izobraževanja.** Ta oblika izobraževanja je namenjena podjetjem brez domicila na kitajskem trgu, to je tistim, ki razmišljajo o vstopu na kitajski trg, hkrati pa so lahko posamezne vsebine koristne tudi za podjetja, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu in bi to izobraževanje pripomoglo k nadgradnji že obstoječega znanja. Modulska oblika izobraževanja omogoča udeležencem, da si v razmeroma kratkem času pridobijo kakovostno znanje s področja kitajskega trga, hkrati pa je takšno izobraževanje prilagojeno glede na potrebe in profil udeleženca. Predlog modulskega izobraževanja je prikazan na Sliki 23.

Slika 23: Modulski model izobraževanja



Osnovno izobraževanje (Osnovni modul) vključuje osnove poslovanja na Kitajskem, poleg osnovnega modela pa lahko podjetje nadgradi znanje z izbiro vsebinskih modulov od A do I. Posamezne module lahko podjetje izbere glede na svoje potrebe, cilje in profil, končni rezultat tečaja pa predstavlja načrt poslovanja na Kitajskem, ki ga sestavi udeleženec. Predvidevam, da podjetja, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu, osnovnega modela izobraževanja ne potrebujejo, zato bo njihovim potrebam zadoščala udeležba na posameznih vsebinskih modulih.

3. **E-učenje in spletno svetovanje.** Nekatera podjetja se raje odločajo za e-izobraževanja ali izobraževanja prek spleta. Pri tem imam v mislih predvsem tisto ciljno skupino predstavnikov podjetij, ki zaradi narave njihovega poslovanja veliko potujejo in udeležba na izobraževanjih v oblikah, kot so omenjene zgoraj, ni izvedljiva. Izobraževanje v tej obliki poteka v obliki video-konferenc, na voljo pa so lahko tudi klepetalnice, kjer bi lahko podjetnik vprašal za nasvet strokovnjake za kitajski trg. Takšen način izobraževanja je primeren tako za dejansko prisotna podjetja, kot za podjetja brez domicila na kitajskem trgu. Ta oblika izobraževanja zahteva tudi ustrezno tehnološko podporo, tako s strani izvajalca, kot s strani udeležencev. Menim, da je za učenje kitajskega jezika pomembna prisotnost učitelja, predvsem zaradi učenja fonetike. Tako je ta oblika izobraževanja bolj primerna za vsebine s področja kulture, poslovne kulture in osnov poslovanja na kitajskem trgu.

4. **Individualne oblike svetovanja / t.i. coaching na sedežu podjetja.** Coaching je interaktivni proces, ki posameznikom in podjetjem sproži miselne procese za doseganje boljših rezultatov. Glavni cilj procesa je zmanjševati ovire do ciljev in tako zagotoviti kolikor je mogoče veliko uspešnost posameznika ter mu pomagati, da pri doseganju cilja uporabi svoje potenciale (International Coach Federation, 2010). Nekatera podjetja dajejo prednost individualnim izobraževanjem, ki potekajo na njihovem sedežu in je prilagojeno njihovim potrebam. Tako se izobraževanje prilagodi točno določeni panogi in funkciji posameznikov, ki se udeležujejo izobraževanja. Ta oblika izobraževanja je primerna za poučevanje vseh že omenjenih vsebin, organizacijsko pa je bolj primerna za podjetja brez domicila na kitajskem trgu.

   Kot pomemben del izobraževanja bi omenila tudi pomoč podjetij, ki so že prisotna na kitajskem trgu. Tako predlagam ustanovitev društva slovenskih podjetij, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu in podjetij brez domicila na kitajskem trgu. Namen društva je povezovanje slovenskih podjetij na Kitajskem in v Sloveniji, svetovanje ostalim podjetjem, ki jim ta trg še ni znan, skupen nastop na trgu in medsebojna pomoč pri poslovanju. Znanje teh podjetij pa KI Ljubljana lahko uporabi kot dodano vrednost pri izobraževanjih.

SKLEP

Na temo poslovanja na Kitajskem je bilo v Sloveniji napisanih precej člankov, diplomskih in magistrskih nalog. Kitajska je velik trg, zato menim, da je nemogoče samo z eno raziskavo podati trditve, ki bi veljale za celotni trg Kitajske.

Kot je poudaril Tony Fang (2006), je Kitajska zelo raznolika in razlike so očitne med poslovanjem v Pekingu, Šanghaju ali Guangzhouju (v Xiaowen, 2007, str. 123). Tako lahko rezultate magistrske naloge predstavim samo s prepostavko, da je večina slovenskih podjetij dejansko prisotna in posluje s kitajskimi podjetji na jugovzhodnem delu Kitajske, v mestih Šanghaj, Suzhou in Guangzhou (Izvozno okno 2010). S to predpostavko je aplikacija rezultatov na poslovanje na vseh geografskih področjih Kitajske nemogoča in za potrjevanje tez, ki bi veljale za celotno geografsko področje Kitajske, bi bilo potrebno raziskati, kako se razlikuje poslovanje znotraj posameznih regij na Kitajskem.

Tako lahko potrdim tezo, predstavljeno v uvodnem delu, da so za poslovanje na kitajskem trgu in s kitajskimi podjetji, s predpostavko, da so podjetja locirana na jugovzhodnem delu, potrebna naslednja znanja: kitajske zgodovine, kitajskega jezika, kitajskega ekonomskega in političnega okolja ter kitajske kulture (ta vključuje tudi poslovno kulturo, pogajanja in medkulturne razlike).

Glede na dejansko prisotnost podjetij pa podjetja v različnih fazah potrebujejo različna prej omenjena znanja. Podjetje, ki je že prisotno na kitajskem trgu, ima po vsej verjetnosti že znanje s področja kitajske zgodovine, kitajske kulture in kitajskega ekonomskega ter političnega okolja in tako povprašuje bolj po izpopolnjevanju v kitajskem jeziku. Podjetje brez domicila na kitajskem trgu pa potrebuje vsa omenjena znanja, s tem, da je znanje kitajskega jezika pomembno šele takrat, ko podjetje že pozna ostala prej omenjena področja. Cilj magistrske naloge je bil ugotoviti, kakšna znanja lahko KI Ljubljana ponudi podjetjem za izboljšanje njihovega poslovanja s kitajskimi partnerji in obvladovanju tveganj ter izzivov pri vstopu na kitajski trg. KI Ljubljana mora pri organizaciji izobraževanja za podjetja prilagoditi vsebine glede na dejansko prisotnost podjetij ter tako poudariti vsebine s področja kitajskega jezika in poslovne kulture za podjetja, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu, vsebine s področja poslovanja na kitajskem trgu in področja kitajske kuture pa za podjetja brez domicila na kitajskem trgu. Hkrati te vsebine ne smejo biti preveč ozko usmerjene, saj se vsa tri področja med seboj dopolnjujejo.

Medkulturne razlike pa vplivajo tudi na poslovanje slovenskih podjetij na kitajskem trgu ali s kitajskimi podjetji. S pomočjo raziskave sem ugotovila, da na poslovanje dejansko prisotnih podjetij bolj vlivajo medkulturne razlike in tudi zaznavanje le-teh je večje. Glavna razlika med slovensko in kitajsko kulturo pa so drugačen način razmišljanja, vrednote in norme, ki so se izkazale tudi za največjo oviro pri poslovanju obeh vrst podjetij. Ti dejavniki namreč vplivajo na težave z medsebojno komunikacijo. Poznavanje teh dejavnikov pa je del poznavanja kulture. Kitajska je ogromen in globaliziran trg, vendar hitro postaja nasičen, kar seveda tudi vpliva na kulturo.

Dejansko prisotna podjetja že opažajo približevanje kitajske kulture k evropski, vendar kljub temu ni zanemariti pomena izobraževanja, saj je del kitajskih vrednot tudi tradicija, kar pomeni, da je poznavanje vseh prej omenjenih vsebin ključno. Glede na raznolikost Kitajske tudi ni mogoče z zagotovostjo trditi, da se kitajska kultura na celotnem geografskem območju Kitajske približuje evropski kulturi. Tako se spremenljivost, predvsem v jugovhodnih regijah Kitajske, kjer so locirana podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, kaže predvsem v boljšem znanju angleškega jezika, v podobnostih nekaterih poslovnih običajev z evropskimi in zasičenosti trga. Nekateri dejavniki pa se ne spreminjajo oziroma ob nasičenosti trga postajajo še bolj pomembni. To so: guanxi, ki je bolj izrazit med podjetji, pogajanja, ki bodo v prihodnosti zaradi nasičenosti trga še izrazitejša, medsebojno zaupanje, ki je nujno ob primernem nadzoru, ter poznavanje kitajskega načina razmišljanja, ki postaja vse bolj pomembno. Nasičenost trga pa je vidna tudi v tem, da je za vstop na kitajski trg pomembno novo tehnološko znanje in za nastop na tem trgu je dejanska prisotnost nujna z vidika pridobivanja ažuriranih informacij. Kitajska bo tako postala enakovredna partnerica pri poslovanju, saj cenejša delovna sila ne bo več glavni vzrok za vstop na ta trg. Glede na spodbujanje vlade k ustanavljanju podjetij med kitajskim prebivalstvom tako lahko pričakujemo vedno višje zahteve pri novih investicijah,

zvišanje cene izdelkov in storitev ter preskok kitajskih podjetij s strani posnemovalcev na stran inovatorjev.

Ob obstoječem trendu pa tudi menim, da bo vse več slovenskih podjetij pričelo poslovati s Kitajsko v eni izmed oblik. Glede na rezultate raziskave je obema kulturama skupna tudi pomembnost osebnih povezav. Slednja so morda v Sloveniji izražena na drugačen način kot na Kitajskem, vendar je tudi v Sloveniji veliko družabnih dogodkov, ki jih podjetja organizirajo za kupce in poslovne partnerje, z namenom ohranitve dobrega sodelovanja. Tako zaključujem, da ob izobraževanju na prej omenjenih področjih in zavedanju dejavnikov, ki so pomembni za poslovanje, podjetja lažje poslujejo na kitajskem trgu in/ali s kitajskimi partnerji.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaronson, A. S. (2010). How disciplining China could save the WTO. *VOX*. Najdeno 23. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.voxeu.org/index.php?q=node/4581
2. Ambler, T., Witzel, M., & Chao, X. (2008). *Doing Business in China*. New York: Routledge.
3. BBC News. (2010). *Is the era of Chinese cheap labour force almost over*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.bbc.co.uk/news/10294850
4. Bo, J. (2007). *Understanding China*. Bejing: China Intercontinental Press.
5. Boumphrey, S. (2007). Fake trend recognizing a real trend. *Euromonitor*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.euromonitor.com/Fake_brands_recognising_a_real_trend
6. Business week. (2006). *Learning from China`s export boom*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/technology/content/jan2006/tc20060119_322122.htm
7. Business Week. (2010). *Japan Economy Is Overtaken by China as Growth Weakens*. Najdeno 18. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/news/2010-08-16/japan-economy-is-overtaken-by-china-as-growth-weakens.html
8. Central Tibet Administration. (2010). *Issues facing Tibet today*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.tibet.net/en/index.php?id=7&rmenuid=8
9. Chan, A. (2005). Recent Trends in Chinese labour issues – Signs of Change. *China perspective.* Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://chinaperspectives.revues.org/1115
10. Chen, X. (2010, 6. julij). *Kitajsko poslovno okolje in investicije* (predavanje).
11. Child, J., Rodrigues, S. B., & Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes: interpretations of SME decision makers. *Management International Review*. Najdeno 10. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-201850229/psychic-distance-its-impact.html
12. Chinability. (2010). *Consumer Confidence Index.* Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.chinability.com/ConsumerConfidenceIndex.htm
13. China Daily. (2010, 29. januar). *Consumer confidence index hits record high*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2010-01/29/content_9399889.htm
14. China Economic Review. (2010). *Americans have won more battles in the China market, but Europe may yet win the war*. Najdeno 15. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.sinomedia.net/eb/v200904/negotiation.html
15. China Investment Cooperation. (2010). *Annual report 2009*. Najdeno 2. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.china-inv.cn/cicen/include/resources/CIC_2009_annualreport_en.pdf

16. China Knowledge. (2010). *A universal guide for China studies*. Najdeno 12. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.chinaknowledge.de/
17. China Today. (2010). *China Investment*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.chinatoday.com/inv/a.htm
18. China Trough a lens. (2010). *Financial System*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.china.org.cn/english/features/38256.htm
19. China Window. (2010). *China Business*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.china-window.com/china_business/
20. China-Britain Business Concil. (2010). *Business and Culture*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.cbbc.org/china_guide/b_culture.html
21. China's Foreign Economic Cooperation. (2005). *Investment Promotion Agency of MOFCOM*. Najdeno 2. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://fec2.mofcom.gov.cn/aarticle/organization/200512/20051201244391.html
22. *Chinese Negotiation*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.chinesenegotiation.com/
23. DaCosta, M. N., & Carroll, W. (2001). Township and Village Enterprises, Openness, and Regional Economic Growth in China. *Post-Communist Economies, 13*(2), 229–241.
24. Dartmouth College (2011). *Map of languages and Dialects of China, Dialects of Mandarin.* Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.dartmouth.edu/~chinese/maps/maps.html
25. Davies, K. (2010a). *Columbia FDI Profiles: Inward FDI in China and its Policy Context*. New York: Vale Columbia Center for Sustainable International Investments.
26. Davies, K. (2010b). *Columbia FDI Profiles: Outward FDI in China and its Policy Context*. New York: Vale Columbia Center for Sustainable International Investments.
27. Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a mutidimensional Instrument to Measure Psychic distance. *Journal of International Business Studies, 37*(5), 578–602.
28. Dušak, S. (2009). *Vpliv kulture na poslovna pogajanja s kitajskimi poslovneži* (magistrsko delo). Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
29. Economist. (2010). *The next China*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.economist.com/node/16693397
30. Economy watch. (2010). *China Trade, Import and Exports*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.economywatch.com/world_economy/china/export-import.html
31. Fang, T. (1999). *Business Negotiation Style*. Thousand Oaks: Sage Publications.
32. Fang, T. (2003). A Critique of Hostede`s Fifth National Culture Dimension. *International Journal of Cross Cultural Management, 3*(3)**,** 347–368.
33. Fang, T. (2005). From Onion to Ocean. *International studies of Management & Organization, 35*(4), 74–90.
34. Fang, T. (2006). Negotiation, the Chinese style. *Journal of Business and Industrial Marketing, 21*(1), 50–60.

35. Finančni trgi. (2010, 20. marec). *10 Krutih dejstev za vse, ki verjamejo v kitajsko pravljico*. Najdeno 2. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.financnitrgi.com/trgovanjefinancni/700-10-dejstev-o-kitajski-borzni-pravljici.html
36. Foreign policy in Focus. (2007). *China`s filthies export*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.fpif.org/articles/chinas_filthiest_export
37. Garnaut, R., & Ligang, S. (2007). *China: linking markets for growth*. Canberra: Asia Pacific Press.
38. Gong, B. (2010). Managing the challanges of the WTO participations: Case study 11. *World Trade Organisation, China and WTO*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/casestudies_e/case11_e.htm
39. Hale, D., & Hale, H. L. (2003). China Takes Off. *Foreign Affairs*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.foreignaffairs.com/articles/59365/david-hale-and-lyric-hughes-hale/china-takes-off
40. Hessler, P. (1999, februar). The Atlantic Online Tibet throught Chinese eyes. *The Atlantic Online*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/99feb/tibet.htm
41. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications.
42. Hope, N. C., Yang, D. T., & Li, M. Y. (2003). *How far across the river: Chinese policy reform at the millennium.* Stanford: Stanford University Press.
43. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje, v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Hu, V. (2005). The Chinese Economcs Reforms and Chinese Entrpreneurship. *UNPAN*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan023535.pdf
46. Hua, Y. (2010, 8. junij). Kriza prizadela menjavo med Kitajsko in Slovenijo. *Siol*. Najdeno 26. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.siol.net/gospodarstvo/2010/06/yang_hua_kitajska_slovenija_intervju.aspx
47. *International Coach Federation*. Najdeno 22. novembra 2010 na spletnem naslovu http://www.coachfederation.org/
48. Invest in China. (2010). *FDI Statistics*. Najdeno 2. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Statistics/FDIStatistics/default.htm
49. Izvozno okno. (2010). *Kitajska*. Najdeno 2. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Kitajska/Predstavitev_drzave_4323.aspx
50. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Janžekovič, M. (2006). *Politična ureditev ene države in dveh političnih sistemov: Ljudska republika Kitajska in Republika Kitajska* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Jin in Jang. (b.l.). V *Wikipedija*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Jin_in_jang

53. Kane, D. (2006). *The Chinese Language, the history and current usage*. Singapure: Turtle Publishing.
54. Kuljaj, A. (2005). *Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Lam, N. M., & Graham, L. J. (2007). *China Now*. New York: McGraw-Hill.
56. *Law info China, Legal System of China*. Najdeno 2. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.lawinfochina.com/
57. Leading Edge. (b.l.). *Die 36 Strategeme, Sun Tzu*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.strategeme.com/HSml/Stratageme_alle.pdf
58. Lou, Y. (2000). *Guanxi and Business*. Singapure: World Scientific.
59. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
60. Meiru, L. (2007). *Basic Business Chinese (BBC)*. Beijing: Peking University Press.
61. Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije. (b.l.). *Šolski koledar za šolsko leto 2009/2010*. Najdeno 15. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/ss/koledar/2009/Solski_koledar_srednje_09_10.pdf
62. Ministry of Commerce of the People's Republic of China. (2010). *Statistics 2009*. Najdeno 26. septembra 2010 na spletnem naslovu http://english.mofcom.gov.cn/statistic/statistic.html
63. Ministry of Sciences and Technology of the People's Republic of China. (2010). *Statistics*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.most.gov.cn/eng/statistics/2007/index.htm
64. *National Bureau Statistics of China*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.stats.gov.cn/english/
65. National Development and Reform Commission People's Republic of China. (2010). *The Outline of Eleventh Five Year Plan*. Najdeno 25. marca 2011 na spletnem naslovu http://en.ndrc.gov.cn/
66. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008, marec). *Investments news*. Najdeno 24. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.oecd.org/dataoecd/28/10/40283257.pdf
67. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *Country statistics profile*. Najdeno 24. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.oecd.org/country/0,3377,en_33873108_36016481_1_1_1_1_1,00.html
68. Overholt, H. W. (2010). China in the Global Financial Crisis, Rising Influences, Rising Chalenges. *The Washington Quaterly*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.twq.com/10january/docs/10jan_overholt.pdf
69. Prime, N., & Obadia C. Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review, 18*(2), 184–198.

70. Quian, J., Quian, M., & Allen, F. (2005). China`s financial system: past, present and future. *Financial Institutions Center*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/05/0517.pdf
71. Rokeach, M. (2000). *Understanding Human Values: Individual and Societal*. New York: Simon and Schuster.
72. Rošker, J. (1992). *Zmajeva hiša: oris kitajske kulture in civilizacije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
73. Saje, M. (2002). *Starodavna Kitajska: Zgodovina Kitajske od najstarejših časov do dinastije Qin*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
74. Saje, M. (2010), Kitajska je na pragu družbenih sprememb. *Siol*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.siol.net/Gospodarstvo/2010/06/intervju_mitja_saje_kitajska_je_na_pragu_druzbenih_sprememb.aspx
75. Saje, M. (2010, 13. in 20. oktober). *Razvoj kitajske pisave in kitajska identiteta* (predavanje).
76. Shen, M. (2004). *How to do Business in China*. Pittsburgh: Dorrance Publishing C.O.
77. Stöttinger, B., & Schlegelmilch Bodo B. (1998). Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review, 15*(5), 357–372.
78. Šešek, M. (2005). *Gospodarski vzpon Kitajske* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Škrbec, K. (2006). *Izzivi mednarodnega poslovanja na kitajskem trgu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Štefe, T. (2008). Ferdinand Avguštin Hallerstein. *Kam.si*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.kam.si/veliki_slovenci/ferdinand_avgustin_hallerstein.html
81. *Tajvanski raziskovalni center*. (2010). *O Tajvanu*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.tajvan.si/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=58
82. *The People's Bank of China*. *Statistics.* Najdeno 24. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.pbc.gov.cn/publish/english/963/index.html
83. Thorpe, E. (2008). Bringing R&D to China. *China Business Review*. Najdeno 2. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://www.chinabusinessreview.com/public/0803/thorpe.html
84. Trgovinska zbornica Slovenije. (b.l.). *Ponaredki blagovnih znamk – uveljavljanje pravic intelektualne lastnine*. Najdeno 4. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.tzslo.si/pic/pdf/Ponaredki-blagovnih-znamk.pdf
85. Tu, Y. (2010). *China, Looking Back at 2009*. Beijing: China Intercontinental Press.
86. *UCD Confucius Institute for Ireland*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.ucdcii.ie/
87. Ulaga, L. (2010). *Business Ways in China*. Shanghai: Consulate of the Republic of Slovenia.

88. Usunier, J. C., & Lee, J. A. (2005). *Marketing across cultures*. Essex, UK: Prentice Hall.
89. Usunier, J. C., & Pervez, N. G. (2003). *International Business Negotitation*. Oxford, UK: Emerald Group Publishing.
90. Wilson, J. (2010). Doing Business in China: is importance of guanxi diminishing? *European Business Review, 22*(6), 652–665.
91. Wong, Y. H., & Leung, K. T. (2001). *Guanxi: relationship marketing in a Chinese context*. New York: Routlege.
92. World Business Culture. (2010). *Doining business in China*. Najdeno 12. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-China.html
93. Xiaowen, T. (2007). *Managing International Business in China*. Cambridge: Cambridge University Press.
94. Xinzhong, Y. (2000). *An introduction of Confucianism*. Cambridge: Cambridge University.
95. Xu, Y., & Li, J. (2008). *Sun Tzu, The Ultimate Master of War*. Beijing: China Intercontinetal Press.
96. Yadong, L. (2000). *Guanxi and Business*. Singapure: World Scientific Publishing Co.
97. Zinzius, B. (2004). *Doing business in the new China: a handbook and guide*. Westport: Greenwood Publishing Group.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opis glavnih obdobij v kitajski zgodovini 1
Priloga 2: Seznam 40 vrednot, na podlagi ankete med Kitajci 4
Priloga 3: Globinski intervju s Shuihuiem Zhangom, dr. sociologije in profesorjem na Shanghai Institute of Foreign Trade 6
Priloga 4: Globinski intervjuji s predstavniki podjetij, prisotnimi na kitajskem trgu 7
Priloga 5: Vprašalnik za podjetja, ki sodelujejo s kitajskimi podjetji ali na kitajskem trgu 21
Priloga 6: Vpliv dejavnikov z vidika dejanske prisotnosti na kitajskem trgu (Analiza vprašalnika za podjetja) 29

Priloga 1: Opis glavnih obdobij v kitajski zgodovini

1. Arhaična Kitajska

Leta 2100–1600 pr. n. št. je bilo obdobje prve dinastije z imenom Xia. Leta 1600 pr. n. št. do leta 1045 pr. n. št. je bila bronasta doba, kjer je vladala dinastija Shang. Plačevali so s školjkami (polžki), ki so imeli veljavo denarja. Najpomembnejša najdba tistega obdobja so prerokovalne kosti in prvič se je pojavila pisava. Znamenja na kosteh so pravzaprav zgodnja kitajska pisava (Saje, 2002, str. 69). Saje opisuje, da so na Kitajskem poleg dinastije Shang hkrati vladala tudi manjša kmečka kraljestva. Kultura in umetnost sta bili na zelo visokem nivoju. Najpomembnejša tehnika je bila vlivanje brona. Nastalo je mnogo tehnik in narediti so znali številne brezhibne oblike. Posode, ki so jih izdelovali, so bile bogato okrašene. O veri v tistem času je znanega zelo malo. Glavno božanstvo je bil bog Shang Di. Častili so prednike in pri pogrebnih slovesnostih so sodelovali člani družine. Verovanje se jim je zdelo popolnoma samoumevno. Dinastijo Shang so zrušila plemena, naseljena okoli reke Wei. Njihov voditelj, kralj Wu, je ustanovil novo dinastijo Zhou. Dinastija Zhou se je delila na Zahodni Zhou (1045–770 pr. n. št.) in Vzhodni Zhou (770–221 pr. n. št.). Vzhodni Zhou že spada v obdobje Klasične Kitajske (Saje, 2002, str. 70). V obdobju arhaične Kitajske se je prvič pojavil tudi fevdalizem (Rošker, 1992, str. 91).

2. Klasična Kitajska

Razpad sistema Zhou in družbena kriza je spodbudila razvoj filozofskih šol in v tem času sta živela najslavnejša kitajska filozofa Konfucij, ustanovitelj konfucianizma, in Lao Zi, ustanovitelj taoizma. V obdobje klasične Kitajske štejemo čas od pojava prvih knjig do pojava prvih filozofskih konceptov (Saje, 2002, str. 21). To je bilo v drugem obdobju dinastije Zhou (Vzhodni Zhou), kjer so se pojavili misleci: Konfucij, Mo Di, Lao Zi in številni drugi (Rošker, 1992, str. 97). Ti so ustvarili sistem hierarhije, s poudarkom na primernem obnašanju glede na družbeni položaj. Te norme so bile osnovna vodila vlade, ki je takrat nadzirala cesarja (Saje, 2002, str. 91).

3. Tradicionalna Kitajska

V tradicionalno Kitajsko umeščamo obdobje od dinastije Qin in Han do vključno z dinastijo Qing (Rošker, 1992 str. 113–150). Od leta 221 pr. n. št. do 220. leta n. št. je obdobje dinastije Qin in Han. Dinastija Qin je bila prva dinastija, ki je združevala celotno državo pod enim vladarjem. Prvi vladar Ying Zheng je prevzel poveljstvo pri 13. letih. V času njegovega vladanja je močno okrepil vojsko in po 25. letih z brutalnim osvajanjem prvič združil vso Kitajsko in osnoval cesarstvo Qin.

Vpeljal je tudi enotno kitajsko valuto in standardiziral mere. V tem času je vladala tiranija, saj je s smrtjo kaznoval vsakega, ki je govoril proti dinastiji, zažigal konfucijanske knjige, zelo povečal davke in tako obremenil ljudstvo ter začel graditi tudi kitajski zid.

Dinastija Han je bila monarhija, pod poveljstvom družine Liu. V času te dinastije je Kitajska prvič imela stabilno ekonomsko in socialno okolje. Najbolj pomembno izvozno blago v tem času je bila svila. Kitajsko in Sredozemlje je povezovala Svilna cesta, po kateri so potovale trgovske karavane. V dinastiji Han so znali izdelovati daljše kose svile in tako izdelkom dvignili vrednost. V nekaterih predelih je tako svila postala plačilno sredstvo. Po dinastiji Han se je Kitajska znova razdelila na tri države in se znova združila pod dinastijo Jin, kar je bilo 320. leta n. št. (Rošker, 1992, str. 107).

Sledilo je obdobje politične razdrobljenosti, ko se je na Kitajsko razširil budizem (China Knowledge, 2010):

- leta 220–265 n. št. je bilo obdobje treh držav;
- leta 265–420 n. št. je vladala dinastija Jin;
- leta 420–581 n. št. je bilo obdobje severnih in južnih dinastij.

Od leta 581 n. št. do leta 907 n. št. sta vladali dinastiji Sui in Tang. V času dinastije Sui so bile narejene številne reforme na področju javne uprave. Revni kmeti so lahko dobili zemljo in hrano (največkrat z zaplenitvijo bogatejšim, cesarjevim političnim nasprotnikom). Zgrajen je bil Veliki prekop, ki povezuje sever z jugom in je tako poenotil Kitajsko. Pozneje so vladarji dinastije Sui začeli preganjati tuja ljudstva, ki so se v prejšnjem času naselila na njihovem ozemlju. Država se je začela širiti na južni Vietnam in proti Koreji. Z osvajanjem Koreje sicer niso imeli sreče, zaradi kuge, ki se je razširila med vojaki. V času dinastije Tang je bila Kitajska najnaprednejša država na svetu. Velik razvoj je bil na področju astronomije, medicine in gradbeništva, kar je predstavljalo vrh tradicionalne družbe ter prednost pred ostalim delom sveta. Vladar je zmanjšal davke in spodbujal proizvodnjo. Hkrati je okrepil tudi prijateljske odnose z manjšinami. Po dinastiji Tang se je zvrstilo obdobje petih dinastij (od 907–960 n. št.) (China Knowledge, 2010).

Od leta 960 n. št. do leta 1279 je vladala dinastija Song. Kitajska ni bila takšna kot v času dinastije Tang. Bila je bistveno manjša. Kitajci so v tem času gojili svojo kulturo, izobraževanje in ekonomijo ter poslovali z več kot 50 državami. V letih 1271–1368 je vladala dinastija Yuan. Dinastija Yuan je bila prva dinastija v kitajski zgodovini, ki jo je ustanovilo tuje ljudstvo. V tem času je Kitajska začasno zavračala konfucianizem, saj so pripadniki konfucianizma nasprotovali želji trgovcev po ustvarjanju dobička.

Mongolsko ljudstvo je zgradilo prestolnico, na mestu, kjer je sedanji Peking, in kmalu se je središče Kitajske prestavilo iz juga na sever (China Knowledge, 2010; Rošker, 1992, str. 146).

V letih 1368–1644 je vladala dinastija Ming. V tem času so na severu dokončali Kitajski zid in s tem preprečili vdor tujih osvajalcev. Začeli so se zametki kapitalizma, ki jih je tog uradniški sistem skoraj povsem zadušil, kljub temu pa se je začel razvoj porcelanastih izdelkov, ki je spodbudil gospodarstvo in urbanizacijo. Razvila so se mesta, kot so: Peking, Nanjing, Yangzhou, Suzhou, Guangzhou, Xian in Chengdu. Država se je začela zapirati in njen tehnološki napredek se je skoraj ustavil. V tem času je prišlo do ponovnega razcveta konfucianizma (China Knowledge, 2010; Rošker, 1992, str. 149).

V letih 1644–1911 je vladala dinastija Qing. To obdobje je bilo obdobje stagnacije, birokracije, ležernosti in konfucianizma. Kitajska je bila največja, najbogatejša in najbolj učinkovito urejena država na svetu, vsaj do 18. stoletja. Težave z notranjimi in zunanjimi konflikti so povzročile propad veličastnega imperija v začetku 19. stoletja, saj so Britanci začeli na Kitajsko izvažati opij, kar je kasneje izzvalo opijske vojne. Kitajska je v tem obdobju tudi podpisala prvo pogodbo z Evropo, ki je predstavljala neenako menjavo med partnerjema, kar je dodatno izzvalo propad tradicionalne Kitajske (China Knowledge, 2010).

4. Moderna Kitajska

V obdobje moderne Kitajske spadajo vsa obdobja od dneva, ko je bila ustanovljena Republika Kitajska. Leta 1912 je bila ustanovljena Republika Kitajska. Zaradi nasprotovanja ustvarjanju dobička je bil Konfucianizem okrivljen kot glavni razlog za nazadovanje razvoja Kitajske, zato so v državi sprejeli vpliv zahodne kulture. Vodje uporov so bili podaljšana roka državne oblasti. Pomemben dogodek je bila demonstracija študentov. Ti so zahtevali prelom tradicionalnih kitajskih konfucijskih naukov in morale. Po letu 1920 je govorna kitajščina postala uradni pisni jezik oziroma mandarinščina in prevzela pismenke klasičnega jezika ter tako so poenotili najbolj uporabljene znake. Ustanovljena je bila komunistična stranka, ki je po dolgi državljanski vojni prevzela oblast nad vso državo (China Knowledge, 2010; Saje, 2010).

Prvega oktobra 1949 je bila ustanovljena Ljudska republika Kitajska (v nadaljevanju LRK). Po 30-letni vojni z Japonci je komunistična partija na čelu s politikom Mao Zetongom ustanovila Ljudsko republiko Kitajsko. Komunistična partija Kitajski vlada še danes. Razvita je bila kritika konfucianizma s sovjetskim tipom mišljenja (Roškar, 1992, str. 171). Vladarju Mao Zetongu so kritiki očitali neprimerno gospodarsko politiko, ki je prevedla do lakote v LRK in izzivanje kulturne revolucije. Leta 1956 je bila v LRK jezikovna reforma: število pismenk so skrčili pod 10.000 in poenostavili nekatere pogosto rabljene pismenke (Saje, 2010).

Priloga 2: Seznam 40 vrednot, na podlagi ankete med Kitajci

	Izraz v kitajskem jeziku	Izraz v slovenskem jeziku
1	Xiao	Spoštovanje staršev in starejših (vključuje tudi finančno podporo staršem).
2	Qinlao	Industrija (težko delo)
3	Rongren	Tolerantnost do ostalih.
4	Suihe	Harmonija med ljudmi.
5	Qianxu	Skromnost
6	Zhongyu shangci	Lojalnost do nadrejenih.
7	Liyi	Opazovanje in sodelovanje pri družbenih obredih ter ritualih.
8	Li shang wang li	Reciprociteta daril in uslug
9	Renai (Xu, renqing)	Prijaznost (oproščanje, sočustvovanje)
10	Xueshi (Jiaoyu)	Znanje (izobrazba)
11	Tuanjie	Solidarnost
12	Zhongyong zhidao	Sredina (najti srednjo pot)
13	Xiuyang	Samokultivacija
14	Zun bei you xu	Urejanje razmerij po statusih (in upoštevanje reda).
15	Zhengyigan	Občutek za pravilno ravnanje.
16	En wei bing shi	Avtoriteta (ki je dobronamerna)
17	Bu zhang jingzheng	Nekonkurenčnost
18	Wenzhong	Osebna stabilnost in mirnost
19	Lianjie	Odpor do korupcije
20	Ai guo	Patriotizem
21	Chengken	Odkritost
22	Qinggao	Ohraniti čistost in poštenost.
23	Jian	Varčevanje
24	Naili	Vztrajnost
25	Naixin	Potrpežljivost
26	Baoen yu baochou	Vračilo dobrega in slabega.
27	Wenhua youyuegan	Občutek za kulturno razliko.
28	Shiying huanjing	Prilagoditev
29	Xiaoxin	Previdnost
30	Xingyong	Zaupanja vredno.
31	Zhi chi	Občutek za sramotno ravnanje.
32	You limao	Vljudnost
33	An fen shou ji	Zadovoljen z življenjem.
34	Boashou	Konservativnost
35	Yao maianzi	Ohranitev obraza.

	Izraz v kitajskem jeziku	Izraz v slovenskem jeziku
36	Zhiji zhijao	Dobro prijateljstvo.
37	Zhenjie	Čistost ženske.
38	Guayu	Imeti nekaj želj.
39	Zunjing chuantong	Spoštovanje tradicije.
40	Caifu	Bogastvo

Vir: T. Fang, A Critique of Hostede`s Fifth National Culture Dimension 2003, str. 352.

Priloga 3: Globinski intervju s Shuihuiem Zhangom, dr. sociologije in profesorjem na Shanghai Institute of Foreign Trade

1. Kakšen je uradni kitajski jezik in kakšne se razlike po regijah?

Uradni kitajski jezik je putonghua (standardni govor) ali mandarinščina. Znotraj kitajskega jezika obstajajo dialekti, ki se ločijo predvsem med severnim in južnim delom Kitajske, oba dela pa meji reka Chang Jiang. Več kot milijarda ljudi na Kitajskem govori mandarinščino, ki se jo učijo v šoli, v tem jeziku pa se medsebojno tudi sporazumevajo.

2. Kaj menite o ukrepih WTO glede zvišanje cene končnega produkta na Kitajskem?

Nizka cena končnega proizvoda je posledica: nizkih plač delavcev, manjše obdavčitve za podjetja, nizkih obratovalnih stroškov (stroškov posesti, vode, elektrike …), neurejene socialne varnosti (v tranziciji med agrikulturno državo v industrijsko državo so ostale velike razlike v socialni varnosti med različnimi segmenti prebivalstva). Vlada si na eni strani prizadeva zvišati plače delavcev in s tem dvigniti ceno končnega proizvoda, tako bodo plače delavcev do leta 2013 podvojili. Ker pa socialna varnost ni urejena, ni nujno, da bodo potrošniki na Kitajskem z večjim dohodkom res več nakupovali. Današnje obnašanje potrošnikov na Kitajskem je usmerjeno predvsem v varčevanje, tako je tudi celo možno, da bo večji dohodek vplival negativno na izvozne trge in predvsem na domači trg.

3. Ali menite, da je pri današnjih vse bolj sposobnih kitajskih študentih, ki študirajo v tujini, še vedno vprašanje zaposljivosti na Kitajskem?

Študentje vedo, da z izobraževanjem raste njihova vrednost, in vedo, da kitajski trg trenutno še ni pripravljen na visoke dohodke. Študentje se morajo namreč izredno potruditi da pridejo na fakultete, prav tako je sprejem na srednje šole za marsikatere kandidate zelo težak. Tako so navajeni že od osnovne šole trdo delati. Naj omenim tudi to, da je na današnjo mladino precej velik pritisk po materialnih dobrinah, saj mora v Šanghaju, na primer, moški imeti v lasti nepremičnino, kot predpogoj za poroko, zato je še večja tendenca po službah in vse večje varčevanje starejših, ki finančno pomagajo svojim otrokom pri nakupu nepremičnin. Srečo imajo tisti otroci milijarderjev oziroma otroci uspešnih podjetnikov, ki nato prevzamejo podjetje. Ti tudi predstavljajo največji delež bogatega prebivalstva.

4. Kakšna poslovna darila svetujete predstavnikom podjetij, ki poslujejo s Kitajci?

Poslovno darilo ne sme biti stenska ali namizna ura, dežnik, bele rože, ostri predmeti (nož ali škarje), zeleno pokrivalo ali bela, črna in temnomodra darila. Kot poslovno darilo se moški in ženska ne smeta obdarovati z osebnimi stvarmi, na primer moškemu ženska ne sme podariti kravate ali denarnice, medtem ko moški ženski ne sme podariti parfuma. Izjema je le, če se darujejo v imenu celotnega podjetja.

Priloga 4: Globinski intervjuji s predstavniki podjetij, prisotnimi na kitajskem trgu

Mesto intervjujev: Konzulat RS, Šanghaj:
Čas intervjujev: 30. november do 15. december 2010
Intervjuvanci:
Intervjuvanec 1: Anžej Lemut, Sinoslo Technology
Intervjuvanec 2: Andi Miklavc, Gorenje, d. d.
Intervjuvanec 3: Matjaž Kosmina, Mayi Ltd.
Intervjuvanec 4: Nenad Petrovčič, Wanox Tehology
Intervjuvanec 5: Tanja Tomše Dedič, Europlus, d. o. o.

1. Ali lahko na kratko opišete, s čim se vaše podjetje ukvarja in na kakšen način poslujete na kitajskem trgu?

Intervjuvanec 1: Naše podjetje je Le-Tehnika, d. o. o. (na Kitajskem: Sinoslo Technology (SIP) Co., Ltd.). Ukvarjamo se s proizvodnjo telekomunikacijske opreme, proizvodnjo pa imamo tudi na Kitajskem.

Intervjuvanec 2: Gorenje se ukvarja s prodajo na azijskih trgih; v tem trenutku na štirih trgih; in seveda z nabavnim aktivnostmi, ki pokrivajo celotni kitajski teritorij in se bo tudi to naslednja leta širilo v dodatne azijske države.

Intervjuvanec 3: Delam s podjetjem, ki je mešano evropsko in kitajsko, firma pa se ukvarja s trgovino. Glavne dejavnosti so gradbeništvo, elektro in elektronske komponente.

Intervjuvanec 4: Podjetje smo ustanovili 21. novembra 2007. Takrat smo pridobili registracijo ali »business licence«, kot to tukaj imenujejo, s proizvodnjo pa smo začeli v aprilu 2008 in proizvajamo že dve leti in pol. Naš proizvodni program so nosilci za trdi disk oziroma nosilci, na katere se pritrjujejo trdi diski, uporabljajo pa se v vseh »shranjevalnikih« in »serverjih« IMB po celem svetu. Mi imamo na Kitajskem proizvodnjo in prodajo prek matične hiše, ki je edina pooblaščena, da lahko fakturira IMB po celem svetu. Najprej smo delali samo za njih, počasi pa se to razmerje popravlja ali spreminja. Tako se povečuje število kupcev na Kitajskem, pa tudi zunaj nje. Povečujejo se kupci, s katerimi poslujemo tudi neposredno in ne več prek matične hiše. V roku leta ali dveh bo razmerje 70:30 (70 svet, 30 Kitajska).

Intervjuvanec 5: Europlus je vodilno razvojno podjetje na področju programske opreme za profesionalno oblikovanje in tiskanje etiket, aktivno pa je tako v Sloveniji kot tudi v svetu. Programska oprema se razvija in trži pod lastno blagovno znamko, ki smo jo poimenovali »Nice label« in je s pomočjo obširne distribucijske mreže zastopana na vseh svetovnih trgih. Na Kitajskem smo od leta 2010, v popolni tuji lasti, prej pa smo bili predstavniška pisarna.

2. V katerem kitajskem mestu ste prisotni?

Intervjuvanec 1: Prisotni smo v mestu Suzhou.

Intervjuvanec 2: Naš center na Kitajskem je v Šanghaju, imamo manjšo pisarno v mestu Guanzhou.

Intervjuvanec 3: Mi smo prisotni v mestu Suzhou in Šanghaju. V Šanghaju imamo pisarno, v Pudongu. Firma pa je registrirana v mestu Suzhou, kjer deluje tudi kitajski partner.

Intervjuvanec 4: Prisotni smo v mestu Suzhou. Tovarna ima 2.100 m^2 proizvodne hale, imamo zaposlenih 80 ljudi, prodamo za slabe 4 milijone dolarjev izdelkov.

Intervjuvanec 5: Pisarno imamo v Šanghaju, partnersko mrežo pa v mestih Peking, Guangzhou, Zhenchen, Dongguan, Xiamen, Fuzhou, Suzhou, Wuhan, Hongkong in drugje.

3. Kako dolgo je vaše podjetje že prisotno na kitajskem trgu?

Intervjuvanec 1: Od leta 2002, odločitev pa je bila med nami in kitajskim partnerjem sprejeta že leta 2001. Takrat smo že tudi začeli povpraševati. Že od začetka imamo svojo lastno proizvodnjo, slovenski management, z ženo sva se odpravila na Kitajsko in vodila Kitajce. Seveda brez slovenskega znanja ne bi šlo.

Intervjuvanec 2: Novembra 2010 je bilo 5 let.

Intervjuvanec 3: Tri leta.

Intervjuvanec 4: Na kitajskem trgu je podjetje prisotno od 21. novembra 2007, se pravi 2,5 leta.

Intervjuvanec 5: Aktivno je podjetje prisotno 3 leta, od leta 2008. Sama sem bila na Kitajskem že med študentskimi leti, proti koncu 90. letih kot sinologinja. Delam tu od leta 2006.

4. Kakšni so bili vaši cilji (cilji podjetja), ko ste vstopili na kitajski trg in katere od teh ciljev ste udejanjili?

Intervjuvanec 1: Cilj proizvodnje na Kitajskem je bil, da ponudimo kitajskim strankam oziroma strankam na Kitajskem lokalni proizvod. Še preden smo vstopili na kitajski trg s svojim lastnim podjetjem, smo prodajali izdelke na Kitajskem, torej stranke so kupovale naše izdelke. Smo podjetje, ki proizvaja telekomunikacijsko opremo, telefone, fakse, modeme in če želi podjetje na evropskem trgu to prodati, morajo imeti telefonski

priključek in takšne smo našli na Kitajskem. Ugotovili smo, da če te zanima rast na kitajskem trgu, moraš imeti lastno proizvodnjo tam. To smo naredili in eden od ciljev je bil, da omogočimo boljši servis strankam na kitajskem trgu ter hitrejšo dobavo. Naš problem je bil, da smo že takrat imeli na Kitajskem nekaj tajvanske konkurence, ki so imeli svojo proizvodnjo že na Kitajskem in so predstavljali določeno grožnjo. Ko smo postavili proizvodnjo na Kitajskem, smo dosegli tudi drugi cilj, in sicer zmanjšanje proizvodne cene. Tako tudi lahko lažje nastopamo na evropskem trgu.

Intervjuvanec 2: Imeli smo dva generalna cilja: najprej, da postavimo stično informacijsko točko za Azijo in seveda, da iz te točke širimo naše aktivnosti na ostale azijske države. Konkretni cilj je bil za prvi dve leti bistveno povečati nabavo komponent iz azijskega področja, saj pred vzpostavitvijo pisarn dejansko nismo nabavljalo komponent in izdelkov iz Azije. Cilji v prvih dveh letih niso bili doseženi, to pa zato, ker je osvajanje tega področja zahtevalo malce več časa. Sledili smo namreč zelo zahtevnim kvalitetnim merilom. Po treh letih pa smo vse cilje, ki smo si jih zastavili za prvo triletno obdobje, že dosegli. Zdaj že presegamo cilje, ki smo si jih postavili za daljše časovno obdobje. Trenutno pripravljamo koncept za novo plansko obdobje.

Intervjuvanec 3: Naš cilj je bil prodaja gradbenih izdelkov iz Kitajske v Evropo oziroma tudi v obratni smeri, iz Evrope na Kitajsko. Danes nam prva stvar dokaj dobro uspeva, razen te krize, ki se je pojavila leta 2009 in je prizadela gradbeništvo. Zaradi tega se je naše poslovanje precej zmanjšalo. Kar se tiče izvoza evropskih izdelkov na kitajski trg, pa imamo za seboj že precej poskusov, vendar do sedaj še dokaj neuspešnih.

Intervjuvanec 4: Tukaj smo postavili proizvodnjo popolnoma namensko. Z rastjo kitajskega trga in potrebe našega kupca, da ima dobavitelja, ki proizvaja v neposredni bližini, smo bili nekako v to prisiljeni in smo del proizvodnje preselili na Kitajsko. Ta proizvod je narejen za našega kupca. Tako delamo proizvode tudi za vse njegove tovarne po svetu. Naš cilj je bil torej prenos proizvodnje bližje kupcem. Tukaj je namreč naš kupec.

Intervjuvanec 5: Cilji so bili prepoznavnost blagovne znamke na širšem svetovnem trgu, sejemska prodaja programske opreme in povečati tržni delež. Dosegli smo vse to, ker smo začeli iz nič. Seveda pa je razvoj postopen in dolgotrajen .

5. Koliko časa ste namenili pripravam za vstop na kitajski trg (razne raziskave, izobraževanja …)?

Intervjuvanec 1: Potrebno je bilo naprej spoznati okoliš, izbrati lokacijo, spoznati se z osnovnimi kitajskimi zakoni, pogovarjali smo se z ostalimi evropskimi podjetji, ki so na kitajskem trgu, del informacij je bilo tudi prek svetovnega spleta, čim več informacij smo skušali dobiti od kitajskih sogovornikov, pa tudi preverili smo pogoje kitajske lokalne

vlade glede svetovanja in pogoje, ki so nam jih nudili, da smo lahko ustanovili lastno proizvodnjo.

Intervjuvanec 2: Premalo. Dejansko se nismo pretirano pripravljali za vstop, saj smo poskušali naše lastne močne pozicije prenesti na kitajski trg. V prvem letu delovanju smo nekoliko več časa namenili za raziskave, delno tudi za izobraževanje. Ampak intenzivno to počnemo šele zadnje dve leti, ker prej enostavno ni bilo dovolj podatkov na voljo.

Intervjuvanec 3: Jaz sem bil že prej na Kitajskem, sicer z neko drugo firmo, tako da sem dve leti poznal način poslovanja na Kitajskem. Učil sem se kitajsko in mi je bilo to bistveno lažje začeti delati, saj sem že poznal ljudi, ko smo ustanavljali podjetje. Bilo mi je dosti lažje. Raziskav praktično nismo delali, izobraževanje, kar se tega tiče, je bilo, na primer kitajski jezik že prej in zdaj imamo izobraževanje o zakonodaji oziroma kar se tiče sledenja trendov.

Intervjuvanec 4: Pravzaprav bolj malo. Odločitev je padla zelo hitro in seveda po tem so se stvari zelo hitro odvijale. Tukaj je klima, da spraviš v pogon podjetje, zelo pozitivna. V Suzhou imajo »one stack servise« in imaš praktično vso dokumentacijo izdelano v nekaj mesecih. Od odločitve do začetka proizvodnje je minilo 10 mesecev. Zelo težko to primerjamo z Evropo.

Intervjuvanec 5: Kar dolgo, približno dve leti. Prvi sejem na Kitajskem so lastniki podjetja obiskali že leta 2005, v Šanghaju, tako so se začele raziskave trga. Nato pa so v letu 2006 tudi s pomočjo oseb iz lokalnega okolja opravili naknadne raziskave. Leta 2007 se je začel aktivni nastop, iskanje partnerjev in tudi naslednja sejemska predstavitev je bila konec leta 2007. Takrat so se začela tudi izobraževanja partnerjev, saj to je v naši branži zelo pomembno.

6. Zakaj ste se odločili za vstop na kitajski trg? (trije glavni vzroki)

Intervjuvanec 1: 1) Konkurenca. Evropska konkurenca je preselila svojo proizvodnjo na Kitajsko. 2) Poceni delovna sila in poceni mreža dobaviteljev, to nam je vlilo zaupanje za uspeh.

Intervjuvanec 2: 1) Razlog je definitivno trg, velikost in potencial trga za naslednje desetletje je enormen in to ni možno spregledati. 2) Kitajska je in bo ostala velik nabavni trg. 3) Vzpostavitev baze za celotni azijski bazen, kar zdaj tudi s pridom širimo.

Intervjuvanec 3: 1) Zanimivost samega kitajskega trga oziroma možnosti, ki jih ponuja Kitajska, kar se tiče izvoza in izdelkov. Danes se vse proizvaja večinoma tukaj. Izvoz iz Kitajske je bistveno lažji kot uvoz na Kitajsko.

Intervjuvanec 4:
1) Tukaj imamo kupca. 2) Proizvajati tu, saj je bolj donosno, kot proizvajati v Evropi in so stroški nižji.

Intervjuvanec 5:
1) Prisotnost naše konkurence, mi smo med tremi vodilnimi podjetji v svetu v tej branži. 2) Logični razvoj podjetja (pred tem smo odprli predstavništva v Evropi, ZDA in Avstraliji). 3) Večja prepoznavnost blagovne znamke na svetovnem trgu.

7. Na katere ovire ste naleteli v začetku vašega poslovanja na kitajskem trgu?

- zaradi notranjih dejavnikov (strategija in organizacija podjetja)

Intervjuvanec 1: Ne vedno dobra komunikacija. Ko se postavlja podjetje na Kitajskem, je zelo pomemben prenos znanja, če se ta ne realizira na vseh nivojih (prodaje, nabave, kvalitete izdelkov), dejavnost ni več tako efektivna kot bi lahko bila. Pomemben je pretok informacij, od točke do točke. Ena oseba komunicira z eno osebo. Kot sin lastnika tudi lažje vplivam na dogajanje na slovenski strani.

Intervjuvanec 2: Notranji dejavniki so bili nerazumevanje situacije tu in situacije v Evropi, predvsem, ko smo začeli kot prvi s stiki s tukajšnjimi podjetji, naše podjetje v domovini ni razumelo določenih zahtev in s tem se je primerno čas osvajanja in širjenja poslovanja s tem malce podaljšal. Nismo imeli toliko problemov z birokracijo, saj smo zaenkrat še vedno le predstavništvo in kot takšno ni bilo treba vzpostavljati celoten sistem podjetja, kar pa imamo namen narediti naslednje leto.

Intervjuvanec 3: Zagotovo je kitajsko poslovanje precej specifično, najprej, kar se tiče zakonodaje, moraš poznati vse, kar zahtevajo. Obstajajo namreč neke specifične stvari, ki se pri nas ne pojavljajo. Drugo pa je definitivno samo delo s kitajskimi ljudmi, ki zahteva, da jih spoznaš in se naučiš, na kakšen način se z njimi sploh komunicira, da spoznaš njihov način dela. Druga je kitajska kultura saj, ko posluješ s kitajskimi dobavitelji, moraš vedeti, kaj spada zraven, kako in na kakšen način se oni pogajajo ter podobno. Če tega ne veš, imaš težave in če delaš na enak način kot v Sloveniji, si lahko razočaran.

Intervjuvanec 4: Jezikovni problemi in stopnja zaupanja je zelo težavna. Zaupati svojim ljudem lokalnega izvora je težko (le do 80 %), ker vedno naletiš na nekoga, ki ti hoče neki dokument podtakniti in je napisan v pismenkah. Ko dobiš prevod, pa je vprašanje, ali je ta pravi ali ne. Če pa hočeš imeti vse pod nadzorom, je strošek le-tega previsok. Vedno moraš znotraj podjetja imeti nekoga, ki je na tvoji strani. Izkušnje kažejo, da ko že imaš nekoga na svoji strani, je lahko čez nekaj časa spet na drugi strani. Tako, da to je težava in to vzameš v zakup. Pomembno pa je, da to bistveno ne vpliva na poslovanje. Tako, da nisi

preveč naiven in da daš informacijo le do nekega nivoja, naprej pa ne več, čeprav lahko izvrtajo vse.

Intervjuvanec 5: Notranji in zunanji dejavniki so za nas kar povezani. Najprej smo začeli delovati preko predstavniške pisarne in to je bila strategija postopnega vstopa. Vendar pa so začele težave, ker prodajamo produkt, predstavniška pisarna pa ne sme prodajati. Dovoljene so bile samo bolj marketinške aktivnosti oziroma smo bili odvisni od partnerjev, kar se prodaje tiče. Druga težava je bila valuta, cenik smo imeli samo v dolarjih, produkt ni bil v celoti lokaliziran, ni bilo marketinških materialov, software ni bil v celoti preveden v kitajski jezik. To so bile prve stvari, s katerimi smo se morali aktivno začeti ukvarjati.

- zaradi zunanjih dejavnikov (kitajsko poslovno okolje)

Intervjuvanec 1: Kitajsko poslovno okolje je posebno, ima svoje specifičnosti, največja specifičnost je kitajski jezik in največja ovira na splošno. To je pomembno tako pri komuniciranju s stranko kot tudi pri reševanju problemov v podjetju.

Intervjuvanec 2: So predvsem pozitivni. Kitajsko okolje je izredno dinamično. Če si pripravljen delati z njimi, se stvari dokaj hitro razvijajo, seveda so pa tu ključni detajlni problemi, ki pa so od posla do posla različni, od kvalitete, nivoja plačila in vse te stvari, za katere je v normalnem procesu pomembno, da se dorečejo. Načeloma pa večjih ovir ni bilo.

Intervjuvanec 3: Na to sem že odgovoril pri prejšnjem vprašanju.
Intervjuvanec 4: Zunanji dejavniki niti ne vplivajo ne vem kako na poslovanje, celo pomagajo ti. Okolje je pozitivno, logistika je urejena, banke imajo urejene, zakonodaja je urejena, problem je edino ta dvoličnost zakonodaje, ena zakonodaja velja za tuje vlagatelje, druga za domače. Banke ne podpirajo tujih investicij. Vse je treba financirati skozi plačilne roke matične hiše oziroma z lastnim kapitalom. V Evropi se lahko financiraš tudi s pomočjo bančnih virov, na Kitajskem to odpade. Zato so tudi kapitalski vložki za tuje vlagatelje visoki (za domače ne). Kitajska podjetja na Kitajskem pa poslujejo tako kot evropska v Evropi.

Intervjuvanec 5: Ker sem tudi sama sinologinja, smo vedeli, kaj nas čaka. S samo kulturo in načinom poslovanja tako nismo imeli težav in smo tudi strategijo tako oblikovali, da je bila primerna.

8. Na kakšen način ste morali spremeniti oziroma prilagoditi vaše poslovanje, ko ste začeli poslovati na kitajskem trgu?

Intervjuvanec 1: Eden od problemov je, da so podjetja navajena v EU nastopati kot cenejši dobavitelj, ko pa slovensko podjetje pride na kitajski trg, samodejno pride iz cenejšega na

dražjega dobavitelja, saj kitajske stranke gledajo na vsa evropska podjetja kot samodejno predraga. Tako je še preden kitajsko podjetje vidi karakteristike izdelka, čeprav morda le-t opraviči ceno. Nastopanje na trgu je drugačno, prodajni prijemi so drugačni. Ena od rešitev je optimizirati izdelke za novi trg. To delamo že osem let in bomo še delali. Kitajski trg je izredno velik, izdelek ima potencial samo, če doseže neko večjo maso, večja masa strank pa ni vedno usmerjena v boljši in dražji izdelek. Včasih je tudi le cenejši z osnovnimi karakteristikami. Tukaj po skušamo prilagoditi izdelek, ohraniti le nujne karakteristike in tako tudi znižati ceno.

Intervjuvanec 2: Dejansko smo se cel čas prilagajali, več kot smo vedeli, bolj ko smo razumeli trg in zakonitosti tu, postopoma smo se prilagajali, spreminjali smo vse elemente. Ne glede na to pa se pravna forma predstavništva dejansko v petih letih še ni spremenila. Zdaj bomo odprli podjetje, kjer bomo začeli tudi z drugimi aktivnostmi in načeloma doslej nismo imeli večjih problemov oziroma so bile vse prilagoditve vezane tudi na zaupanje s strani matičnega podjetja.

Intervjuvanec 3: Kitajska kultura poslovanja je bistveno drugačna od naše. Tudi kitajski način razumevanja stvari, recimo prezentacija ali podobno. Se pač moraš prilagoditi. V tej vlogi smo mi včasih kupec, posrednik ali prodajalec in recimo včasih smo tudi prisotni pri samem razvoju izdelka. Če se ne prilagajaš, imaš težave, ker so potem dobavni roki daljši, pride do nesporazumevanja in potem so slabe izkušnje na obeh straneh. Zanimiv primer je, da se oni pogajajo o cenah, pri nas v Sloveniji pa se o tem nikoli ne pogajamo. Pri nas imaš lahko v enem dnevu tri sestanke, na Kitajskem gre vse to počasi. Precej poudarka namenjajo osebnemu kontaktu, spoznavanju. Če hočeš dobro poslovati z njimi, si moraš najprej vzeti čas za njih, vsaj dva dni. Prvi večer je na primer samo družaben, se ne pogovarjajo o poslovanju in so zvečer karaoke ter skupno nazdravljanje. Naslednji dan pa je strogi poslovni del in samo formalnost, vse stvari se dogovori pri večerji kasneje in tam se da izposlovati posebne stvari, ki jih ponavadi na sestankih ni mogoče.

Intervjuvanec 4: Ni bilo treba prav veliko spreminjati, v bistvu nič. Spremenili smo montažne linije, poenostavili smo jih, več je manualnega dela, manj je strojnega, ker je investicija v opremo tako visoka, da je strošek delovne sile nižji od amortizacije. Razlike v poslovanju pa ni, popolnoma enako je še vedno. Okolje tu je zelo pozitivno, je pa zelo tekmovalno. To pa definitivno.

Intervjuvanec 5: Ker sem sinologinja, sem bila pripravljena na kitajski trg in celo strategijo smo postavili v Sloveniji tako, da je bila primerna za vstop na kitajski trg. Strategije v Sloveniji pa ne moreš prenesti po sistemu »copy paste« na Kitajsko.

9. Kitajska se je v zadnjih letih precej spremenila. Ali menite, da se je **vaš način poslovanja na Kitajskem** od vstopa na kitajski trg (in začetka poslovanja) do danes spremenil? Na kakšen način?

- Z vidika poznavanja poslovne kulture in poslovnih običajev

Intervjuvanec 1: Nismo se mi toliko spremenili, kot so se spremenili Kitajci. Lahko bi rekli, da se Kitajci bolj približujejo našim poslovnim običajem, kot mi njihovim. Kitajska kultura se vedno bolj približuje evropski, oni tudi vedno bolj spoznavajo to kulturo, sploh mlajše generacije se prej poistovetijo z drugo kulturo.

Intervjuvanec 2: Definitivno, način poslovanja se je spremenil. Mi smo postali bolj agresivni, bolj smo se približali Kitajcem. Manj smo potrpežljivi, v začetku smo vlagali veliko truda in energije v naše partnerje, danes, če se partner ne premika dovolj hitro z nami, dejansko hitreje zaključujemo stvari. Poslovna kultura in običaji pa se na Kitajskem tudi počasi spreminjajo in postajajo čedalje bolj zahodni, seveda s točkami, ki pa so tipično specifične kitajske, ki jih pač moraš poznati. Dejansko se tudi Kitajska približuje zahodu, vsaj v našem primeru.

Intervjuvanec 3: Zagotovo se spreminja, saj se tudi okolje spreminja. Spremenil se je način, kar se nanaša na zakonodajo, temu se moraš prilagoditi. Le delno pa bi se strinjal z izjavo o spremenljivosti Kitajske. Veliko je firm, ki so samo v kitajski lasti in je to še čisto domača kultura. Tujo kulturo prinašajo tujci oziroma Kitajci, ki se šolajo v tujini, vendar za tiste kitajske dobavitelje, ki želijo biti konkurenčni navzven, je kitajska kultura zelo prisotna.

Intervjuvanec 4: Od začetka sem bil dosti bolj zaupljiv, kot sem danes. Danes ne verjamem nobenemu več. In to je osnovna težava, zato je včasih zelo težko delati. Dogajajo se namreč čudne stvari. Lahko ti kdo kaj ukrade, ali te ogoljufajo in postaneš bistveno manj zaupljiv in to te začne razžirati. Moraš znati iz tega splavati. Če bi znal kitajsko, govoriti in brati, bi bilo bistveno lažje, ker pa tega ne znam, je pa to vprašanje.

Intervjuvanec 5: Strategije nismo veliko spreminjali, smo se držali nekega okvira in prilagajali skozi ta proces. Ob vstopu so bili pogoji dela in kultura znani, se pravi, ta značilnost kitajskega trga. Veliko je dela na terenu, s stranko se je treba ukvarjati iz oči v oči, saj potrebujejo pozornost in veliko osebnih obiskov.

- Z vidika vzpostavljanja in negovanja osebnih povezav (guanxi)

Intervjuvanec 1: Komuniciranje z zaposlenimi, dobavitelji in strankami v kitajskem jeziku. Zaradi kitajskega jezika lažje razumeš sogovornika, hitreje vzpostaviš zaupanje. Stranka te prej vzame za svojega, če govoriš kitajski jezik. Če znaš kitajski jezik, je to veliko lažje kot v angleškem jeziku.

Intervjuvanec 2: Nam guanxi načeloma ni veliko koristil, seveda za določene stvari pride prav, ampak dejansko je guanxi do vladnih in državnih podjetij pomemben, medtem ko je

v dejanskem poslovnem okolju med dvema partnerjema sodelovanje in zaupanje izredno pomembno. Vendar pa neke konkretne prednosti ni več začutiti. Bilo pa bi pomembno, če bi želeli postaviti tovarno ali nekaj podobnega, potem lahko vsa dovoljenja in podobne stvari preko guanxi izpelješ veliko hitreje.

Intervjuvanec 3: Več časa kot si tu, več imaš povezav in povezave na Kitajskem pomenijo vse. Če imaš najboljši proizvod in najboljše cene, sploh ni rečeno, da boš za koga delal, če nimaš dobrih povezav z njimi. Ugotoviti je treba, na kakšen način podjetja tukaj poslujejo, kakšen poslovni model uporabljajo, formalno in neformalne.

Intervjuvanec 4: Guanxi pomeni prijateljstvo. Če imaš prijatelja, ko prideš v težavo, ti bo ta pomagal. Kako pa delovati, da v težave ne prideš, ti pa guanxi ne pomaga. Pri tem ti pomagajo izkušnje in vedno moraš biti na preži.

Intervjuvanec 5: Treba se je truditi in vzpostaviti osebne vezi. Mi nismo v takšni branži, da bi bili projekti na državni ravni, da bi se guanxi uporabljale, ampak bolj v ohranjanju osebnih odnosov. T pomeni, da je proces spoznavanja partnerja malo daljši.

- Z vidika poznavanja jezika

Intervjuvanec 1: Mlajša generacija danes skoraj tekoče govori angleški jezik.

Intervjuvanec 2: Nujno je potrebno poznavanje jezika. Mi imamo v naši ekipi ljudi, Slovence, ki govorijo in pišejo perfektno kitajsko. Mislim, da je to danes nujno. Ni potrebno, da čisto vsi razumejo kitajsko, samo dostikrat se soočaš s pogodbami, z lokalnimi značilnostmi in poznavanje jezika je ključno.

Intervjuvanec 3: Z novo generacijo imaš v vsakih firmi vsaj nekoga, ki razume angleško. Problem ni samo razumevanje jezika, problem je tudi razumevanje njihovega načina razmišljanja. Sam jezik niti ni problem. Moraš biti pripravljen na to, da oni razmišljajo drugače in na napake, ki jih oni skoraj vedno delajo, kot na primer: njihovi standardi so povsem drugačni od naših, napake, ki so pojavljajo v samem procesu in končnem izdelku, so za njih najpogosteje samoumevne, za nas pa nesprejemljive. Sam način poročanja ali komuniciranja s strankami je povsem drugačen, tako da, dokler se ne naučiš, na katere stvari moraš biti pozoren, ko sodeluješ z njimi, namreč oni sami ne bodo opozarjali na te napake in biti moraš ti tisti, ki injicira ta proces in hkrati usklajuje vse in biti pozoren, da se bodo stvari res odvijale tako kot je treba. Tako, da sam jezik ni problem. Problem je način razmišljanja.

Intervjuvanec 4: Jezik je dobro poznati. Za pisanje pogodbe imaš odvetnika, nekoga, ki pozna vse vzorce. Uradni jezik je kitajščina in če imaš pravilnik, ki ga imenuješ na primer delavski priročnik in seveda imaš to navedeno v kitajskih pismenkah, in če v pogodbi

narediš napako, in se ena od teh pismenk razlikuje (od navedbe v delavskem priročniku), po kitajski zakonodaji to ne velja. Napako pa lahko takoj narediš, zato moraš imeti odvetnika, pa tudi ta naredi napako. Znanje kitajskega jezika je pomembno, da razumeš, kaj se oni med seboj pogovarjajo. Sedaj znam okoli 50 besed in včasih vem, o čem se pogovarjajo, vsaj približno. Mislim pa, da to ni pogoj.

Intervjuvanec 5: Pomemben je lokalni kader, ki jim je kitajščina materni jezik. Zagotovo pa managementu pomaga, če govori kitajski jezik, da je komunikacija znotraj podjetja jasna in da tu ni težav. Tujci težko sami neposredno komunicirajo s Kitajci.

- Z vidika pogajanj

Intervjuvanec 1: Kitajci so spretni v pogajanjih. To imajo lahko v genih ali so to predvsem privzgojene navade. Kitajcev je veliko in se je treba za vsako stvar spogajati. To je normalno pri vseh stvareh.

Intervjuvanec 2: Kitajci so neutrudni, vzamejo si čas, zavlačujejo, uporabijo vse taktike pogajanj. V začetku smo se lovili in jih nismo pravilno ocenili. Danes je vse bistveno bolj kontrolirano in hitro ocenimo, ali je partner resen, ali pa samo zavlačuje. V Trenutno nimamo večjih težav.

Intervjuvanec 3: Moraš vedeti, zakaj se gre tja pogajati, na kakšen način oni to delajo, na katere stvari moraš biti pozoren. Na pogajanjih se, na primer, predstavijo na povsem drugačen način.

Intervjuvanec 4: Kitajci so zelo dobri pogajalci, ker imajo 4.000 let pogajalske zgodovine, vendar menim, da smo mi tudi dobri pogajalci. Gre zato, da moraš poznati prednosti podjetja, ki ga vodiš, poznati prednosti na trgu in vse te povezave, vztrajati in potem se gre v pogajanja. Pomembno je, da se na koncu zmeniš in da posel teče naprej. Saj Kitajec dela isto, je dober pogajalec in ti ni treba vstopati z njim v posel oziroma pogajanja, če čutiš, da nimaš koristi. On bo skušal doseči maksimum, in ker ti to veš, greš ti na isti način v pogajanja. Vsi delamo tu zaradi denarja, pogajanja so rezultat nekega interesa, ki se najde na skupni točki, je pa seveda treba zavarovati svoje interese. Mislim, da so Američani bistveno boljši pogajalci kot Kitajci, ker imajo dobro dodelan program.

Intervjuvanec 5: Tudi mi smo šli skozi proces, kjer smo se učili. Ni lahko, so mojstri v pogajanju. Mislim, da je to njihova zgodovinska lastnost, imajo ta občutek večvrednosti, vedo, da so pomembni, vedo, da so ekonomsko močni na svetu, da ne potrebujejo nikogar in to s pridom uporabljajo. Nisi več edini, nisi več najboljši. Vedo, da je trg nasičen s produkti in skušajo iz tebe potegniti tisto bistvo. Prisilijo te, da razmisliš, kaj je ta tvoja dodana vrednost, zakaj ti več ponujaš kot nekdo drug. Gre za celotna pogajanja, ne samo o ceni.

- Z vidika medsebojnega zaupanja

Intervjuvanec 1: Zaupati ni samodejno, kot smo mi to navajeni. Če nekdo pride prvič na Kitajsko, mora tam ostati dlje časa, da spozna Kitajsko. Obstaja tudi veliko dobrih in veliko slabih Kitajcev.

Intervjuvanec 2,: Zaupanje mora biti. Sploh na Kitajskem zaupanje mora biti. Popolnega zaupanja seveda ni. Zaupanje, da se posli razvijajo, da stvari včasih hitreje speljejo, kot bi se uradno lahko, je nujno. Z vsemi partnerji imamo nek odnos, ki temelji na zaupanju in to se je izkazalo za zelo uspešno.

Intervjuvanec 3: V zadnjem času vedno bolj opažam, da je medsebojno zaupanje odvisno od tega, koliko časa delaš z njimi in na kakšen način si pripravljen poslovati. Če si ti resen v začetku in nimaš težav s plačili, potem tudi nimaš težav z njimi. Če pa imaš težave, imajo ponavadi tudi oni težave s teboj in stvari se ustavljajo v zraku. Tako ne bo prišlo do neke dobre poslovne naveze.

Intervjuvanec 4: Kitajci niso vsi enaki, tukaj je milijarda in pol ljudi, najdeš dobre in slabe, prijazne in neprijazne. Vzameš jih takšne kot so in z njimi moraš narediti posel. Nič ti slabega nočejo, vendar ti moraš zaščiti sebe, on pa sebe. Zelo pomembno je, da je na kitajskem trgu potrebno vse zaščititi v kitajščini, na Kitajskem. Razlika v kulturnem nivoju je takšna, da je on pripravljen skopirati, ukrasti vse, kar se da, če seveda to ni zaščiteno na Kitajskem, v kitajščini, tukaj. On nima nobenih predsodkov. Ti imaš lahko zaščiten svoj proizvod ali blagovno znamko v Evropi ali Ameriki, če to ni narejeno na Kitajskem, potem na Kitajskem ne velja in on je ne spoštuje in zakon ga tudi pri tem podpira. Lahko je tudi obratno, da on na Kitajskem pridobi zaščito vaše skopirane blagovne znamke, vas lahko tudi toži. To se že dogaja in to nemalokrat. Se je že zgodilo, da so podjetja prišla na kitajski trg, Kitajec je skopiral in zaščitil blagovno znamko. Ko je podjetje zraslo, pa je prišel do podjetja in zahteval denar, ker naj bi to uporabilo njegovo zaščiteno blagovno znamko. Nauk te zgodbe je zaščita, in to lokalna. Še en primer: v avtomobilski industriji je vedno »joint venture« in ima lahko tujec le 50 % kapitala, drugo polovico pa lokalni partnerji. Lokalni partner je postavil svojo tovarno popolnoma enako kot je tovarna Mercedes na Kitajskem, proizvaja zelo podoben mercedes, ki ga prodaja za pol cene, celo znak, Mercedesovo zvezdo je tako skopiral, da je uporabil le spodnja kraka. In nič mu ne morejo, saj je razlika v 1/3, in se zagovarja, da ni skopiral 90 %, ampak samo 66 %. Zato je potrebno vedno zaščiti znamko. Postopek je hiter in poceni, v Šanghaju imajo prav posebne pisarne, ki se ukvarjajo samo s tem.

Intervjuvanec 5: Tu pride poznavanje jezika do izraza. Dejansko je nujno, da veš, kaj se tvoji zaposleni pogovarjajo s partnerji in ta nadzor je nujno potreben. Zaupanje med partnerji mora biti na obeh straneh.

- Z vidika strategije podjetja

Intervjuvanec 1: V začetku se nam ni zdel pomemben kitajski jezik, bil je dovolj angleški. Zdaj vidimo, da je to zelo pomembno. Kitajska se odpira nasploh, na splošno je več ljudi okoli nas. Več komunicirajo s celim svetom, na to se je treba prilagoditi. Kitajska se obrača iz industrije, kjer je poceni delavna sila osnova, na izdelke z dodano vrednostjo in mi se skušamo temu prilagajati. Uporabljamo več kitajskega znanja, ker ga je tudi več na voljo, tako na nivoju dobaviteljev kot na nivoju ljudi (inženirjev).

Intervjuvanec 2: Seveda, ko smo prišli, smo bili majhni, nepomembni, zdaj, ko bomo začeli prodajati tudi na lokalnem trgu, so se stvari spremenile, smo bolj pomembni in tudi strategija podjetja do trga, partnerjev je šla za en korak naprej.

Intervjuvanec 3: Ko spoznaš, na kakšen način delajo, veš, kaj pričakovati in poveš, na kakšen način bi ti stvari rad udejanjil. Izogneš se začetniškim napakam, zadovoljstvo je na obeh straneh, manj je napak, hitrejši je odzivni čas in ko bo težava, ne boš iskal neko drugo firmo, ampak bom stvari poskušal urediti z njimi.

Intervjuvanec 4: Ko se vstopa na kitajski trg, je treba pridobiti veliko informacij od tistih, ki tukaj že delajo. Vse izkušnje pridobljene tukaj, je treba upoštevati. Znati moraš oceniti trg, kako boš posloval in to poskušati zaščititi na dolgi rok. Kadrovska politika je zelo pomembna in tu je pomembna tudi sreča. Ponavadi tudi podjetja, ko vstopajo na tuji trg, pošljejo najprej ljudi, ki so izobraženi znotraj podjetja, saj je sicer komunikacija med matično hišo in podjetjem na trgu nemogoča. Ta mora biti tekoča. Če se ljudje med seboj poznajo, je stopnja zaupanja večja in je lažje. Ne predstavljam si namreč, da bi podjetje, ki bi želelo vstopiti na kitajski trg, najprej najelo kadre na prostem trgu. Zagotovo bi poslali nekoga iz svojih vrst, ki pozna proizvod, način dela in komunikacije ter podobno.

Intervjuvanec 5: Glede na izkušnje poslujemo sami in to nam veliko stvari olajša, sami izdajamo račune, prodajamo, imamo zalogo in smo odvisni sami od sebe. To je seveda del strategije. V treh letih si partnersko mrežo dodobra razviješ in to nam pomaga.

10. Čemu prepisujete še vedno relativno majhno število slovenskih podjetij, prisotnih na kitajskem trgu in predvsem tistih, ki tam obstojijo?

Intervjuvanec 1: Ne vem, če je to relativno majhno, eden od vzrokov pa je, da so podjetja zelo navezana na dom. Najti primeren kader, ki bi bil na kitajskem trgu, je namreč težko. V Sloveniji že tako ali tako primanjkuje tehničnih kadrov, sploh takšnih, da bi šli na kitajski trg. Mogoče smo tudi Slovenci narod, ki ne tvegamo radi, si ne upamo tvegati. Za to, da se prestaviš na drug konec sveta, je potrebno določeno tveganje. Če tega ni, potem podjetje ne more biti uspešno.

Intervjuvanec 2: Stroški. Stroški so problematični. Če želiš imeti nadzor nad poslovanjem in razvojem, potrebuješ lokalno ekipo oziroma slovenski del ekipe na Kitajskem. Ta del je izredno drag, ker je treba poravnati plače, plačati stanovanja, stroške potovanja in podobno. Tudi stroški najemnin niso zanemarljivi za poslovne prostore in posledično se ne odloča veliko podjetij za skok na Kitajsko, ki bi jim po moji oceni, pomenil tudi v Sloveniji nek napredek, vendar so vstopne bariere (prepreke) takšne, da se jih večina za to sploh ne odloči.

Intervjuvanec 3: Slovenska podjetja se bojijo priti sem, morda zaradi predsodkov do kitajske kulture, mogoče smo premajhni, ali pa je Kitajska preveč drugačna od nas. Vsekakor menim, da premalo podjetnikov prihaja na Kitajsko, da vidijo, na kakšen način se da poslovati. Ko si enkrat tu, poiščeš podjetje in vidiš, na kakšen način delajo. Šele potem ti je namreč jasno, da stvar ni tako zahtevna oziroma tako različna od tiste, kar si mi predstavljamo. Trenutna kriza je po moje tudi zagotovo razlog, da ustavlja podjetja, da bi se preselila sem.

Intervjuvanec 4: Mislim, da podjetij ni malo, Slovenija ima 2 milijona prebivalcev. Od proizvodnih podjetij imamo kar nekaj podjetij, ki so tu prisotna, medtem ko Češka in Slovaška le-teh nimajo. Suzhou ima 6 milijonov ljudi, dve zelo veliki industrijski coni in štiri manjše. V teh conah je lociranih 53 italijanskih proizvodnih podjetij in 6 slovenskih proizvodnih podjetij. Če primerjamo na primer Nemčijo, tu ni nobenega njihovega podjetja, ki bi bil v Suzhouju.

Intervjuvanec 5: Naše gospodarstvo je tudi dosti majhno v primerjavi z drugimi. Vsako podjetje, ki ima interes, jasno strategijo, jasne cilje, če ve, da je to trg za njih, lahko uspe. Potrebuje pa potrpežljivost in vztrajnost. Mislim, da je v zadnjih desetih letih več slovenskih podjetij na kitajskem trgu, zato se ne bi strinjala s to izjavo. Vsi, ki smo tu prisotni več kot 5 let, vidimo nek napredek in zaradi kitajskih vplivov mislim, da podjetja ne propadajo (gre bolj za notranje dejavnike).

11. Kaj bi svetovali slovenskim podjetjem, ki se odločajo za vstop na kitajski trg?

Intervjuvanec 1: Slišimo, kakšne navade je imela Kitajska v preteklosti, ni pa nujno, da jih bo imela tudi v prihodnosti. Lahko povem primer. Ko sem prišel sem, se pogovarjal z nekom, ki mi je rekel, kako mu je žal, da ni kupil več delov opreme, saj je cena narasla dva- do trikrat. Od takrat je cena vsako leto oziroma vsake tri leta narasla do trikrat in še kar raste. Trg raste, kitajske navade se približujejo evropskim, kitajski potrošniki vedno več trošijo, vse to bo še raslo. Prvi predlog: čim prej naj začnejo razmišljati o Kitajski, aktivno delati s Kitajsko. Ni treba takoj postaviti proizvodnje, najbolj pomembno je, da je slovensko podjetje prisotno z eno osebo na kitajskem trgu. Kajti, če bo prisotno, bo imelo možnost, da dobi kvalitetne informacije, ki jih bo lahko uporabljalo na kakršen koli način. Kitajska je tako velika, da težko zanemarjamo strateški vpliv. Država tudi že vpliva na

cene surovin, saj ni industrije v EU, kjer kitajska podjetja ne bi vplivala nanjo. Najprej naj podjetja pridejo na Kitajsko, si jo ogledajo, potem bodo gledali čisto drugače nanjo. Namreč, brez tega se je težko odločati o kitajskem trgu ali sklepati kakršno koli odločitev, vezano na poslovanje s Kitajsko. Vsak, ki je prvič na Kitajskem, ne more verjeti, kaj je vse že narejeno, saj v medijih ponavadi poročajo le o slabih stvareh (nesrečah, aidsu itd.).

Intervjuvanec 2: Slovenska podjetja med seboj večinoma niso konkurenčna, vsak dela v svoji branži. Mi smo vedno pomagali ostalim slovenskim podjetjem pri vstopu, z nasveti, pri kakršnih koli vprašanjih, ki so jih imeli glede Kitajske. Naša podjetja bi se morala bolje povezati in si mogoče pomagati tudi s skupnimi nastopi. Tu ni mišljeno, da se povezujejo na poslovnem področju, pač pa, da lahko skupaj najemajo prostore. To bariero vstopa na trg lahko tako dejansko znižajo. Glede na to, da podjetja med seboj res niso konkurenčna, realno mislim, da bi se to dalo urediti, saj edino prisotnost tu privede do koraka naprej.
Obdelava Kitajske iz Evrope je sicer v delnem aspektu mogoča, vendar bo kasneje iz tega nastal večji korak. Dokler se mi nismo preselili v Šanghaj, je bilo razumevanje in aktivnosti povsem na drugem nivoju kot so zdaj.

Intervjuvanec 3: Definitivno, da si vzamejo čas in preštudirajo stvari, na kakšen način bi poslovali s Kitajsko. Morda si naj preberejo kakšno literaturo ali se posvetujejo s podjetji, ki so že tu. Mogoče morajo tudi opraviti tudi kakšno tržno raziskavo, da vidijo, kakšne so možnosti vstopa na kitajski trg. Konkretno pa naj ne delajo stvari napol, stroški bodo veliki, učinki majhni in čas ki ga bodo porabili za te stvari, bo predolg. Normalno ne bo niti rezultatov, kot jih bodo pričakovali. Potem je slaba volja s strani lastnikov podjetja in kitajske strani, zato se stvari zapletajo.

Intervjuvanec 4: Če imate proizvod, za katerega imate že trg na Kitajskem, je bolje preseliti proizvodnjo in začeti proizvajati na Kitajskem. Kot prvo, carinskih vir ni več, drugo, cenovni nivo se bo temu prilagodil in zaslužek bo zrasel. Treba je biti malo bolj pozoren, samo ne se bati. Pravila so enaka kot povsod drugod, s tem, da je tu razlika v kulturi in v jeziku. Okolje je na Kitajskem neverjetno pozitivno. To, kar so ustvarili oni, res, kapo dol. Tu dobiš vse na enem mestu, brez živciranja. Tu se da zelo dobro živeti. Imaš kino, restavracijo, športne objekte, gledališče. Okolja so prilagojena za tujce in se da normalno živeti.

Intervjuvanec 5: Podjetje, ki se odloči za vstop na ta trg, se mora odločiti zavestno in mora najti nišo, kjer je vodilno. Brez tega nima smisla vstopiti, ker je Kitajska nasičen trg, konkurenca je velika in treba je najti ali tehnologijo ali vodilni produkt. Iskati se, priti na Kitajsko, v poslovnem smislu ni pravi recept.

Priloga 5: Vprašalnik za podjetja, ki sodelujejo s kitajskimi podjetji ali na kitajskem trgu

Prvi del: O vašem podjetju

1. Koliko je skupno zaposlenih v vašem podjetju?
   a) Pod 10 b) Od 10 do 150 c) Od 150 do 250
   d) Nad 250

2. Katera panoga bi najbolje opisala vaše podjetje?
   a) Proizvodnja b) Storitve
   c) Storitve, povezane z izobraževanjem.
   d) Uvoz/izvoz
   Ostalo:_____

3. Kakšen je vaš delež uvoza oziroma izvoza v celotnih prihodkih? _____

4. Kateri so trije najpomembnejši tuji trgi, s katerimi poslujete?
   _____, _____, _____

5. Koliko odstotkov vašega skupnega prihodka predstavljajo prihodki, ustvarjeni na kitajskem trgu v zadnjih treh letih? _____

4. Ali je vaše podjetje zaposlilo kitajske delavce v zadnjih treh do petih letih?
   a) Da
   b) Da, vendar v naslednjih treh do petih let ne bodo več zaposleni pri nas.
   c) Ne
   d) Ne, vendar jih nameravam zaposliti v naslednjih treh do petih let.

5. Če je vaš odgovor na prejšnje vprašanje DA, prosim, navedite, koliko časa so kitajski delavci že zaposleni v vašem podjetju.
   a) Manj kot 1 leto
   b) Od 1 do 3 let
   c) Več kot 3 leta

6. Ali je vaše podjetje fizično prisotno na kitajskem trgu (podružnica, predstavništvo)?
   a) Da
   b) Ne
   c) Ne, vendar nameravamo odpreti podružnico/predstavništvo v naslednjih treh do petih letih.

7. Ali ima vaše podjetje poslovnega partnerja oziroma predstavnike na Kitajskem?
   a) Da
   b) Ne

8. Koliko časa že poslujete s Kitajsko?
   a) Več kot 3 leta
   b) Od 12 mesecev do 3 let
   c) Manj kot 12 mesecev
   d) Se šele dogovarjamo za poslovanje s Kitajsko.

9. Kje vidite prihodnost vašega poslovanja s Kitajsko v naslednjih treh do petih letih?
   a) Prenehali bomo poslovati s Kitajsko.
   b) Manj bomo poslovali s Kitajsko.
   c) Poslovanje bo ostalo enako.
   e) Povečali bomo obseg poslovanja s Kitajsko.

Drugi del: Kulturne razlike

1. Po vašem mnenju, kako pomembno je »zavedanje kulturnih dejavnikov« za uspešno poslovanje s kitajskimi podjetji?
   a) Zelo pomembno
   b) Pomembno
   c) Ne vem
   d) Manj pomembno
   e) Nepomembno

2. Kateri od spodaj navedenih dejavnikov po vašem mnenju najbolj prispevajo/ali bodo prispevali k uspešnosti vašega poslovanja s Kitajsko (označite spodnje dejavnike po pomembnosti):
   Zelo pomembno
   Pomembno
   Srednje pomembno
   Manj pomembno
   Nepomembno

Poznavanje jezika	1	2	3	4	5
Dobre komunikacijske sposobnosti	1	2	3	4	5
Poznavanje kulture	1	2	3	4	5
Sposobni prevajalci kitajskega jezika	1	2	3	4	5
Dostopnost do	1	2	3	4	5

informacijskih virov					
Poznavanje kitajskega trga	1	2	3	4	5
Zadostno število informacij	1	2	3	4	5
Pomoč slovenskih vladnih ustanov (Konzulat RS v Šanghaju in druge institucije)	1	2	3	4	5
Dobri osebni odnosi s kitajskimi partnerji	1	2	3	4	5
Uredbe v Sloveniji glede poslovanja na Kitajskem	1	2	3	4	5
Strokovnjaki s področja kitajskega poslovanja	1	2	3	4	5
Uredbe in zakoni na Kitajskem	1	2	3	4	5
Usposabljanje zaposlenih glede poslovanja na Kitajskem trgu	1	2	3	4	5
Ostali zelo pomembni dejavniki, ki niso omenjeni zgoraj:_____					

3. Ali ste se vi ali zaposleni v vašem podjetju udeležili izobraževanj o kitajskem jeziku in/ali kitajski kulturi v zadnjih treh do petih letih?
   a) Da
   b) Ne
   c) Ne, vendar se nameravam (jo).

   Če je vaš odgovor DA, oziroma se izobraževanja nameravate udeležiti, navedite, katero izobraževanje ste se/se boste udeležili? (možnih je več odgovorov)?
   a) Učenje kitajskega jezika.
   b) Izobraževanje glede kitajske kulture.
   c) Izobraževanje o poslovanju na Kitajskem.
   d) Ostalo:_____

4. Po vašem mnenju ali je kitajska kultura bolj podobna slovenski kulturi, kot ostalim evropskim kulturam oziroma ameriški kulturi?
   a) Se popolnoma strinjam (kitajska kultura je najbolj podobna slovenski kulturi).
   b) Se delno strinjam.
   c) Ne vem.

d) Se ne strinjam.
e) Se sploh ne strinjam (kitajska in slovenska kultura sta popolnoma različni).

5. Glede na spodaj omenjene naslednje dejavnike določite stopnjo podobnosti kitajske in slovenske kulture:
5 – Zelo podobna
4 – Podobna
3 – Nekaj podobnosti
2 – Malo podobnosti
1 – Ni podobnosti

Dejavnik					
Upoštevanje/spoštovanje vladnih zakonov	1	2	3	4	5
Poudarek na družinskih vrednotah	1	2	3	4	5
Poslovanje na ravni osebnih poznanstev	1	2	3	4	5
Dolgotrajno sodelovanje za vzpostavitev zaupnega odnosa	1	2	3	4	5
Pomembnost upoštevanja »ohranitve obraza« (izogibanje užalitve kitajskega partnerja)	1	2	3	4	5
Fleksibilnost pri upoštevanju zakonodaj/navad	1	2	3	4	5
Poudarek na vrednotah prijateljstva	1	2	3	4	5
Osredotočanje na družbo (izboljšanje blaginje)	1	2	3	4	5
Večje zaupanje zaposlenim v družinskem podjetju	1	2	3	4	5
Ostali dejavniki, ki kažejo največjo podobnost s slovensko kulturo:					

6. Kateri od navedenih dejavnikov vam preprečujejo večji obseg poslovanja s Kitajsko, označite stopnjo oviranja poslovanja?
5 – Najbolj ovirajo poslovanje s Kitajsko.
4 – Ovirajo poslovanje s Kitajsko.
3 – Delno ovirajo poslovanje s Kitajsko.

2 – Malo ovirajo poslovanje s Kitajsko.
1 – Ne ovirajo poslovanja s Kitajsko

Jezikovna prepreka	1	2	3	4	5
Težave z medsebojnim zaupanjem	1	2	3	4	5
Prevelika kulturna razlika	1	2	3	4	5
Pomanjkanje poznavanja Kitajske	1	2	3	4	5
Pomanjkanje poslovnih izkušenj s Kitajsko	1	2	3	4	5
Težave s komunikacijo (nerazumevanje enakih stvari)	1	2	3	4	5
Pomanjkanje internetnih virov	1	2	3	4	5
Nezadostna pomoč s strani Slovenskih vladnih institucij	1	2	3	4	5
Pomanjkanje osebnih odnosov s kitajskimi partnerji	1	2	3	4	5
Kitajski zakoni	1	2	3	4	5
Pomanjkanje poznavanja Kitajske poslovne kulture	1	2	3	4	5
Ostali dejavniki, ki niso zgoraj našteti, vendar ovirajo poslovanje:					

Tretji del: Medkulturno zaupanje

1. Po vašem mnenju, kako pomembno je medkulturno zaupanje za uspešno poslovanje s Kitajsko?
   a) Zelo pomembno
   b) Pomembno
   c) Ne vem
   d) Manj pomembno
   e) Nepomembno

2. Po vašem mnenju, kateri od naslednjih dejavnikov bi omogočil boljšo izgradnjo zaupanja med vaših podjetjem in vašim kitajskim partnerjem in/ali vašimi kitajskimi zaposlenimi? (Možnih je več odgovorov.)
   a) Sposobnost komuniciranja v več jezikih (vključno s kitajskim jezikom).

b) Sposobnosti empatije
c) Zavedanje medkulturnih razlik
d) Boljše medkomunikacijske sposobnosti
e) Bolje strokovno usposobljeni kadri
f) Več osebnih povezav
g) Razvoj prijateljstev
h) Izpolnjevanje obljub in dogovorov
i) Ostalo:_____

Četrti del: Izobraževanje

1. Iz medkulturnega vidika, katera od navedenih dejavnikov bi pomagala vašemu podjetju za doseganje boljšega poslovanja na Kitajskem/s kitajskimi partnerji?
5 – Zelo bi pripomoglo k boljšemu poslovanju.
4 – Bi pripomoglo k boljšemu poslovanju.
3 – Delno bi pripomoglo k boljšemu poslovanju.
2 – Malo bi pripomoglo k boljšemu poslovanju.
1 – Ne bi pripomoglo k boljšemu poslovanju.

Učenje kitajskega jezika	1	2	3	4	5
Učenje kitajske kulture	1	2	3	4	5
Učenje kitajske kulture in jezika	1	2	3	4	5
Učenje kitajske poslovne kulture	1	2	3	4	5
Učenje kitajske kulture, poslovne kulture in jezika	1	2	3	4	5
Raziskave kitajskega trga s strani svetovalnih institucij/svetovalne storitve	1	2	3	4	5
Zaposlitev diplomanta s področja kitajskega jezika in kulture	1	2	3	4	5
Zaposlitev diplomanta s področja ekonomije in poslovnih ved ter dodatno pridobljenim znanjem kitajskega jezika in kulture	1	2	3	4	5
Zaposlitev diplomanta, specializiranega za poslovanje na kitajskem trgu z osnovami/znanjem kitajskega jezika.	1	2	3	4	5
Ostali dejavniki, ki niso našteti.					

2. Na kakšen način bi se vaši zaposleni ali vi lahko udeležili zgoraj omenjenih izobraževanj (področje poznavanja kitajske poslovne kulture, kulture in jezika)? Prosimo, označite **tri najpomembnejše.**

a) Večerni oziroma popoldanski tečaji
b) Intenzivni tečaji (posebej sestavljeni za vaše potrebe) (od 3- do 10-dnevni)
c) Učenje na daljavo (e-učenje)
d) Del študija s področja kitajskega jezika in kulture
e) Strokovni izlet na Kitajsko (z vključenimi predavanji o kitajskem poslovnem okolju)
f) Dodiplomski študij s področja kitajskega jezika in kitajske kulture
g) Podiplomski študij s področja kitajskega jezika
h) Podiplomski študij s področja kit. jezika z vključenim strokovnim izletom na Kitajsko
i) Podiplomski študij s področja poslovanja na Kitajskem
j) Podiplomski študij s področja poslovanja na Kitajskem in osnovami kitajskega jezika

3. Katere informacije so po vašem mnenju nujne za poslovanje na Kitajskem/s kitajskimi partnerji? Možnih je več odgovorov.

a) Informacije o kitajski kulturi in navadah
b) Informacije o kitajskih poslovnih navadah
c) Informacije o kitajskih vladnih ukrepih
d) Informacije o kitajskem pravnem sistemu in zakonih
e) Informacije o tem, kako vzpostaviti osebne povezave
f) Ostalo:_____

4. Kateri diplomanti bi bili po vašem mnenju primerni za vzpostavitev poslovanja na Kitajskem oziroma pri boljšem poslovanju s Kitajsko (in bi jih tudi vi zaposlili)? **Izberite tri najprimernejše.**

a) Diplomanti s področja kitajskega jezika (diplomanti sinologije)
b) Diplomanti s področja ekonomije, z znanjem kitajskega jezika
c) Diplomanti podiplomskega študija, ki so končali študij kit. jezika in študij ekonomije
d) Diplomanti podiplomskega študija, ki so se specializirali za poslovno področje poslovanje na Kitajskem in poznajo osnove kitajskega jezika.
e) Diplomanti podiplomskega študija, specializirani za poslovno področje poslovanje na Kitajskem (brez znanja kitajskega jezika).
f) Ostalo:_____

5. Po vašem mnenju, kaj je **najbolj pomembno**, ko se podjetje odloča za vstop na kitajski trg?

   a) Izobraževanje na področju kitajske kulture in jezika.
   b) Pomoč slovenskih specializiranih institucij za kitajski trg (raziskave, preveritev potencialnega partnerja …).
   c) Predhodni obisk Kitajske in potencialnega kitajskega partnerja.
   d) Pomoč slovenskih podjetij, ki so že prisotna na kitajskem trgu.

6. Vaš predlog, kako bi podjetjem omogočili boljše poslovanje s Kitajsko:

Peti del: Osnovni podatki

1. Vaša starost
   a) Do 25 let
   b) Od 25–35 let
   c) Od 35–45 let
   d) Od 45–55 let
   e) Nad 55 let

2. Spol
   a) Moški b) Ženski

3. Nacionalnost
   a) Slovensko b) Kitajsko c) Drugo:_____

4. Vaše delovno mesto (neobvezno):_____

5. Naziv podjetja (neobvezno):_____

Priloga 6: Vpliv dejavnikov z vidika dejanske prisotnosti na kitajskem trgu (Analiza vprašalnika za podjetja)

Dejavniki	Zelo pomembno	Pomembno	Srednje pomembno	Manj pomembno	Nepomembno
Poznavanje jezika					
Podjetja A	19,38 %	33,00 %	28,57 %	19,05 %	0,00 %
Podjetja B	17,14 %	28,57 %	20,00 %	20,00 %	14,29 %
Dobre komunikacijske sposobnosti					
Podjetja A	28,57 %	57,15 %	9,52 %	4,76 %	0,00 %
Podjetja B	37,14 %	40,00 %	20,00 %	0,00 %	2,86 %
Poznavanje kitajske kulture					
Podjetja A	23,80 %	52,39 %	14,29 %	9,52 %	0,00 %
Podjetja B	28,57 %	51,43 %	11,43 %	8,57 %	0,00 %
Sposobni prevajalci kitajskega jezika					
Podjetja A	33,33 %	9,52 %	38,10 %	14,29 %	4,77 %
Podjetja B	22,86 %	37,15 %	17,14 %	17,14 %	5,71 %
Dostopnost do informacijskih virov					
Podjetja A	23,80 %	33,33 %	33,33 %	4,77 %	4,77 %
Podjetja B	37,14 %	45,71 %	14,29 %	2,86 %	0,00 %
Poznavanje kitajskega trga					
Podjetja A	42,86 %	42,86 %	9,52 %	4,76 %	0,00 %
Podjetja B	57,14 %	34,29 %	8,57 %	0,00 %	0,00 %
Zadostno število informacij					
Podjetja A	33,33 %	42,87 %	23,80 %	0,00 %	0,00 %
Podjetja B	51,42 %	34,29 %	11,43 %	2,86 %	0,00 %
Pomoč slovenskih vladnih institucij					
Podjetja A	9,52 %	19,05 %	42,86 %	14,29 %	14,29 %
Podjetja B	25,71 %	34,29 %	25,71 %	2,86 %	11,43 %
Dobri osebni odnosi s kitajskimi partnerji					
Podjetja A	47,62 %	38,10 %	14,29 %	0,00 %	0,00 %
Podjetja B	54,29 %	40,00 %	5,71 %	0,00 %	0,00 %
Uredbe v Sloveniji glede poslovanja na Kitajskem					
Podjetja A	14,29 %	9,54 %	33,33 %	19,05 %	23,80 %
Podjetja B	17,14 %	42,86 %	28,57 %	2,86 %	8,57 %

Dejavniki	Zelo pomembno	Pomembno	Srednje pomembno	Manj pomembno	Nepomembno
Pomoč strokovnjakov s področja poslovanja na Kitajskem					
Podjetja A	9,54 %	23,80 %	38,10 %	23,80 %	4,76 %
Podjetja B	17,14 %	34,29 %	40,00 %	8,57 %	0,00 %
Uredbe in zakoni na Kitajskem					
Podjetja A	42,86 %	28,57 %	23,80 %	4,77 %	0,00 %
Podjetja B	20,00 %	51,42 %	22,86 %	2,86 %	2,86 %
Usposabljanje zaposlenih glede poslovanja na kitajskem trgu					
Podjetja A	19,05 %	33,32 %	38,09 %	9,54 %	0,00 %
Podjetja B	20,00 %	37,14 %	34,29 %	5,71 %	2,86 %