

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZNAČILNOSTI JAPONSKEGA IN KITAJSKEGA POGAJALSKEGA
SLOGA: IZKUŠNJE SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ljubljana, februar 2010

MAJA MERČON

IZJAVA

Študentka Maja Merčon izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matevža Raškovića, in dovoljujem njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne:

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV KULTURE	2
1.1. Pojem kulture.....	2
1.2. Značilnosti kulture.....	3
1.3. Sestavine kulture.....	5
1.4. Ravni kulture	7
1.5. Kulturne razlike v mednarodnem poslovanju.....	8
2. OPREDELITEV POGAJANJ	11
2.1. Opredelitev poslovnih pogajanj.....	11
2.2. Vrste poslovnih pogajanj	12
2.3. Weis-Stripp model poslovnih pogajanj	13
2.4. Priprave na pogajanja in kje se pogajati	15
2.5. Pogajalske taktike	16
2.6. Kultura in pogajanja	18
3. TEORIJE PREUČEVANJA KULTURE IN MEDKULTURNIH RAZLIK	19
3.1. Hofstedejeva teorija.....	19
3.2. Gestelandova teorija	22
3.3. Hallova teorija	23
3.4. Trompenaarsova teorija	23
3.5. Primerjava teorij različnih avtorjev	25
4. METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	25
4.1. Predstavitev uporabljene metodologije	25
4.2. Priprava in izvedba raziskave	26
4.2.1. Izvedba intervjujev.....	27
5. UGOTOVITVE GLOBINSKIH INTERVJUJEV IN POVEZAVA S TEORIJO ...	27
5.1. Izsledki in analiza odgovorov.....	27
5.1.1. Mesto pogajanj	27
5.1.2. Pogostost pogajanj	28
5.1.3. Priprave na pogajanja.....	28

5.1.4.	<i>Prvi vtisi o kitajskih oz. japonskih pogajalcih</i>	29
5.1.5.	<i>Temeljna pogajalska zamisel</i>	30
5.1.6.	<i>Izbor pogajalcev</i>	30
5.1.7.	<i>Vloga hotenj posameznikov</i>	31
5.1.8.	<i>Protokol</i>	31
5.1.9.	<i>Pomen tipa ali vrste vprašanj</i>	32
5.1.10.	<i>Kompleksnost jezika</i>	33
5.1.11.	<i>Prepričevalni argumenti</i>	34
5.1.12.	<i>Upoštevanje časa</i>	34
5.1.13.	<i>Podlaga za zaupanje</i>	35
5.1.14.	<i>Nagnjenost k sprejemanju tveganj</i>	35
5.1.15.	<i>Notranji sistem sprejemanja odločitev</i>	36
5.1.16.	<i>Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma</i>	36
5.1.17.	<i>Etika</i>	36
5.2.	<i>Priporočila za pogajanja z Japonsko in s Kitajsko</i>	37
5.2.1.	<i>Primerjava Japonske in Kitajske</i>	39
SKLEP		41
LITERATURA IN VIRI		43
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Plasti kulture prikazane s »čebulnim diagramom«.....	8
Slika 2: Kontekstna različnost kultur.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sestavine in spremenljivke pogajanj Weis-Stripp modela medkulturnih pogajanj...	14
Tabela 2: Kulturološke dimenzije na Kitajskem, ZDA, Japonskem in v Sloveniji.....	20

UVOD

Kitajska in Japonska sta državi, ki postajata vedno bolj aktualni in pomembni v svetovnem merilu. Ponašata se s pestro zgodovino, kulturo in naravno dediščino ter vedno hitrejšo gospodarsko in ekonomsko privlačnostjo, kljub temu, da smo priča hudi gospodarski krizi. Prav v teh časih so številna slovenska podjetja prisiljena poiskati nove priložnosti tudi na nam nekoliko bolj oddaljenih azijskih trgih, kjer pa se srečajo s povsem drugačnimi kulturami.

V svetu, polnem nasprotij in konfliktov, se pogajanja pojavljajo tako v zasebnem življenju kakor tudi na poslovnem področju. Pomen globalizacije in kulture posameznega naroda, ter napredek informacijske tehnologije so po mojem mnenju ključni elementi novega tisočletja na poslovnem področju, ki postaja vedno bolj globalno in kulturno prepleteno. Svet se je pod vplivom globalizacije spremenil v t.i. »globalno vas«. To pomeni, da večina podjetij posluje izven meja lastne države na globalnih trgih, kjer so izpostavljeni vedno bolj konkurenčnemu in hitro spreminjajočemu se okolju ter veliki kulturni raznolikosti in iz nje izhajajočih poslovnih izzivov.

Tržniki in poslovneži danes pripisujejo vse večji pomen kulturnim razlikam, s katerimi morajo biti kot poslovneži na tujih trgih, na katerih se tudi pogajajo, zelo dobro seznanjeni. Za razliko od preteklosti, ko kulturni dejavniki ter zlasti kulturne razlike še niso bili tako pomembna sestavina mednarodnega trženja in mednarodnega poslovanja, pa je danes njihov pomen vedno večji oz. ključen in bo v prihodnosti samo še naraščal. Različne kulture temeljijo na različnih vrednotah in normah, ki vplivajo na vedenje in komuniciranje ljudi. Zato so mednarodna pogajanja nedvomno mnogo bolj zapleten proces v primerjavi s pogajanja znotraj ene kulture, saj prihajajo mednarodni pogajalci iz okolij, ki se med seboj razlikujejo po moralnih in etičnih načelih, religiji, običajih, itn. Upoštevanje in pa predvsem razumevanje in spoštovanje kulturnih razlik lahko prinese podjetju, ki posluje na tujih trgih, velike konkurenčne prednosti oz. dejansko vpliva na začetek in nadaljevanje posameznega poslovnega odnosa na tujem trgu.

Namen diplomske naloge je podrobneje proučiti, kako kulturne razlike vplivajo na mednarodno poslovanje, zlasti na pogajanja. Pri tem izhajam iz prepričanja, da so poznavanje kulturnih navad in značilnosti drugih ter razumevanje njihove drugačnosti, osnovni pogoji za dobro in učinkovito poslovanje ter pogajanje v mednarodnem okolju. Prav tako je bil moj namen tudi raziskati poslovanje slovenskih podjetji na tujih trgih s kulturnega vidika ter nadalje analizirati in primerjati teoretična spoznanja z izkušnjami slovenskih podjetnikov v praksi, ob tem pa opozoriti podjetja na glavne medkulturne razlike in jih prepričati, da je smiselno te razlike upoštevati in se tako bolje pripraviti na poslovanje s tujo kulturo.

Raziskovalni cilj diplomske naloge je bil s pomočjo kvalitativne raziskave (globinskih intervjujev) prikazati in skušati povzeti posamezne izkušnje slovenskih podjetij pri pogajanjih

z Japonci in s Kitajci ter tako kvalitativno predstaviti japonski in kitajski pogajalski slog skozi izkušnje posameznih slovenskih podjetij. Pri tem sem se v nalogi osredotočila predvsem na njune značilnosti, posebnosti ter ozadja, s katerimi se ali pa se bodo srečevali poslovneži v prihodnosti.

Diplomska naloga je poleg uvoda in zaključka razdeljena na pet poglavij. V prvem delu sem skušala teoretično opredeliti in opisati pomembnejše značilnosti, sestavine in ravni kulture. Sledita poglavji o pogajanjih in teorijah pogajanj, ki sta tudi ključni teoretični podlagi diplomske naloge. Opisala sem poslovanje, komuniciranje ter na kratko predstavila medkulturna pogajanja in pomen medkulturnih razlik v mednarodnem poslovanju. Prikazala sem, kako pomembno je poznavanje tuje kulture za uspešno mednarodno poslovanje. Opisala sem tudi teorije in pristope k preučevanju določene kulture avtorjev, kot so Hofstede, Gesteland, Hall in Trompenaars ter jih na koncu vsebinsko tudi primerjala. V četrtem poglavju sem opisala metodologijo, ki je bila uporabljena pri pripravi in izvedbi kvalitativne raziskave (globinski intervjuji). V zadnjem, petem poglavju pa sem predstavila ključne ugotovitve kvalitativne raziskave z izsledki in analizo odgovorov ter na podlagi le-teh skušala svetovati oz. oblikovati nekaj priporočil slovenskim podjetnikom, ki razmišljajo o vstopu na obravnavane trge. Na koncu, v sklepnem delu, povzemam sklepne misli, do katerih sem prišla v svoji nalogi.

1. OPREDELITEV KULTURE

Vpliv kulture na mednarodno poslovanje se vedno bolj povečuje, saj danes poslovati mednarodno ni več stvar izbire, temveč skoraj preživetja. Poznavanje značilnosti in hkrati različnosti posameznih kultur je vedno bolj pomembno, ne samo zaradi naraščajoče globalizacije, prepletenosti in vedno večje soodvisnosti trgov med seboj, temveč tudi zaradi uspešnosti mednarodnega poslovanja, iskanja novih tržnih in poslovnih priložnosti ter oblikovanja konkurenčnih prednosti. Prvi korak k uspešnemu mednarodnem poslovanju je zavedanje, da kulturne razlike obstajajo, kajti le tako bomo lažje predvideli in razumeli tuje trge in njihovo različnost. Temu sledi zavedanje, da druge kulture niso ne boljše ne slabše, temveč le drugačne (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 261).

1.1. Pojem kulture

Kultura je vsekakor kompleksen, več dimenzionalen in vseobsegajoč proces, ki zaznamuje posameznikovo življenje na najgloblji ravni, zato je opredelitev kulture, kot tudi njenih avtorjev, skoraj neskončno veliko. Pri tem vsakdo vidi kulturo iz svojega vidika. Lahko rečemo, da je kultura dinamičen koncept in kompleksen pojem razvoja interakcij v ljudeh in med njimi, ki se v času spreminja (Usunier, 1996, str. 28). Izmed več kot 200 opredelitev pojma kulture, katerih izvore lahko iščemo v psihologiji, sociologiji, antropologiji ter drugih vedah, bom naštela le nekaj najpomembnejših, in sicer:

- Kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali za uspešne (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 65).
- Kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, ki niso dedne, namreč priučene (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2001, str. 62).
- Kultura je skupinsko mentalno programje, ki razlikuje pripadnike ene človeške skupine od drugih (Hofstede, 2001, str. 265).
- Kultura je način življenja neke skupine ljudi ter se prenaša z ene generacije na druge (Keegan & Schlegelmlich, 2001, str. 78).
- Taylor obravnava kulturo kot kompleksen, medsebojno odvisen niz elementov, ki vključuje celotno znanje, prepričanja, vedenje, umetnost, moralo, zakone, običaje ter vse ostale spretnosti in navade, ki so jih ljudje pridobili kot člani neke družbe (Usunier, 1996, str. 5-6).
- Kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili. Prav tako pa daje osebam smisel o tem, kdo so, o njihovi pripadnosti, kako naj se vedejo, kaj naj delajo (Hrastelj, 1995, str. 363).

Večina raziskovalcev oz. avtorjev (npr. Usunier & Malinovski, 2000, str. 124) pa se strinja, da je kultura predvsem *priučena* in da *ni genetsko pogojena* (po mnenju razvojnih psihologov se jo priučimo do desetega leta starosti). Prenaša se iz generacije v generacijo s pomočjo procesov socializacije in akulturacije¹). Kultura je tudi *deljena*, torej *skupinska* (načela in dogme kulture se razširjajo na ostale člane skupine— je kolektivni fenomen); je *medgeneracijski pojem*; *sposobna uporabljati simbole*; *strukturirana* in *vzorčasta*; v daljšem obdobju tudi *spremenljiva* in *prilagodljiva*; *prepletajoča* se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi; *se izraža bolj v postopkih* kot v statističnih obrazcih (Hrastelj, 2001, str. 26).

1.2. Značilnosti kulture

Vrednote, prepričanja, odnosi in predpostavke se od družbe do družbe razlikujejo, zato je lahko pričakovati tudi medsebojno različnost kultur, ki temeljijo na omenjenih vrednotah in prepričanjih. Poznamo devet splošnih kategorij, ki zaokrožujejo poenostavljen model za ocenitev posamezne kulture in njenih splošnih značilnosti, ki ne vključuje vsak vidik kulture, prav tako tudi ni edin način analiziranja le-te. Ta pristop omogoča managerjem sistematično raziskavo ljudi, ki izhajajo iz nekega kulturnega okolja. Model je prav tako uporaben za proučevanje subkultur v okviru kulture naroda. Vsi aspekti kulture so medsebojno povezani in spremeniti en del pomeni spremeniti celoto, katere sestavni deli so (Harris et al., 1996, str. 125-129):

¹ Akulturacija je prilagoditev novemu (kulturnemu) okolju (SSKJ, 2009).

- **Občutenje sebe in prostora**: samozadovoljstvo se lahko skozi kulturo različno izraža. Samo-identiteta in spoštovanje se lahko odražata preko ponižne drže v eni kulturi ali preko »mačističnega« obnašanja v drugi. Enako velja za neodvisnost in ustvarjalnost naproti sodelovanju in konformizmu. Nekatere kulture so zelo strukturirane in formalne, druge pa so bolj fleksibilne in neformalne. Ene so zelo zaprte in natančno določajo posameznikov prostor, druge so bolj odprte in spreminjajoče.
- **Komunikacija in jezik**: komunikacijski sistem; verbalni in neverbalni ločuje eno skupino od druge. Poleg množice tujih jezikov obstajajo znotraj ene jezikovne skupine še dialekti, »sleng«, narečja, žargoni ipd. Prav tako pa so tu pomembne še kretnje, ki se pogostokrat razlikujejo znotraj različnih kultur. Medtem ko je govorica telesa lahko univerzalna, se njeno tolmačenje razlikuje glede na prostor.
- **Obleka in videz**: zunanji videz, obleka, okraši ipd. se zelo razlikujejo od kulture do kulture, npr. japonski kimono, frizure Afričank in angleški dežniki. Nekatera plemena si namažejo obraze za pripravo na bitko, druge ženske uporabljajo kozmetiko, da pokažejo svojo lepoto.
- **Hrana in prehranjevalne navade**: način, na katerega je hrana izbrana, pripravljena, ponujena in pojedena, se pogosto razlikuje od kulture do kulture. Američani obožujejo govedino, ki je v hinduizmu prepovedana, medtem ko je za muslimane in Žide svinjina prepovedana, jo na drugi stani Kitajci zelo veliko pojedjo. Način prehranjevanja je prav tako zelo različen in variira od uživanja hrane z rokami in paličicami, do prehranjevanja s celotnim nizom jedilnega pribora. Tudi po uporabi vilic lahko ločimo Evropejce od Američanov in Azijcev po tem, s katero roko jih držijo. Npr. v Maleziji v restavracijah za pribor ponudijo le vilice in žlice (tam kjer ne postrežejo s paličicami). Namreč oni jedo vse z žlico, z vilico pa hrano razkosavajo. Delikatesnega noža v takšni obliki, kot ga uporabljamo mi, enostavno ne poznajo.
- **Čas in zavedanje časa**: občutenje časa se razlikuje med kulturami, in sicer tako, da so nekateri natančni, drugi znajo zamujati tudi po več ur. V nekaterih kulturah je točnost določena s starostjo ali s položajem posameznika. Tako se v nekaterih državah od podrejenih pričakuje, da bodo na sestanek prišli pravočasno, vodja pa prispe zadnji.
- **Odnosi med ljudmi**: kulture ovirajo medčloveška in med-organizacijska razmerja, ki vključujejo starost, spol, položaj in stopnjo sorodstva oz. družine, kot tudi zdravje, moč in modrost. Družina je najbolj pogost izraz teh značilnosti in ureditev. Družine so lahko majhne ali pa velike – v hinduizmu gospodinjstvo vključuje mater, očeta, otroke, stare starše, tete, strice, bratrance in sestrice. V nekaterih kulturah je sprejemljivo zakonsko razmerje le monogamija, v drugih kulturah pa poligamija. V nekaterih kulturah so starejši spoštovani, v drugih pa neopazni, v enih morajo ženske nositi tančico preko obraza in biti

podrejene moškim, v drugih so ženske obravnavane kot enakopravne, ponekod celo nadrejene moškim.

- **Vrednote in norme**: sistem vrednot se med kulturami razlikuje. Tisti, ki so še na ravni razvoja, ki jih skrbi golo preživetje, cenijo zbiranje hrane in zatočišče, medtem ko tisti, ki so v sistemu vrednot višje, cenijo materialne stvari, denar in naziv v službi, pa tudi zakon in red.
- **Verovanje in vedenje**: zdi se, da se ljudje v vseh kulturah zanimajo za nadnaravno, kar se kaže skozi njihovo vero in verske navade. Primitivne kulture verjamejo v duhovna bitja, kar imenujemo animizem (vera, da imajo stvari dušo). V zgodovini je človek prišel skozi različne stopnje duhovnega zavedanja in danes mnogo posameznikov po svetu uporablja izraz kozmična zavest za označevanje njihovega verovanja v transcendentne sile. Med tema dvema ekstremoma pa verske tradicije v različnih kulturah zavedno ali pa nezavedno vplivajo na odnos do življenja in smrti.
- **Delovna praksa in navade**: še en vidik raziskovanja kulture je odnos ljudi do dela. V preteklosti ali pa, kjer je še prisoten verski pogled na delo, se na delo gleda kot na dejanja služenja Bogu ter ljudem in se kaže kot moralna obveza. Glede na raven človeškega razvoja so ljudje primarno označeni kot lovci, kmetje, industrijski ali storitveni delavci. Večino ekonomsko naprednih družin je na prehodu od industrijsko delavne kulture na tehnološki način dela. V preteklosti je delo zahtevalo občutno porabo fizične energije. Danes je potrebno več »mentalne« energije, saj se je narava dela in delovnih naporov močno spremenila.

1.3. Sestavine kulture

Glede na veliko število opredelitev kulture in raznolikosti njenih izraznih oblik je bilo pričakovati veliko število različnih sestavin. Večina avtorjev se s področja poslovno-organizacijskih ved odloča za sledečih sedem najpomembnejših sestavin kulture, ki odločilno vplivajo na poslovanje nasploh, posebej na mednarodno poslovanje, in sicer (Hrastelj, 2001, str. 29):

- **Družbene organizacije in ustanove**: postavljajo kulturne ovire (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2001, str. 63). Prav te se ukvarjajo z vsakdanjim življenjem človeka, s proučevanjem odnosov med ljudmi in načini organiziranja dejavnosti za urejeno življenje. Osebe pripadamo oz. bi rade pripadale določenim referenčnim skupinam. Od teh skupin pričakujemo in sprejemamo vedenjske smernice. Obstajajo skupine, katerim pripadamo ali jim želimo pripadati, ter skupine, od katerih se želimo razlikovati.
- **Norme in vrednote**: predstavljajo sprejeta pravila, standarde in vedenjske modele. Življenje v družbeni skupnosti zahteva, da se prilagajamo drug drugemu in da v

vsakodnevnih odnosih upoštevamo celo vrsto bolj ali manj jasno oblikovanih pravil ali norm ravnanja. Te norme povedo, kakšno naj bo naše ravnanje v skupnosti, kaj je zaželeno, primerno, sprejemljivo in kaj ni. Norme so potrebne, da nadzorujejo vedenje ljudi. Vrednote pa so termini, ki opredeljujejo odnos do nečesa. Delujejo kot motivacija in so zato splošne smernice ravnanja. To so ideje o tem, kaj je dobro, pravilno in zaželeno. Mnoge vrednote, pa tudi norme ponotranjimo tako, da postanejo del naše osebnosti oz. načela osebnega ravnanja. Primer je japonska kultura, kjer je močno prisotna patriotska komponenta. To pomeni, da ima vse, kar je tuje, negativen predznak in je bolj ali manj nezaželeno. Mnogo birokratov srednje starosti in uslužbencev podjetij je mnenja, da je kupovanje tujih izdelkov »nepatriotsko«. Distanca ne obstaja toliko do samih tujih izdelkov kot do tistih, ki jih proizvajajo in tržijo. Tuje korporacije so imele na Japonskem težave pri zaposlovanju ljudi iz svojih vrst zaradi splošne nezaželenosti tuje delovne sile. Ne glede na vse pogoje pa se lahko zadeve uredijo z veliko mere potrpežljivosti in strpnosti (Mendenhall et al., 1995, str. 79-103 & Czinkota et al., 1993, str. 132-141).

- **Religija**: je ena izmed razsežnosti človeškega bivanja in tudi ena najstarejših človeških inštitucij. V vseh znanih človeških družbah in kulturah najdemo religijo, ki je imela različne vloge. Lahko je povezovala ljudi in bila vir solidarnosti, mnogokrat pa je povzročala nesoglasja in spore med ljudmi. Ni je enostavno opredeliti, ker se številna verstva in religije med seboj močno razlikujejo. Religija je organizirana celota verovanj, občutenj, simbolov in kulturnega delovanja ter moralnih predpisov, vezanih na neko idejo oz. predstavo o nadnaravnem. Religija upravlja z naravo življenja in smrti, z nastankom veselja, izvorom družbe in skupin znotraj le-te, z odnosi med posamezniki in skupinami v družbi ter z odnosom človeštva do narave (Usunier, 1996, str. 414). Vpliva na vrednote in stališča ljudi, kar se odraža tudi na materialnem življenju ljudi, njihovih stališč do posedovanja in uporabe izdelkov in storitev, na navadah ljudi, na njihovem pogledu na življenje, na nakupnih odločitvah, na vlogo žensk v družbi, na način oblačenja, na način poslovanja, na harmonijo in spore v družbi (Cateora, 1993, str. 106).
- **Jezik**: ni samo sredstvo komunikacije, sporazumevanja ampak tudi izraža, kako v določeni kulturi razumejo različne dogodke in okolje, v katerem živijo. Jezik je ogledalo kulture, ki zrcali njeno vsebino in naravo, ki jo zastopa (Bradley, 1991, str. 120). Leži v samem srcu kulture, kjer uresničuje abstrakcijo, ki vlada človekovemu vedenju, vrednotam, prepričanjem in stališčem, ki se prenašajo med ljudmi prek jezika – bodisi verbalnega ali neverbalnega (Ferguson, 1998, str. 150). Jezik je prav tako sredstvo za izraz naših misli. Je način predstavitve posameznika ostalim v družbenem in fizičnem okolju. Ima največji vpliv na to, kako posameznik zazna svet. Je kreativen in odprt sistem, ekstremno fleksibilen, kar lahko prinaša ideje in abstraktne koncepte (Nanda, 1991, str. 120). Zato je znanje jezika za poslovneže neprecenljive vrednosti, saj je jezik kultura in prav kultura je tista, ki odloča o uspehu ali propadu naših odločitev na tujih tržiščih.

- **Vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij:** formalni in neformalni, imajo temeljno vlogo pri pridobivanju in prenašanju kulture, saj je kultura priučena in se je priučimo do desetega leta starosti. Nekoč je kot merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, danes pa je pomembnejši kazalec kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov (Hrastelj, 2003, str. 260). Izobrazba je proces učenja, skozi katerega člani družbe pridobijo informacije in si delijo družbena pričakovanja. Je del razvoja družbene kulture in je dejansko nemogoče za katero koli podjetje, da bi učinkovito delovalo v družbi brez razumevanja svojega lastnega izobraževalnega sistema. Razvitejše ekonomske države, v katere spadata tudi Kitajska in Japonska, imajo relativno visoko stopnjo izobrazbe, kar poenostavlja politiko zaposlovanja. Vendar je kljub vsemu treba biti pozoren na tradicionalen sistem, ki ga imajo v omenjenih državah, kajti usposabljanja, ki so učinkovita v določeni državi lahko naletijo na zelo negativen odziv nekje drugje (Mendenhall et al., 1995, str. 91-92).
- **Estetika:** kot filozofska disciplina je bila v preteklosti enačena zlasti s filozofijo umetnosti. Medtem ko je takšna tradicionalna filozofska estetika izkazovala le malo zanimanja za kulturne sfere izven visoke kulture in se omejevala na obravnavo lepih umetnosti in leposlovja, je sodobna estetika razširila svoje obzorje, tako da vključuje tudi vsakdanje življenje kot tudi množično in popularno kulturo. V nedavni preteklosti je estetika doživela zapleteno in zanimivo preoblikovanje, saj je prenehala obravnavati le umetnost in se pričela ukvarjati z vrsto tem, ki segajo od umetnosti do medijev, načinov življenja, vedenja ter naravnega in umetnega okolja. Vsaka kultura ima svoje stališče do estetike, lepote, simbolike barv oblik in glasbe. Zelo pomembno vlogo imajo barve, saj je le-ta velikokrat uporabljena za prepoznavnost blagovne znamke (Czinkota & Ronkainen, 1995, str. 141).
- **Materialna kultura in življenjske razmere:** predstavljajo življenjsko raven ali raven gospodarskega razvoja v posamezni družbi. Kaže se v osnovni gospodarski, socialni, finančni in tržni infrastrukturi. Osnovna gospodarska struktura vsebuje prometne, energijske in komunikacijske sisteme. Socialna infrastruktura se nanaša na stanovanjske, zdravstvene ter izobraževalne sisteme. Finančna in tržna infrastruktura pa predstavlja banke in raziskovalna podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 260).

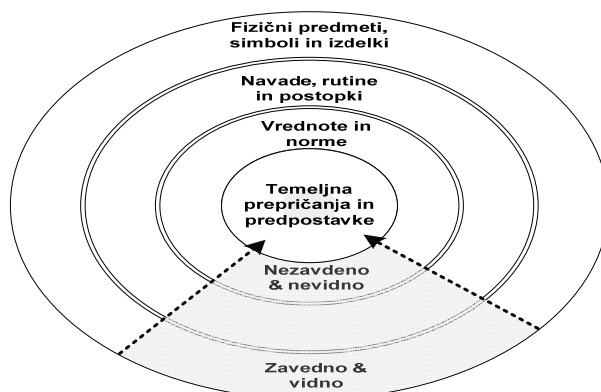
1.4. Ravni kulture

Kulturo lahko proučujemo na različnih ravneh. Na najširši ravni lahko govorimo o transnacionalni kulturi, kot je npr. »zahodna« kultura, religija (islam, krščanstvo, hinduizem), najstniška »rave« kultura, nacionalna kultura itd. Na ravni podjetja oz. organizacije govorimo o organizacijski kulturi. Različna podjetja znotraj ene nacionalne kulture imajo lahko različne organizacijske kulture. Nenazadnje pa lahko identificiramo tudi profesionalne kulture, ki združujejo pripadnike določenega poklica kot so npr. računovodje, odvetniki, zdravniki

(Zagoršek, 2005, str. 2). Kulturo si deli določena skupina ljudi, vendar ni nujno vezana tudi na vsakega posameznika znotraj te kulture, zato je še posebej težko opredeliti, kolikšno število teh predstavnikov predstavlja določeno kulturo.

Za mojo diplomsko nalogo je najpomembnejša nacionalna raven kulture, ki je razdeljena na več plasti. Ena izmed meni priljubljenih predstavitev te kulture je Hofstedejev »čebulni diagram«, ki ga ponazarja Slika 1. Za razumevanje kulture je potrebno proučiti vsako plast posebej (Trompenaars, 1993, str. 6). Vsaka plast leži globlje pod površjem, v centru pa se nahaja nevidna sredica. Na samem površju se nahaja najbolj vidna plast, ki je sestavljena iz fizičnih predmetov in izdelkov, ki jih ustvarjajo pripadniki določene kulture (npr. avtomobili, zgradbe, stroji itd.). Druga plast je pod površjem in je sestavljena iz vzorcev obnašanja, ritualov, simbolov in herojev. Vzorci obnašanja predstavljajo različna dejanja, ki jih ljudje izvajajo z namenom zadovoljiti svoje potrebe in doseči cilje. Običaji so skupinske aktivnosti, ki so z vidika posamezne kulture potrebni, da se utrdijo in prenesejo družbene norme in vrednote iz roda v rod. To plast kulture lahko kot zunanji opazovalci vidimo, vendar pa lahko točen pomen vzorcev obnašanja in običajev razumejo le pripadniki določene kulture (Zagoršek, 2005, str. 3). Tretja plast kulture je sestavljena iz norm in vrednot ter je odraz prvih dveh plasti. Norme so ideje določene kulture o ustreznem vedenju, ki jih uporabljajo pripadniki te kulture. Norme so potrebne zato, da nadzorujejo vedenje ljudi (Treven, 2001, str. 49). Vrednote so nevidne, dokler ne postanejo očitne v vedenju. Prav tako ne morejo biti izmišljene, temveč so dane. Prenašajo se od staršev na otroke in tako iz generacije v generacijo. Ker si vrednote nezavedno pridobimo že zgodaj v življenju, se mnogih izmed njih sploh ne zavedamo (Hofstede, 2001, str. 1). Zadnja, nevidna središčna plast kulture je sestavljena iz temeljnih prepričanj o človeški naravi in njegovem obstoju. Kulture se med seboj razlikujejo tudi po prepričanjih, ki se nanašajo na vzroke za določeno vedenje ali stanje.

Slika 1: Plasti kulture prikazane s »čebulnim diagramom«



Vir: H. Zagoršek, Kulturni profil Slovenije ter implikacije za poslovanje podjetij, 2005, str. 3.

1.5. Kulturne razlike v mednarodnem poslovanju

Procesi globalizacije svetovnega gospodarstva so razlogi za spoznavanje različnih kultur in le ob upoštevanju kulturnih razlik ter vpliva le-teh na poslovno komuniciranje smo lahko pri mednarodnem poslovanju uspešni. Prostor poslovanja se širi, organizacije se povezujejo v širše tvorbe, ki so razpršene po več državah. Dejanski trg za vse več izdelkov in surovin postaja svetovni trg (Kavčič, 2004, str. 257). V vedno večjem boju s tekmeci na domačem trgu se podjetja odločajo za prodor na tuje trge. Vendar se pri tem koraku mora vsak poslovnež zavedati, da je pri vstopu na tuji trg zelo pomembno poznavanje kulturnih razlik med državami. Po mnenju poznavalcev mnogo mednarodnih poslov ne propade zaradi denarnih ali tehničnih vzrokov, temveč zaradi neuspešnega načina komuniciranja ali pa napačnega razumevanja neverbalnih sporočil. Jasno namreč mora biti, da če nekdo govori nek jezik, to ne pomeni, da pozna tudi navade in običaje tega naroda. Med različnimi kulturnimi skupinami obstaja cela vrsta majhnih in velikih razlik v jeziku, načinu življenja, religiji, znakih in drugih neverbalnih sporočilih. Razlike praviloma rastejo z oddaljenostjo (Dovč, 2005).

Pri nepoznavanju in primerjanju razlik med določenimi kulturami se ne bi smeli »spuščati« v sojenje ali obsojanje drugih, kajti sodbe niso primerne, niti objektivne. Vrednotenje vrednot drugih ni korektno, če izhajamo iz drugih kultur. Besede, ki jih uporabljamo pri opisovanju in nepoznavanju obnašanja, običajev in poslovnih navad drugih kot so *grozno*, *narobe*, *nenormalno*, *nepravilno*, raje opustimo, saj so subjektivne in izraz našega videnja, ki izhaja iz našega vedenja, standardov, tradicije in vzgoje. Zato je pomembno, da ne obsojamo vnaprej, če se želimo približati ljudem. Opustimo vrednotenja in se poskusimo znebiti predsodkov, ki smo se jih priučili, saj so ravno predsodki ena od ovir pri medsebojnem sporazumevanju (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 494).

Različne kulture oblikujejo različne vrednote in različne načine odnosov med ljudmi ter tako prispevajo k različnemu oblikovanju človekove osebnosti. Razlike pa obstajajo tako med narodi kot tudi znotraj njih. Najbolj so sicer opazne v pozdravljanju in predstavljanju, vendar pa je njihov pomen veliko večji. Temeljni problemi se pokažejo kot učinki teh razlik na proces in sam rezultat pogajanj (Kavčič, 2004, str. 16).

Obstajajo tri osnovne strategije za ravnanje s kulturnimi razlikami, ki imajo pomemben vpliv pri odnosu med matičnimi podjetji in njihovimi podružnicami pri urejanju globalnega poslovanja, lokalni odgovornosti ter učenju in inovacijah v organizaciji. Veliko organizacij uporablja več strategij simultano in zato je težko določeno organizacijo uvrstiti v eno skupino (Scheider et al., 1997, str. 209-235), in sicer:

- **Ignoriranje kulturnih razlik**: če se organizacija odloči, da bo ignorirala kulturne razlike, razume posel kot le posel in se oprijema dejstva, da so managerji in ostali člani v poslu istega ali vsaj podobnega mišljenja. Za te organizacije je značilno, da sta politika in praksa delovanja prenosljivi le v domači državi.

- **Minimiziranje kulturnih razlik**: ta pristop obravnava kulturne razlike kot pomemben dejavnik, vendar le-te predstavljajo grožnjo pri učinkovitem poslovanju in so zato vir problemov. Minimizarati kulturne razlike pomeni, da jih skušamo izolirati, oddaljiti in vse to z namenom, da bi zmanjšali potencialni riziko. To se lahko doseže tako, da organizacije razvijejo »globalno« orientacijsko kulturo ali pa dovoljujejo avtonomijo, s tem, da se držijo religioznih norm. Vendar je potrebno vedeti, da je težko standardizirati sisteme in procedure ter ustvariti takšno kulturo podjetja, ki ne bi odsevala nacionalne kulture vodilnih. Zaradi tega je skoraj nemogoče, da bi se globalna praksa, sistemi in vrednote v celoti uveljavili. Poskus, da bi ustvarili tako močno kulturo podjetja, ki bi izbrisala kulturne razlike, pogosto naleti na neuspeh, kajti kultura matične organizacije je največkrat dominantna. To lahko povzroči, da se lokalni managerji v lastni državi počutijo kot manjšina.
- **Koristna uporaba kulturnih razlik**: predlogi za upravljanje s kulturno različnostjo v posameznih podjetjih, organizacijah so naslednji: zgraditi osebni odnos (*angl. face-to-face relationship*), ustvariti internacionalne projektne skupine, razvijati internacionalne treninge managementa in delati na samem razvoju, zgraditi paleto vrednot, vendar ne pozabiti na lokalno interpretacijo le-teh in promovirati divergentne vrednote (Scheinder et al., 1997, str. 209-235). Za to je potrebno najti neko ravnotežje med lokalnimi potrebami in centralnim nadzorom, kar je dandanes lahko velik problem. Za primer lahko vzamemo evropska podjetja, ki se vedno bolj zavedajo pomena lokalnih potreb, ameriška se osredotočajo na globalno integracijo, medtem ko imajo japonska in kitajska podjetja vedno večje težave pri internacionalizaciji in prilagajanju.

Kulturne razlike se kažejo v lastnostih kot so narodnost, jezik, organiziranost, navade, običaji, postopki, izkušnje, cilji itd. Omenjene lastnosti so del psihologije človeka, ki se izraža skozi njegovo vedenje, vrednote, obnašanje, temelječ na kulturnih predpostavkah (Luce & Smith, 1987, str. 126). Nerazumevanje in nepoznavanje tujih kultur nas privede do tega, da postanemo ujetniki lastnih kultur. Naenkrat ustaljeni vedenjski vzorci ne veljajo več, nadomestijo jih tuji in nerazumljivi (Moran & Strip, 1991, str. 47).

Manager (poslovodja), ki je zaposlen v tuji podružnici podjetja, mora pričakovati in biti pripravljen na velike in majhne razlike v vedenju posameznikov in skupin v podjetju. Te razlike izhajajo iz socio-kulturnih spremenljivk, kot so religija, izobrazba, jezik in iz nacionalnih spremenljivk, kot so gospodarski, pravni in politični dejavniki. Te kulturne spremenljivke določajo osnovne odnose do dela, časa, materializma, individualizma, sprememb itd. Odnosi pa naprej vplivajo na motivacijo in pričakovanja posameznikov glede dela in odnosov v skupini, ki končno vplivajo na pričakovani izid.

Pri razumevanju norm in vrednot neke kulture je pomembno izpostaviti, da se tudi znotraj omenjene kulture norme in vrednote lahko razlikujejo ter so lahko pogojene s stopnjo verske

pripadnosti, stopnjo izobrazbe, materialnim položajem posameznika ter njegovo lastno osebnostjo. Prav zaradi tega je treba na norme in vrednote gledati kot na nekakšno porazdelitev, ki ima številne značilnosti normalne statistične porazdelitve (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 275). Govorimo o razlikah med posamezniki, ki obstajajo kljub temu, da so pripadniki iste skupine, organizacije ali regije. Zato moramo biti pri ocenjevanju posameznikov (njihovo vedenje, slog poslovanja in pogajanj) že vnaprej izredno previdni, saj nas lahko posploševanje zavede in pripelje do napačne predstave. Prav tako značilnosti ene kulture ne moremo posplošeno prenesti na vse pogajalce, ki izhajajo iz ene kulture oz. so iste nacionalnosti. Potrebno se je izogibati posploševanju norm in vrednot neke kulture, čemur pravimo stereotipi, ki so lahko povsem neupravičeni ter subjektivno dojeti s strani posamezne kulture (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 275).

2. OPREDELITEV POGAJANJ

Pojem pogajanje je prvič moč zaslediti pred več kot 2000 leti v času starih Rimljanov in je povezan z začetki blagovne proizvodnje, sam izraz »pogajanje« pa izvira iz razčlenbe latinske besede *negotiare* (*lat. neg-ne* in *otium*-prosti čas, skupaj čas, ki ni prosti), torej gre za *poslovanje, posel* (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 262).

Do pogajanj nas pripelje želja po neki stvari, ki je nimamo. Zato s procesom pogajanj vzpostavimo komunikacijo z nasprotno stranjo, ki nam to stvar ponudi in želi za to določeno ceno oz. proti uslugo, ki pa je zagotovo drugačna od tiste, ki smo si jo zamislili sami. Število opredelitev pogajanj se množi, nespremenjene pa ostajajo njihove temeljne sestavine (Hrastelj, 2003, str. 263):

- Pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki.
- Stranki imata skupne, pa tudi različne interese.
- Ko stranki vstopata v pogajalski postopek, je njun cilj doseči sporazum.
- Čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum obojestransko koristen.

Ne nazadnje velja vedeti, da so pogajanja medosebna komunikacija, da se vedno pogajamo z ljudmi in z vsemi njihovimi dobrimi in slabimi lastnostmi. Zato je sposobnost medosebnega komuniciranja vsaj tako pomembna kot poznavanje samega pogajalskega predmeta in veščine pogajanj (Kavčič, 1996, str. 10).

2.1. Opredelitev poslovnih pogajanj

Obstaja cel spekter modelov poslovnih pogajanj, ki jih v večini avtorji prikazujejo v dveh oblikah, in sicer, prva oblika predstavlja pogajanja s pomočjo izbire temeljne pogajalske strategije, od katere je odvisna celotna narava pogajalskega procesa. Druga oblika pa

prikazuje pogajanja skozi pogajalski proces in faze, ki ga sestavljajo (Firth, 1995, str. 10-26). Poslovna pogajanja so sestavni del poslovanja ter poslovnega komuniciranja. Predstavljajo način, kako reševati konflikte med najmanj dvema stranema z namenom doseči skupno sprejemljivo rešitev. Pogajanja imajo dolgo zgodovino in več razsežnosti (Hrastelj, 2003, str. 262).

Definicij pogajanj je več, in sicer (Kavčič, 1996, str. 10-11):

- Na splošno jih lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami. V tem smislu so pogajanja ena najpogostejših aktivnosti vsakega človeka.
- Za komercialna (trgovska) pogajanja velja, da jih je mogoče definirati kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel. To velja kar enoznačno za vsa komercialna pogajanja. Pri tem ne gre le za pogajanja o ceni, pač pa o vseh dejavnikih, ki vplivajo na gospodarsko korist oz. izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca.
- Pogajanja so barantanje s popuščanji.
- Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo, po najnižji možni ceni. Vendar ne zastoj.
- Pogajanja je nadalje mogoče definirati kot konferenco ali razpravo z namenom, da dosežemo sporazum glede neke pogodbe, dogovora ipd.

Vsekakor so pogajanja uporabno orodje za razreševanje konfliktov le, če so izpolnjeni naslednji pogoji (Kavčič, 1996, str. 22-32):

- Obe stranki v pogajanjih morata imeti nekatere skupne in nekatere različne interese.
- Obe strani se strinjata, da so pogajanja primerna oblika reševanja konflikta. Pomeni, da sta obe pripravljene na popuščanje, na to, da bosta nekaj dali, če hočeta kaj dobiti.
- Za rešitev konflikta ni boljše alternative. Za pogajanja se stranki odločita, kadar svojih interesov ne moreta bolje uresničiti na drug način. Če lahko ena ali druga stran dobi, kar želi, brez pogajanja, potem se ne bo odločila za pogajanja (ob predpostavki racionalnega obnašanja strank).
- Pogajanja so smotrna, kadar gre za realistični konflikt, torej konflikt o realnih materialnih zadevah (blago, denar, materialne pravice ipd.). Za reševanje čustvenih konfliktov pogajanja niso primerno orodje.

2.2. Vrste poslovnih pogajanj

Pogajanja so ciljna dejavnost, saj skušajo doseči skupna stališča udeležencev. Zato ima vsako pogajanje cilj, za vsako kaže zasnovati strategije za doseganje tega cilja. Strategija pa obsega načine (usmeritve in vsebino), urejenost pogajanja (vloge udeležencev, potek) in resurse za pogajanja (materialne in nematerialne). Poznamo več vrst pogajanj, in sicer (Možina, Tavčar & Knežević, 1995, str. 307):

- **Pogajanje s partnerji**: partnerji so drugi posamezniki, skupine ali organizacije, s katerimi nas vežejo pomembni skupni interesi. S partnerji se največkrat pogajamo o ceni, dobavnem roku, plačilnem roku, stroških, jamstvih.
- **Pogajanje s konkurenti, tekmeci**: to so vsi posamezniki, skupine ali organizacije s katerimi tekmujemo na trgu konkurence za dobrine ali korist. Glavne teme pogajanj so delitev dela, poslov, pravila, področij, konkurence, delovanja.
- **Pogajanje z drugimi**: sem uvrščamo pogajanja s sindikati, strokovnimi združenji, državnimi ustanovami-davkarija, carina, kjer gre predvsem za usklajevanje interesov, sodelovanje, pravila nasprotovanja.

Pogajanja so uspešna le, če so z izidi dovolj zadovoljne vse vpletene strani, zato pobudnik pogajanj presoja ne le koristi, ki si jih sam obeta, temveč tudi koristi, ki se obetajo drugim vpletenim stranem. Potrebno je upoštevati in uskladiti interese ljudi, njihove želje, potrebe in pričakovanja. Če je ena skrajnost sodelovanje in druga nasprotovanje, so pogajanja vmes. Od dobro opravljenih pogajanj je vedno znova odvisna naša uspešnost. Pogajanja zadevajo stališča in odločitve ljudi. Zato moramo upoštevati tudi človeške vrednote in navade, interese in potrebe (Možina et al., 1995, str. 306).

2.3. Weis-Stripp model poslovnih pogajanj

V okviru medkulturnih poslovnih pogajanj je veliko avtorjev, ki so razvili določene modele za predvidevanje in sprejemanje določenih rešitev med samimi pogajanci. Okvir Weis-Stripp modela je sestavljen iz štirih glavnih sestavin (prikazano v Tabeli 1), ki predstavljajo ključne dele pogajalskega procesa. Posamezna sestavina pa je nadalje razdeljena na eno ali več spremenljivk, v katerih se odražajo medkulturni vplivi.

Preden predstavim štiri temeljne sestavine ali skupaj dvanajst spremenljivk, je pomembno, da opredelim faze, ki jih določen pogajalec ponavadi upošteva (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 265):

- Najprej začne raziskave, ki temeljijo na pisnih virih in na pogovorih z osebami, ki so del ciljne kulture.
- Seznanjeni se z ugotovitvami raziskav in oblikuje začasne predloge.
- Oblikuje načrte pogajanj.
- Interakcijo, ki upošteva morebitne odklone v dinamičnem modelu in s tem spreminjanje predlogov.

Pogajanja so predstavljena kot ciklični (gre za srednjeročne in dolgoročne posle) postopek, ki ga sestavljajo naslednji segmenti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 265):

- Oblikovanje politike.
- Interakcija.
- Premislek.
- Izid.

Tabela 1: Sestavine in spremenljivke pogajanj Weis-Stripp modela medkulturnih pogajanj

SESTAVINE	SPREMENLJIVKE
Politika: definira bistvene poslovne interese in opisuje običajen tok ukrepov, usmerjenih v varovanje in pospeševanje teh interesov. V svetovni trgovini in pri mednarodnih naložbah ločimo tri alternative: osamitev na domačem trgu, globalno konkuriranje in sodelovanje preko strateških povezav. Pri vseh so pogajanja ključna.	1. Pogajalska zamisel 2. Izbor pogajalcev 3. Vloga hotenj posameznikov 4. Protokol 5. Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovane koristi
Interakcija: predstavlja fazo izmenjave informacij, znotraj katere si stranki medsebojno izmenjujeta predloge in tako spoznavata pričakovanja druge strani.	6. Kompleksnost jezika 7. Prepričevalni argumenti 8. Upoštevanje časa
Premislek: faza v pogajalskem procesu, v kateri pogajalci ocenjujejo dotedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotne strani predloge dopolnijo, s čimer si prizadevajo preseči konflikte in priti do kompromisa.	9. Podlaga za zaupanje 10. Nagnjenost k sprejemanju tveganja 11. Notranji sistemi sprejemanja odločitev
Izid: končni dogovor, ki ga dosežejo stranke, oz. spoznanje, da dogovor ni možen.	12. Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 256-66.

Lahko rečemo, da je eden izmed ciljev Weis-Stripp modela, oblikovanje profilov, ki odražajo pogajalsko filozofijo strank. Stranke bodo ob približevanju k realnim potrebam in stanjem

dodajale ali odvezemale ali podrobneje razčlenjevale posamezne spremenljivke (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 73).

Pogajalec dobi podobo o nasprotni pogajalski strani in o njeni pogajalski filozofiji z zaznamki po posameznih spremenljivkah. S pomočjo opisanega modela dobi delne odgovore na vprašanja kot so: kdo so pogajalski partnerji, zakaj so bili izbrani, kaj želijo pridobiti v procesu pogajanj, katere so njihove prioritete, kako se bodo odzivali, kakšne načine verbalnega in neverbalnega komuniciranja bodo uporabili, kako pomemben je čas zanje in kako dolgo bodo predvidoma trajala pogajanja, s čim si lahko pridobimo zaupanje, kakšen odnos imajo do tveganja, kdo bo sprejel končno odločitev in s kakšnim odgovorom se bodo zadovoljili. Prav tako pa pogajalcu dovoljuje dodajanje njegovih osebnih ugotovitev ali spremenljivk. Na ta način lahko resnično razume potrebe, motivacijo, pričakovanja in poglede tuje pogajalske strani. S selektivnim kategoriziranjem informacij lahko pogajalci razvijejo pogajalski profil, ki omogoča ponazoritev filozofije pogajanja nasprotne strani.

Opisani model je zelo uporaben tudi v obliki računalniške aplikacije (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 265). Pogajalski strani lahko na prenosnem računalniku v računalniški obliki pregledata in dopolnita podatke, ko je pogajalec že na poti k nasprotni pogajalski stranki ali med samim pogajalskim procesom. Podjetje si lahko uredi bazo podatkov, ki na eni strani vsebuje splošne informacije, na drugi strani pa lastna opažanja pogajalcev o posameznih kulturah.

2.4. Priprave na pogajanja in kje se pogajati

Priprave na pogajanja strokovnjaki označujejo kot kritično fazo v pogajanjih. Pomen priprav je tolikšen, da velja načelo: »Nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja!« (Kavčič, 1992, str. 67). Pomanjkanje časa je eden izmed ključnih dejavnikov za premajhno pripravljenost pogajalcev, saj ponavadi le-ti zaupajo v svojo usposobljenost in znanje. Pripravljati se na pogajanje šele med pogajanjem ocenjujejo strokovnjaki za najslabše, kar lahko pogajalec zagreši (Ferraro, 2002, str. 126-127).

Priprave na pogajanja zahtevajo (Kavčič, 2002, str. 350):

- Določitev cilja oz. ciljev.
- Izbiro pogajalske strategije.
- Zbiranje informacije.
- Določitev pogajalske skupine.
- Odločitev o času pogajanj.
- Določitev kraja pogajanj.
- Določitev pristojnosti pogajalcev.
- Odločitev o javnosti ali tajnosti pogajanj.

Moramo pa se vprašati tudi, kje se bomo pogajali in zakaj bi se pogajali zunaj naših meja, če pa je to možno storiti tudi doma. Poslovni pogajalec, ki potuje po svetu, se srečuje z mnogimi težavami in izzivi, medtem, ko se s temi ne srečuje pogajalec, ki je doma. Lahko se pojavi kar nekaj težav, ki jih ima mednarodni pogajalec, in sicer, prilagajati se mora okolju, ki ga ne pozna. To pomeni, da se mora navaditi razlik v jeziku, hrani, življenjskemu ritmu in kulturi. Pogajalec, ki je dobro pripravljen, se bo prilagodil relativno hitro, brez trenutkov neugodja, nespretnosti in zmede. Čas in trud morate porabiti za učenje in sprejemanje novega okolja. Za tiste, ki pa seveda niso dovolj pripravljeni na spremembe v okolju, se lahko zgodi, da jim enostavno zmanjka energije, ki bi bila potrebna za pogajanja. Pogajalec, ki prileti v drugo državo, ima malo ali pa nič kontrole nad prostorom, kje se bodo vršila pogajanja. Ne pozna velikosti konferenčne sobe, naprav, ki so tam na voljo, urnika pogajanj, prav tako pa tudi o času, ki je na voljo za socialno druženje, odloča domači pogajalski tim. Stran, ki to določa, lahko to izkoristi kot svojo prednost.

Pogajalec, ki dela v tuji državi, je že v naprej v slabšem položaju, ker je fizično ločen od svojega podjetja, prav tako pa nima številne podpore svojih sodelavcev. Tisti pogajalci, ki delajo le doma, ne občutijo pritiska, da je potrebno določen posel čim prej izpeljati, kot ga čutijo mednarodni pogajalci. Kajti dlje, ko bodo potekala pogajanja, dlje bo pogajalec stran od svojih drugih delovnih nalog, dlje bo tudi od svoje družine, prijateljev in nasploh od socialnega življenja (Ferraro, 2002, str. 127-128). Vse kaže na to, da imajo pogajanja in poslovanje v tujini veliko več slabosti, kot pa poslovanje samo doma. Vendar obstaja zelo mala možnost, da bi poslovneži v primeru izbire izbrali le delo doma oz. na domačem trgu. Večkrat je poslovnem veliko bolj všeč ideja, da sodelujejo tudi v tujini, da prodajajo svoje izdelke in zamisli stran od domačega trga.

2.5. Pogajalske taktike

Menim, da je eden izmed pomembnih in ključnih pogojev za uspešno uporabo določene pogajalske taktike in konec koncev za uspešen zaključek pogajanj poznavanje samega sebe, svojih sposobnosti in omejitev.

Pogajalskih taktik je toliko, kolikor je pogajalcev. Čeprav lahko v literaturi zasledimo veliko različnih pogajalskih taktik, vseeno velja pritrditi tistim, ki pravijo, da je taktike potrebno poznati, vendar uporabljati vsako od njih na različne načine v različnih pogojih in pri različnih pogajalskih predmetih. Najboljše je, če taktiko za vsako pogajanje posebej pripravimo in to skladno s predmetom, okoliščinami in nosilci pogajanj. Ni vsaka taktika primerna za vsakega pogajalca glede na njegov pogajalski slog in osebnostne značilnosti.

Med različnimi taktikami bi jih omenila le nekaj, in sicer (Kavčič, 1992, str. 163-180):

- **Postavljanje ekstremnih zahtev**: bistvo te taktike je, da pogajalec postavi svoje zahteve v zelo ekstremni obliki. Lahko gre za posamezno zahtevo ali pa paket zahtev, povezanih v celoto. Namen takšnih zahtev je znižati pričakovanja nasprotne strani in jo omehčati, da bi bolj popustila pri pogajanjih, vendar se je potrebno zavedati tveganja pri uporabi te pogajalske taktike. V najslabšem primeru lahko pogajanja zaidejo v slepo ulico, kjer sta na koncu obe strani na slabšem in se pogajanja hitro končajo.
- **»Dobri in grdi fantje«**: to taktiko lahko uporabimo v dveh oblikah. Ena je ta, da je v pogajalski skupini glavni pogajalec, ki ustrahuje nasprotnika, ga spravlja v nelagoden položaj, nato pa se pojavi druga oseba, ki pa deluje prijetno in popravlja njegovo grdo obnašanje. Druga oblika pa je, da je začetni pogajalec trd, oster in nepopustljiv in morda celo prekine pogajanja. Nato ga zamenja pogajalec, ki ima lastnosti »dobrega fanta«, ki je pripravljen na kompromis in razume ter zna prisluhniti interesom nasprotnika.
- **»Vzemi ali pusti«**: to je taktika postavljanja nasprotne strani pred enostavno izbiro, in sicer, ali sprejmete ponujene pogoje ali pa sporazuma ne bo. Podlaga za njeno uporabo je domneva, da pogoje lahko postavlja tisti, ki je močnejši; šibkejši pa se je primoran prilagajati in sprejeti ponujeno. Prav tako z uporabo te taktike dajemo nasprotni strani vedeti, da si jo lahko privoščimo. Pametno pa je, da jo uporabimo bolj proti koncu pogajanj, saj je največja verjetnost ravno na začetku pogajanj, da nasprotna stran ne sprejme tistega, kar je bilo ponujenega.
- **Taktika rezin**: je pogosto poimenovana tudi taktika »rezanja salame«. Značilno za to taktiko je, da celotno zadevo razčlenimo na njene manjše sestavine in se vsake lotimo posebej, saj s tem poskušamo doseči bolj ugodne pogoje, kot če bi se pogovarjali o vsebini kot celoti. Učinkovitost taktike temelji na pričakovanju, da nasprotna stran ne bo tvegala prekinitve pogajanj ali celo konflikta zaradi drobnega popuščanja na vsaki posamezni točki.
- **Slepi maneuver**: to taktiko nekateri označujejo tudi z »Oprostite, napačno smo se razumeli!« Ima več oblik. Ena je, da poskušamo odtegniti pozornost nasprotne strani od bistvenega vprašanja, čeprav smo ga dobro razumeli. Druga je umik že danih koncesij z izgovarjanjem na jezikovne razlike, ko se pogajamo v tujem jeziku in se izgovarjamo na naše slabše znanje jezika. Seveda pa je pred uporabo te taktike potrebno preučiti, kakšne so resnične potrebe nasprotne strani.

Poleg omenjenih taktik poznamo še taktiko igralskega obnašanja, kjer so ključnega pomena čustva; taktiko omejenih pristojnosti in sklicevanja na avtoriteto, kjer se v glavnem prenašajo utemeljitve predlogov na koga drugega. Prav tako poznamo še t.i. »Samo še tale malenkost!« taktiko in taktiko »kdaj«, »kje in kako« (Trunk Širca, 2001).

2.6. Kultura in pogajanja

Dejstvo je, da so pogajanja ena izmed kompleksnejših oblik odnosov med ljudmi in da se dober pogajalec ne rodi, ampak se skozi življenje uči postati dober pogajalec. Pogajamo se celo življenje tako v zasebnem kot v javnem življenju. Že kot majhni otroci smo se pogajali s straši, starimi straši in konec koncev tudi sami s sabo, zato smo že kot otroci pridobivali določene pogajalske izkušnje, ki se jih marsikdo sploh ne zaveda. Ko se pogajamo doma, znotraj naše kulture, lahko učinkovito operiramo na nezaveden način. Ko pa zapustimo naše domače okolje, našo kulturo in vstopimo v tuja, internacionalna oz. medkulturna pogajanja, pa se stanje spremeni. Vse bolj je naš uspeh odvisen ne le od samega znanja, pač pa od tega, kako znamo to znanje uveljavljati. Vodilno pravilo pogajanj je, da se zavedamo njihovega pomena in da izgubimo kakršenkoli strah pred pogajanjem. Nikoli se ne smemo pogajati iz strahu. Med različnima strankama se pojavijo drugačne vrednote, interesi, cilji, etnična načela, obnašanje, različni govorni stili; vse to vpliva na potek in uspeh pogajanj (Ferraro, 2002, str. 125).

Biti dober pogajalec tako na domačih kot tudi tujih trgih zahteva inteligentnega, dobro pripravljenega, kreativnega in prilagodljivega človeka. Ker kultura vključuje vse, kar ljudje imajo (odraz v materialni kulturi), kako razmišljajo in kaj delajo, le-ta obarva pogajanja in močno vpliva tako na način komuniciranja kot tudi na dojemanje vedenja posameznika. Torej preproste formule za uspeh pri pogajanjih ne obstaja. Uspešen pogajalec mora izbrati ustrezno strategijo, načrtovati ustrezno osebno in organizacijsko podobo, narediti pravilen tip domače naloge, vprašati najbolj primerna vprašanja, ponuditi in zahtevati primerno koncesijo v pravem času. Že pogajanja v sklopu ene kulture so dovolj zapletena, kaj šele, ko nastopijo pogajanja v mednarodnih krogih. Torej odgovornost obeh držav z različno kulturo je, da se z njo seznanita in da jo razumeta. Medkulturno sporazumevanje je, z drugimi besedami, dvosmerni promet, kjer obe strani delita breme in odgovornost kulturnega zavedanja (Ferraro, 2002, str. 126-127).

Ko so pogajanja končana, ponavadi nobena stran ni stoodstotno zadovoljna, ampak obe strani skupaj dosežeta neko maksimalno zadovoljstvo. To je seveda v primerih, ko so pogajanja uspešna. V vsakih pogajanjih nastopata vsaj dve ali več strank. Da so pogajanja potrebna, mora obstajati vsaj delna razlika v interesih obeh strank. Pogajanja so uporabna za razreševanje realističnih konfliktov. Pomeni, da gre obema strankama za neko materialno dobrino, ki jo hočeta obe, je pa ni na voljo v zadostni količini za obe. Zato poskuša ena stranka izriniti drugo od udeležbe v delitvi (redke) dobrine (Kavčič, 2002, str. 44-47).

Pri pogajanjih ni nobenih togih pravil, da je vsako pogajanje zgodba zase, da pri tem ne obstojajo nobene šablone. Zato je prilagodljivost in iznajdljivost izjemno pomembna značilnost uspešnih pogajalcev. Zelo nevarno se je oprijemati kakršnihkoli stereotipov, pa naj se to nanaša na vrsto pogajanj, taktike ali pa na odnose s pogajalci iz drugih kulturnih

področij. Ob prebiranju tako domače kot tuje literature, ki opisuje značilnosti posameznih narodov, si velja zapomniti, da kaže le neko splošno možno podobo, ki se v konkretnem primeru lahko izkaže za nekaj čisto drugačnega.

3. TEORIJE PREUČEVANJA KULTURE IN MEDKULTURNIH RAZLIK

Zanimanje za raziskovanje kulture in medkulturnih razlik se je začelo šele pred dobrimi tremi desetletji. Ker je avtorjev medkulturnih raziskav kar veliko, sem se osredotočila le na najpomembnejše.

3.1. Hofstedejeva teorija

Najbolj odmevna raziskava Geerta Hofstedeja² je raziskava o medkulturnih razlikah, ki je bila zasnovana na podlagi zaposlenih v multinacionalnem podjetju IBM v letih od 1967 do 1973. Ta raziskava je zajemala kar 116.000 oseb iz 72 držav, kasneje pa jo je oblikoval v model petih dimenzij vrednot, in sicer (Ghauri et al., 1996, str. 121-122):

- **Odmik moči** (*angl. power distance*) oz. odnos do ljudi višjih oz. nižjih slojev. V različnih državah obstajajo različne rešitve problema neenakosti med ljudmi. V kulturah, kjer je prisotna visoka stopnja odmika moči, je pomemben posameznik, prav tako se čuti neenakost in avtoritativnost (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 91), medtem ko je v kulturah z nizko stopnjo odmika moči pomembna družba in enakopravnost oz. enakovrednost. Zato je ena izmed ključnih potez pri medkulturnem poslovanju poslati pogajalca, ki ima podoben status (Kalé, 1996, str. 30).
- **Izogibanje negotovosti** (*ang. uncertainty avoidance*). Določene kulture imajo visoko izogibanje negotovosti, kar pomeni, da dajo veliko na odnos, ki se vzpostavlja s pogajanjem. Prav tako pa skušajo s tem zmanjšati skrbi pred negotovostjo z določenimi zakoni, pravili obnašanja. Pogajanja ponavadi trajajo dlje časa, saj pogajalci poskušajo pridobiti zaupanje partnerja (Herbih, 2002, str. 148). Druge kulture pa imajo nizko izogibanje negotovosti, kar pomeni, da so pogajalci bolj tolerantni in so pripravljeni na več različnih mišljenj, kar se kasneje veliko lažje uskladi kot s pogajalci z visokim izogibanjem negotovosti.
- **Individualizem** (*ang. individualism*) in **kolektivizem** (*ang. collectivism*). V individualističnih družbah posamezniki gledajo predvsem na svojo korist in zadoščanje. Pogajanja ponavadi niso skupinska, odvijajo se v okviru ljudi, ki se dobro poznajo med seboj, vodi pa jih potreba po stabilnih poslovnih odnosih. V kolektivističnih družbah pa je pomembna harmoničnost, kar pomeni, da vsak posameznik pripada posamezni skupini. Ta

² Geert Hofstede je eden izmed najpomembnejših avtorjev v poslovnih vedah.

skupina pa posameznika ščiti, hkrati pa od njega pričakuje lojalnost. Tako npr. odločitve na Japonskem in Kitajskem v večini dela skupina in ne posameznik. Tako prihaja do manj napak. V primeru, da pride do napak, to odgovornost prevzamejo organizacije, v zameno pa so posamezniki od organizacij bolj odvisni (Kavčič, 1996, str. 265).

- **Moškost** (*ang. masculinity*) in **ženskost** (*ang. femininity*). Za japonsko kulturo npr., je značilna moškost, kar pomeni, da cenijo tekmovalnost in materialni uspeh. Pogajanja med pogajalci iz moških kultur so težja kot tista, kjer je vsaj ena stran iz bolj ženske kulture. Tu se konflikti pogosto rešujejo s prepirom in vztrajanjem, in ne s kompromisi. V bolj ženskih kulturah pa imajo velik pomen vrednote, kot so vljudnost, skrb in dobri medsebojni odnosi (Hofstede & Usunier, 1996, str. 125-126).
- **Časovni horizont (dolgoročnost in kratkoročnost)** (*ang. time perspective*). Hofstede jo imenuje tudi kot t.i. »konfucijski dinamizem«, saj določa dolgoročno stran (Kitajska, Japonska), ki je nagnjena k prihodnosti in zagovarja vrednote, ki prinašajo korist na dolgi rok, npr. varčevanje. Druga stran je kratkoročna stran (Rusija), ki pa je nagnjena k sedanjosti in preteklosti ter poudarja vrednote, kot so npr. spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti (Keegan & Schlegelmilch, 2001, str. 91).

Tabela 2: Kulturološke dimenzije na Kitajskem, ZDA, Japonskem in v Sloveniji

Država	Odmik moči	Izog.negotov.	Indiv./Kolektiv.	Mošk./Žensk.	Dolg.usmerjen.
KITAJSKA	80	30	20	66	118
ZDA	40	46	91	62	29
JAPONSKA	54	92	46	95	80
SLOVENIJA	71	88	27	19	n.p

Vir: G. Hofstede, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations, 2001, str. 500-502.

V Tabeli 2 je prikaz kulturoloških dimenzij po posameznih državah. Po dimenziji *Odmik moči* je Kitajska zelo visoko (80), kar pomeni, da so navajeni hierarhije in jo spoštujejo, prav tako tudi tolerirajo koncentracijo moči veliko bolj kot na Japonskem (54). Zanimivo je, da je v ZDA (40) slika povsem drugačna, saj so bolj navajeni soodločanja. Pri *Izogibanju negotovosti* je Japonska najvišje na lestvici (92), kar pomeni, da se počutijo precej nelagodno, če imajo občutek, da so negotovi. Tudi Slovenci so podobnega značaja, medtem ko se Kitajci (30), zanimivo, ob tem ne počutijo nelagodno. Na lestvici *Individualizma/Kolektivizma* so Kitajci (20) veliko bolj kolektivistični od Japoncev (46), še vseeno pa ne v tolikšni meri kot v ZDA (91), kar pomeni, da velik pomen pripisujejo družini ter skupinskim aktivnostim, medtem ko je ZDA popolnoma individualistično usmerjena država. Dajejo poudarek na »jaz« (O'Keefe & O'Keefe, 2004, str. 618-619). Pri dimenziji *Moškost/Ženskost* je Kitajska bolj »moška« kot »ženska« družba (66), prekaša jo le Japonska (95), medtem ko je Slovenija (19) veliko bolj »žensko« usmerjena. *Dolgoročna usmerjenost* je najbolj opazna pri Kitajski (118), sledi ji

Japonska (80), kar pomeni, da velik pomen pripisujejo prihodnosti, medtem ko so ZDA (29) bolj kratkoročno usmerjena država.

Na splošno smo Slovenci narod, ki ni ravno znan kot dober pogajalec. Pri naši pogajalski uspešnosti nas ovirajo različne lastnosti. Večina slovenskih pogajalcev, pogajanja jemljejo preveč neresno; po mojem mnenju ni problema v pridobivanju znanja in veščin, ampak v tem, da se premalo pripravimo nanje in ne spoznamo dovolj kulture nasprotne strani. Ta pa je vsekakor ena izmed pomembnih vedenj vsakega pogajalca druge kulture. Na pogajanja pogosto pridemo z eno samo rešitvijo, kar praviloma ne vodi k uspešnemu zaključku, in tako zapravljamo čas po nepotrebnem. Manjka nam vztrajnosti, potrpežljivosti in pogajalskega poguma, saj nismo pripravljeni tvegati. Prav tako ne znamo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti (Morrison et al., 1994. str. 145). Vsekakor pa to lahko popravimo z veliko dobre in pozitivne volje do pogajanj. Na razpolago imamo ogromno literature, organizira se vedno več seminarjev na to temo in prepričana sem, da imamo na razpolago tudi veliko dobrih pogajalcev, ki čakajo na svoj pravi trenutek.

Značajske lastnosti Slovencev, ki so se ohranile, lahko opredelimo v naslednjih točkah (Hrastelj, 2001, str. 41), in sicer, Slovenci smo:

- **Majhen in obmejni narod**: zato smo tudi ohranili določeno stopnjo nezaupanja do tujcev. V katerokoli smer pogledamo, skoraj vidimo drugo državo. Kot številčno majhen narod lahko čutimo velik vpliv drugih držav okoli nas, še posebej ob mejah, saj se je tam potrebno še bolj prilagajati sosednjim državam. Slovenci smo tudi preseljevalni narod, saj stalno prehajamo čez mejo (Košmerl, 2006, str. 6). Manjka nam tudi narodne zavesti, saj nimamo pravega središča, ki bi nas vlekel k sebi, ampak se nenehno primerjamo s sosednjimi narodi in se jim prilagajamo. Številčna majhnost ter obmejnost slovenskega naroda imata vpliv tudi na občutek manjvrednosti, ki se kaže tudi v prilagajanju jezika, saj s tujci ne poskušamo govoriti v svojem jeziku.
- **»Napadalen« narod**: ta napadalnost pa je po besedah Hrastelja (2001, str. 41) povezana z individualizmom in je še posebej poudarjena po letu 1991. Napadalnost in agresivnost Slovencev pa se v večini žal ne kaže v pozitivnem pomenu besede, ampak gre za avtogresivnost in nevoščljivost.
- **Sprt narod**: kar je razvidno iz usodnih zgodovinskih trenutkov, ob velikih odločitvah in političnih preobratih, kjer nismo držali skupaj zaradi premajhne narodne zavesti. Trstenjak (1992, str. 88) pravi, da je vzrok razklanosti slovenske zavesti v značilni slovenski načelnosti oz. zvestobi principom. Vsak je zvest le svojim prepričanjem. Vendar pa je za majhen narod potrebno, da je enoten, če hoče preživeti.

- **Individualističen narod:** takšni smo postali predvsem po osamosvojitvi, leta 1991. Postali smo bolj kratkoročno usmerjeni in pomembni so nam materialni dosežki ter materialne dobrine. Zaradi individualizma dajemo prednost sebi in svoji družini.
- **Storilnostno naravnan narod:** pridnost, poštenost in delavnost se že nekaj stoletij štejejo za značilnosti slovenskega naroda, v preteklosti pa so te lastnosti veljale predvsem za slovensko kmečko prebivalstvo. S časom se omenjene lastnosti spreminjajo in izgubljajo svoj prvotni pomen, ki se je pripisoval slovenskemu narodu v preteklosti.

Vse te dimenzije so merjene z indeksi. Višji indeks ima neka država, bolj hierarhično, individualistično in dolgoročno je usmerjena, ima več moških značilnosti ter je bolj nenaklonjena pri sprejemanju negotovosti. Hofstedejeva raziskava velja za pionirsko delo na področju raziskovanja kultur. Razsežnosti njegovega modela so danes še vedno pomembno izhodišče pri novih, še bolj poglobljenih študijah nacionalnih kultur.

3.2. Gestelandova teorija

Avtor te teorije, Richard R. Gesteland, (2002, str. 15-17, str. 165-1879) opisuje različne vzorce poslovnega vedenja in posamezne kulture, na podlagi katerih razvršča kulture na štiri pare njihovih temeljnih značilnosti, in sicer:

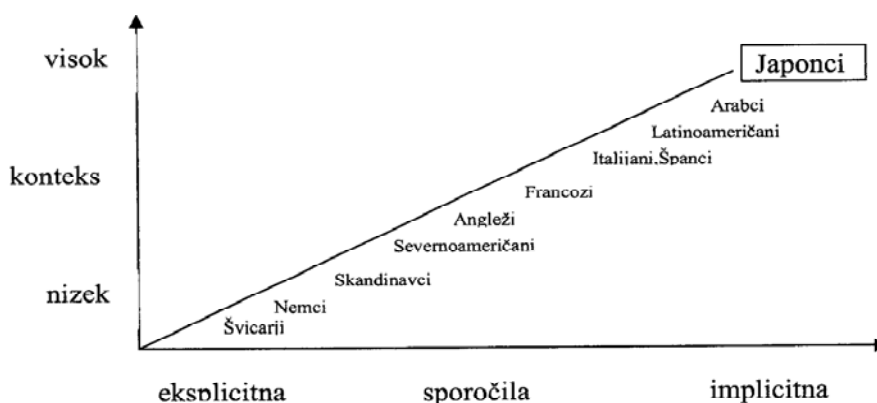
- **Osredotočenost na kupčijo v primerjavi z osredotočenostjo na odnos:** medsebojni odnosi so zelo pomembni, zato je dobro vedeti, da so tisti, ki so bolj osredotočeni na kupčijo, v osnovi bolj usmerjeni v naloge, medtem ko pa so tisti, ki so osredotočeni na odnose, bolj usmerjeni v ljudi. Pri tem se morajo osredotočeni na kupčijo zavedati, da bodo brez razvijanja dobrih odnosov s poslovneži iz kultur, ki so osredotočeni na odnose, težko sklenili kupčijo.
- **Neformalnost v primerjavi s formalnostjo:** lahko se zgodi, da neformalni poslovneži iz egalitarnih kultur navežejo stike z bolj formalnimi kolegi iz hierarhičnih družb, pri čemer lahko s svojo neformalnostjo užalijo ljudi z višjim statusom oz. drugi užalijo s pretiranim poudarjanjem statusa, ki se jim zdi nepomemben.
- **Časovna rigidnost v primerjavi s časovno fluidnostjo:** do težav lahko pride ob srečanjih dveh skupin ljudi, pri čemer je prvi skupini pomemben čas in ne tako medsebojni odnosi, drugi pa le to, da v čim hitrejšem času sklene kupčijo.
- **Čustvena ekspresivnost v primerjavi s čustveno zadržanostjo:** dejstvo je, da čustveno bolj izraziti komunicirajo drugače kot njihovi zadržani kolegi. To velja predvsem za verbalno, paraverbalno in tudi neverbalno komunikacijo, kar lahko vodi v zmedo in kasneje v neuspele pogovore in sodelovanje.

Gestelandova teorija Kitajsko in Japonsko (poleg Koreje in Singapurja) uvršča v skupino B, kar pomeni, da so njihovi poslovneži osredotočeni na medsebojne odnose, ki so bolj formalne kot neformalne narave. Hkrati pa dajejo velik poudarek na odnose pri katerih so bolj čustveno zadržani. Čeprav se je avtor bolj navezoval na posameznikovo vedenje in posredno na kulturo lahko to apliciramo tudi na pogajanja, saj lahko tudi pogajanja postanejo uspešna na podlagi poznanega in sprejemljivega vedenja ter kulture.

3.3. Hallova teorija

Ameriški antropolog Edward T. Hall je leta 1960 vpeljal t.i. koncept *visoko-* in *nizko-* kontekstnih kultur (*ang. high and low context*), v katerem je uporabil koncept miselnih zvez, s katerimi je razložil razlike med načinom komuniciranja v različnih kulturah. Omenjene miselne zveze se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom tega dogodka (Treven, 2001, str. 65). Za *visoko*-kontekstne kulture (npr. japonska kultura) je značilno, da uporabljajo več miselnih zvez, največ informacij pa pridobijo iz neposredne povezave z oddajnikom sporočila. Pri sprejemanju informacij so poleg vsebine sporočila pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje. Sporočila so bolj implicitna (posredna). V *nizko*-kontekstnih kulturah (npr. švicarska, nemška kultura) pa uporabljajo manj miselnih zvez pri komuniciranju. Sporočila so jasna in eksplicitna oz. neposredna (Makovec Brenčič, 2003, str. 52). Pri sprejemanju informacij so pozorni predvsem na besede sogovornika in njihov pomen, manj pomembne pa so kretnje, vedenje ter mimika obraza sogovornika.

Slika 2: Kontekstna različnost kultur



Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, *Mednarodno trženje*, 2003, str. 52.

3.4. Trompenaarsova teorija

Trompenaarsov kulturni model je sestavljen iz sedmih razsežnosti, s katerimi je poskusil opredeliti značilnosti in razlike med kulturami. Prvih pet razsežnosti se nanaša na

medčloveške odnose, zadnji dve pa se ukvarjata s časom in okoljem (Treven, 2001, str. 62-64 & Tayeb, 2000, str. 326-327), katere bom v nadaljevanju tudi predstavila, in sicer:

- **Univerzalizem/partikularizem**: pri univerzalizmu so pravila v zvezi z odnosi in razmerji glavna determinanta v medčloveškem obnašanju. V močno univerzalni kulturi človeški odnosi ne smejo vplivati na poslovne odločitve. Racionalno analitično mišljenje in nepristranski profesionalizem sta idealni lastnosti za ohranitev standardov. V partikularni kulturi pa se dolžnost do sorodnikov in svojcev smatra kot moralna zahteva, ki se vzdržuje skozi socialne mehanizme.
- **Individualizem/kolektivizem**: ta dimenzija je skoraj identična Hofstedejevi isto imenovani dimenziji. V individualistični kulturi so zaposlenci deležni priznanj za osebne dosežke in uspehe pri delu, medtem ko v kolektivistični družbi posameznik ni tako pomemben, temveč je poudarek na skupini ter skupinski mentaliteti.
- **Dimenzija emocionalnosti/nevtralnosti**: to zahteva do neke mere čustva in občutke, ki so izraženi v medčloveški komunikaciji. V kulturah, ki so emocionalno (čustveno) naravnane, je pojav odkritega izražanja čustev povsem naraven. V nevtralnno naravnanih kulturah pa si ljudje prizadevajo nadzorovati svoja čustva zato, da le-ta ne bi vplivala na njihovo mnenje in sposobnost pravilne presoje (Tayeb, 2001, str. 63).
- **Posebne/razpršene povezave med ljudmi**: ta razsežnost poudarja razliko med posebnimi ali *nizko*-kontekstnimi kulturami, kjer so odnosi ločeni po vlogah posamezne skupine, in pa razpršenimi ali *visoko*-kontekstnimi kulturami, kjer odnosi obstajajo na več nivojih naše osebnosti. Ta razlika pomeni, da se v razpršeni kulturi udobje in družinsko življenje ne razlikuje preveč od življenja v službi.
- **Pridobljeni/prirojeni status**: v nekaterih kulturah, kjer odobravajo pridobljeni status, se predpostavlja, da se visok položaj in vpliv pridobita na osnovi znanja, veščin in talenta posameznika, medtem ko pri drugih kulturah prevladuje prepričanje, da so nekateri ljudje rojeni za vodilne položaje (Treven, 2001, str. 64).
- **Zaznavanje časa**: različna obnašanja do časa (preteklost, sedanjost in prihodnost) se kažejo kot nasprotja med pojmom časa, kot linearnim in zaporednim, in pa pojmom časa kot krožnim in sočasnim. Te razlike vplivajo na našo organizacijo in planiranje. V t.i. »zaporedni« kulturi, kjer se osredotočajo na učinkovitost, mislijo, da obstaja čas in prostor za vse. V nasprotju, v t.i. »sočasni« kulturi, pa omogočajo paralelne aktivnosti in so manj orientirani na točnost.
- **Povezanost z naravo**: tukaj obravnavamo različen odnos z naravo in pa zaupanje v naravne zmožnosti. Neprilagodljive kulture želijo ukrotiti naravo in jo identificirati z

mehanskimi modeli za institucije. Prilagodljive kulture pa čutijo, da so odvisne od narave in se vidijo bolj kot proizvod okolja. Po tej dimenziji so kulture lahko usmerjene navzven ali navznoter. Navznoter zasnovane kulture predpostavljajo, da je naravo in posledično tudi vedenje ljudi mogoče nadzorovati. V navzven zasnovanih kulturah pa se ljudje prizadevajo za večjo usklajenost z okoljem ter so bolj fleksibilni (Tayeb, 2000, str. 326-327).

3.5. Primerjava teorij različnih avtorjev

Raziskave, ki so bile izvedene na samem začetku raziskovanja kulture, niso bile popolne, saj so temeljile na kvalitativnem opazovanju sodelujočih oseb. Danes se sodobno poslovanje in organizacija vedno bolj sklicujeta na omenjene raziskave in vedno širši spekter avtorjev tega področja kaže na vse večje prizadevanje za večjo objektivizacijo tega odnosa. V zadnjem desetletju smo lahko priča temu, da so se kulturološka preučevanja distancirala od antropoloških korenin in se začela v vse večji meri navezovati na sicer prav tako protislovna sociološka in ekonomska izhodišča. Prav tako pa bo takšnih raziskav vedno več (Hrastelj, 2001, str. 55-56).

Pri vsem tem se mi zdi pomembno to, da je večina avtorjev tesno povezana s prakso. Ali imajo oz. so imeli lastna podjetja ali pa so sodelovali v raziskovalnih študijah, ki so jih v večini primerov zasnovali sami. Najpomembnejši avtorji kot so Hofstede, Trompenaars in Hall so kulture razdelili v podobne skupine, medtem ko se kriteriji glede kulture in njenih razlik od avtorja do avtorja razlikujejo. Takšen primer je Hofstede, ki je v svojem modelu medkulturnih razlik uporabil štiri, kasneje, pet dimenzij, Trompenaars je uporabil kar sedem razsežnosti, medtem ko je Hall uporabil samo eno dimenzijo in oblikoval zgolj dve skupini (*visoko-* in *nizko-*kontekstne) kulture. Vsak izmed avtorjev je kulturne značilnosti proučeval s povsem svojega zornega kota. Vsi avtorji pa poudarjajo pomembnost poznavanja posameznih kultur, še posebej pri medkulturnih srečanjih.

4. METODOLOGIJA RAZISKAVE

V okviru svojega diplomskega dela sem želela teoretično konceptualizacijo posameznih teoretičnih konceptov kulture, pogajanj in medkulturnih pogajanj nadgraditi s primarno kvalitativno raziskavo (globinskih intervjujev), s katero sem želela ugotoviti izkušnje slovenskih podjetij pri pogajanjih s partnerji na Japonskem in Kitajskem.

4.1. Predstavitev uporabljene metodologije

Za izvedbo raziskave sem izbrala raziskovalno metodo globinskega intervjuja, pri kateremu se poudarja pomembnost odprtega tipa vprašanj in se ne omejuje odgovorov, temveč spodbuja intervjuvance, da povedo lastne misli, prepričanja in izkušnje. S tega vidika je uporaba

globinskega intervjuja optimalna, saj po eni strani prikazuje izkušnje večine slovenskih podjetij in managerjev, ki so se odločili za proizvodnjo na Kitajskem ali Japonskem, po drugi strani pa ta metoda dovoljuje prikaz nekaterih posebnosti in zanimivosti, kar je zaradi neizmerne velikosti in raznolikosti ter posebnosti kitajskega in japonskega trga vsekakor pomembna pridobitev. To zagovarja tudi Sayre (2001, str. 134), ki meni, da je globinski intervju ena izmed kvalitativnih raziskovalnih metod in zelo primerna za proučevanje poslovnih odnosov. Pri globinskem intervjuju je cilj pridobiti kompleksne, poglobljene in individualizirane odgovore ter čim bolj natančno in konkretno spoznati vidik intervjuvančevih spoznanj, misli in izkušenj. Pomembno pa se je držati pravila, ki ga narekuje Kotler (2004, str. 132), ki pravi, da se je, ne glede na uporabnost metode, potrebno izogibati posploševanju ugotovljenih značilnosti intervjuvancev globinskih pogovorov za celotni trg, saj vzorec ni dovolj velik in ni izbran po načelu naključnega izbora. Za globinski intervju sem se odločila tudi zato, ker lahko na tak način poglobljeno in bolj podrobno raziščem medkulturne ovire, s katerimi se podjetja srečujejo pri vstopu na tuje trge.

4.2. Priprava in izvedba raziskave

Pri samem izvajanju posameznega intervjuja mi je bil v veliko pomoč okvirni vprašalnik za globinski intervju (Priloga 14), ki sem ga sestavila glede na cilje, ki sem jih želela doseči, in sicer, raziskati, kakšne so izkušnje slovenskih podjetij pri poslovanju s Kitajsko in z Japonsko.

Pri sestavi vprašalnika sem se opirala predvsem na dimenzije Hofstedejeve kulturne tipologije nacionalnega značaja, Weis-Stripp modela medkulturnih pogajanj in na Hallov koncept *visoko* ter *nizko*-kontekstnost kultur. Vprašalnik za globinski intervju je tako razdeljen na tri dele in vsebuje skupno 17 okvirnih vprašanj. V okviru prvega dela vprašanj sem zastavila nekaj uvodnih vprašanj o izkušnjah v pogajanjih na kitajskem oz. japonskem trgu, namenu pogajanj in pogostosti pogajanj. V drugem delu, sestavljenem iz devetih vprašanj, sem se skušala osredotočiti na pripravo in potek pogajanj. Tako sem zastavila nekaj podrobnejših vprašanj o temeljitosti priprav na pogajanja, o slogih pogajalcev na izbranem trgu, njihovi izbiri pogajalcev, morebitnih pogajalskih taktikah ipd. Prav tako sem skušala nameniti pozornost upoštevanju samega protokola pogajalcev, pomenu vrste vprašanj, kompleksnosti jezika, pomenu medsebojnega zaupanja in upoštevanju vrednosti časa. V tretjem, zadnjem sklopu vprašanj pa so me zanimale še njihove ocene glede dinamike nastopa slovenskih podjetij na kitajskem oz. japonskem trgu ter nasveti slovenskim podjetjem, ki aktivno razmišljajo oz. se odpravljajo na kitajski oz. japonski trg. Vseh sedemnajst vprašanj, skupaj s podvprašanji je bilo odprtega tipa brez vnaprej ponujenih možnih odgovorov. Ta tip vprašanj je sogovornikom dovoljeval, da so na čim bolj neomejen način izrazili svoj pogled na specifično temo oz. prikazali svoje izkušnje z obravnavanega področja. Pred samo izvedbo globinskih intervjujev sem vprašalnik predhodno tudi testirala. Ugotovila sem, da so vprašanja jasna in razumljiva, zato popravki niso bili potrebni.

4.2.1. Izvedba intervjujev

V obdobju april - september 2009 sem opravila skupno štiri globinske intervjuje s štirimi predstavniki (vsi so bili moški) različnih slovenskih podjetij, ki imajo izkušnje in so strokovnjaki v mednarodnem poslovanju na izbranih trgih (dva za japonski in dva za kitajski trg). Dva intervjuja sta potekala na sedežu Ekonomske fakultete, eden na sedežu podjetja (sogovornikova pisarna) in eden v gostinskem lokalu.

Pogoj pri izboru intervjuvancev je bil, da so imeli neposreden stik z japonsko in kitajsko kulturo. Seznam potencialnih slovenskih podjetij, ki delujejo na omenjenih trgih, sem pridobila s pomočjo spletne podatkovne baze slovenskih izvoznikov Slo Export v okviru Gospodarske Zbornice Slovenije (GZS). S podjetji sem najprej navezala stik po telefonu in naknadno po elektronski pošti posredovala nagovor za sodelovanje v raziskavi (Priloga 13) ter vprašalnik (Priloga 14), in se dogovorila za termin intervjuja. Dodaten pogoj pa je bil tudi to, da sem se skušala pri sami izbiri podjetij osredotočiti le na večja podjetja. Pri izbiri ciljne populacije in sogovornikov sem se osredotočila na večja podjetja po kriteriju števila zaposlenih (velika podjetja z več kot 250 zaposlenimi). Prav tako se mi zdi pomembno poudariti, da je v Sloveniji relativno malo podjetij, ki neposredno poslujejo z Japonci ali s Kitajci. Zaradi ne prav obetavnih gospodarskih časov, ki so nas doleteli ravno sedaj, sem imela nekaj težav s pridobitvijo sogovornikov iz podjetij, ki neposredno poslujejo z omenjenima trgovoma. Kar nekaj jih me je zavrnilo, zato ni bila možna izvedba globinskega intervjuja v večjem obsegu. Intervjuji so potekali tako v dopoldanskem kot v popoldanskem času. Intervjuje sem posnela z diktafonom, kar je omogočilo kakovostnejšo komunikacijo, zapis izjav in transkripcijo. Najkrajši intervju je trajal 1 uro in 27 minut, najdaljši pa 1 uro in 49 min. Prepise intervjujev in kratko predstavitev sogovornikov prilagam v Prilogi 15.

5. UGOTOVITVE GLOBINSKIH INTERVJUJEV IN POVEZAVA S TEORIJO

V praktičnem delu diplomske naloge sem hotela priti do zaključkov o razlikah med kitajsko in japonsko kulturo ter zlasti njenim vplivom na pogajanja v mednarodnem poslovanju, in sicer na podlagi izkušenj, ki jih imajo slovenski podjetniki pri poslovanju oz. pogajanju s tema trgovoma.

5.1. Izsledki in analiza odgovorov

Predstavila bom vsebinske ugotovitve raziskave, vendar glede na število opravljenih intervjujev tega seveda ne moremo posploševati, vseeno pa lahko predstavljajo neke smernice za tista podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tuje trge ali pa so tam že prisotna.

5.1.1. Mesto pogajanj

Mesto pogajanj pomeni kraj oz. prostor, kjer so slovenski sogovorniki vodili pogovore oz. pogajanja s kitajskimi in z japonskimi pogajalci. Po izjavah vseh štirih sogovornikov so pogajanja potekala tako v Sloveniji kot na Kitajskem oz. Japonskem. V enem primeru so na japonskem trgu sedaj prisotni le pasivno, kar pomeni, da se trenutno ne pogajajo. Dva sogovornika sta podobnega mnenja, saj pravita, da se raje pogajajo na domačem območju pa tudi oni, pravita, to rajši vidijo, saj imajo takšno vrsto posla, da si morajo prizadevati biti čim bližje proizvodnji, saj neprestano kontrolirajo kakovost posameznih proizvodov. Zadnji sogovornik pa pravi: *»Skoraj vsa pogajanja so potekala tukaj, tako da mi na pogajanja nismo šli na Japonsko. Konkretno smo imeli stike z njimi na Japonskem predvsem zaradi kontrole kakovosti proizvodnje, procesov in pa usklajevanja ter merjenja lastnosti materiala«*. Japonci so, vsaj kar se tiče mesta pogajanj, bolj samozavestni in za njih ne igra velike vloge, kje bodo potekala pogajanja, medtem ko so Kitajci veliko bolj samozavestni, če je mesto pogajanj v njihovem okolju, saj jim to omogoča večji manevrski prostor. Tako kitajski kot japonski pogajalci niso ljubitelji neosebnega komuniciranja; ko jim enkrat »zlezeš pod kožo«, tako tudi ostane in s to mislijo se strinja tudi eden od sogovornikov, ki pravi: *«Na začetku jih je sicer težko pridobiti na svojo stran, a ko jih enkrat dobiš, ostanejo tam za vedno«*.

5.1.2. Pogostost pogajanj

To je odvisno predvsem od specifik in velikosti posla, ki ga imajo podjetja, v katerih nastopajo sogovorniki. V enem izmed vprašanih podjetij imajo pogajanja vsaj 3 do 4-krat na leto. Z nekaterimi imajo pa tudi mesečna srečanja, pravi eden izmed sogovornikov in dodaja: *»Čeprav si nimamo več kaj povedati«*. Pri ostalih treh sogovornikih pa pogajanja potekajo priložnostno, čeprav imajo vsi občutek, da ne glede na to, ali so na obravnavanih trgih fizično prisotni ali ne, potekajo ves čas. Stvar je v tem, da se zgodba o pogajanjih z njimi začne že veliko prej, saj preden pride do sklepanja poslov, se običajno obišče zelo veliko kupcev oz. proizvajalcev (konkurence), ki proizvajajo iskano blago. Tu se državi ne razlikujeta, saj je, kot sem že zgoraj omenila, vse odvisno od vrste posla in pa konec koncev tudi poznanstev in zaupanja.

5.1.3. Priprave na pogajanja

Pomembno se mi zdi poudariti, da so na vprašanje o pomenu poznavanja kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij na uspešnost samih pogajanj vsi štirje sogovorniki odgovorili pritrdilno. Vsi se zavedajo, da je to poznavanje, vsaj okvirno, eden izmed glavnih ključev do uspeha na samih pogajanjih. Tudi kar se tiče priprav na pogajanja, so vsi istega mnenja, da se je potrebno pripraviti in se pozanimati o določenih kazalnikih gospodarstva, čeprav so priznali, da velike pozornosti temu ni vedno moč nameniti. Priprave enega izmed sogovornikov potekajo tako, da zbira in obdeluje informacije o trgu v poznanih poslovnih krogih in na podlagi svojih lastnih izkušenj. Vsekakor pa uspešnost poslovanja na

obeh trgih pogojujejo tudi motivi vstopa in eden izmed mnogih je sigurno velik potencialni trg, tako za proizvodnjo kot prodajo, ter poceni in učinkovita delovna sila. Za spoštovanje z njihove strani je potrebno poznati okoliščine iz njihove preteklosti, ceniti njihov patriotizem in predvsem dajati občutek, da so povsem enakovredni partnerji v primerjavi z zahodnimi državami. Tako Kitajci kot Japonci so zahtevni pogajalci, na pogajanjih je potrebno imeti pripravljene odgovore na vprašanja s tehničnega vidika, o cenah, popustih in jih znati utemeljiti, prav tako pa je poznavanje pravih ljudi izrednega ali celo ključnega pomena za uspešen vstop na tamkajšnja trga.

5.1.4. Prvi vtisi o kitajskih oz. japonskih pogajalcih

Vsi štirje sogovorniki so bili bolj ali maj podobnega mnenja, saj so pri prijetnih oz. pozitivnih lastnostih omenili, da so tako Kitajci kot Japonci polni presenečenj. Zopet pa je odvisno od vrste posla in zaupanja med njimi. Dlje časa, ko se poznajo, večja možnost je, da so odnosi bolj pristni, in da temeljijo na nekem zaupanju, morda celo prijateljstvu. Se pravi, ko se enkrat nek posel ustali in te spoznajo do te mere, da vedo, kakšna pričakovanja in zahteve imaš in obratno, se da dobro in učinkovito sodelovati. Najbolj zanimiv odgovor pa se mi je zdel naslednji: *»V mojih očeh je prijetna lastnost ta, da beseda nemogoče, za njih ne obstaja«*. V pogajanjih gredo včasih tudi v svojo škodo, in sicer, zaradi prizadevanja k pristopu *dobim-dobiš*. Slaba lastnost pa je ta, da zadeva skoraj nikoli ni dorečena in se porabi zelo veliko časa, da se jo prepozna. Še takrat, ko imaš občutek, da si jih spoznal, je ta ponavadi napačen in zavajajoč. Tudi zaupati jim nikoli ne moreš ali pa zelo težko. Eden izmed sogovornikov še pravi: *»Pomembno jim je dati občutek, da jih neprestano kontroliraš in nadziraš, da poznaš trg, na katerem si prisoten vključno z njegovo konkurenco«*. Neprijetne lastnosti so predvsem te, da ne veš, pri čem si, in kaj od tebe dejansko pričakujejo in da klasični vzvodi, ki jih ponavadi uporabljaš na domačem trgu, na tamkajšnjih trgih enostavno ne delujejo. *»Tam je čisto drugačen sistem, ki deluje po čisto drugačnih pravilih. Zelo hitro zmanjka manevrskega prostora, sploh pa, če se pogovarjaš okoli cene, roka, kakovosti, tedanje vrednosti tvoje rešitve,«* pravi sogovornik.

Zaradi njihovega perfekcionizma in pomembnosti, ki se na podlagi odgovorov sogovornikov veliko bolj čuti na Kitajskem, so pogajanja tako dolgotrajna. *»Za vsako odločitev želijo imeti veliko podrobnosti, papirjev in dokazov,«* pravi sogovornik. Tu pa prihaja do določenega razhajanja med ugotovitvami raziskave in teoretičnimi izhodišči. Hofstedejeva dimenzija (2001, str. 500-502) *Izogibanje negotovosti* namreč uvršča Japonsko najvišje na lestvici, kar pomeni, da je v pogajanjih bolj negotova kot Kitajska. Oba sogovornika za japonski trg sta istega mnenja, in sicer, da so Japonci, kar se tiče mišljenja in pristopa pri pogajanjih, veliko bolj »evropejski« in dopuščajo več manevrskega prostora kot Kitajci. Moje mnenje je, da se Kitajci zavedajo, da s svojim delom in kvaliteto še niso primerljivi z Evropejci niti Japonci. In ravno zaradi tega so po eni strani tako nepopustljivi pri pogajanjih. Po drugi strani pa jih

Hofstede (2001, str. 500-502) uvršča na svoji lestvici najvišje, kot *Dolgoročno usmerjena* država, torej, ko enkrat stečejo pogajanja, stečejo za vedno in se prepustijo toku pogajanj.

5.1.5. Temeljna pogajalska zamisel

Zanimiva značilnost tako kitajske kot japonske pogajalske strategije je njihovo vztrajanje pri strinjanju glede nekaterih širših načel, brez katerih se ne bodo spustili v nadaljnja usklajevanja. Tak dogovor jim poleg preverjanja interesov nasprotni strani omogoča dobro osnovo za konkretnjša pogajanja. Sogovornika za kitajski trg sta mnenja, da razen dogovora o splošnih načelih nimajo izdelane celostne pogajalske strategije, temveč se zatekajo k pogajalskim taktikam, ki so se izkazale za uspešne v preteklih soočenjih. Lahko bi rekli, da je njihova pogajalska strategija zgolj skupek uspešnih pogajalskih taktik, ki jih uporabljajo z velikim navdušenjem. Takšen pristop zahodne pogajalce velikokrat zmede in jim povzroča velike težave (Pye, 1992, str. 61-62). In to velja predvsem za Kitajsko. Seveda pa je strategija, tako pri Kitajcih kot Japoncih, odvisna od stopnje zaupanja ter medsebojnega odnosa obeh strani. Torej, če je v pogajanjih prisotno zaupanje in spoštovanje, pogajanja potekajo po konceptu *dobim-dobiš*, v nasprotnem primeru pa je strategija bolj tekmovalne narave in pogajanja potekajo po konceptu *dobim-zgubim*. In ta je zopet bolj značilen za Kitajsko, saj kot sem že omenila, so Kitajci, vsaj na začetnih pogajanjih, manj zaupljivi kot Japonci, zato se tudi v večji meri poslužujejo takšnih vrst strategij in taktik.

5.1.6. Izbor pogajalcev

Tipična kitajska ali japonska pogajalska skupina šteje veliko članov in potrebno je poudariti, da je njihova stran vedno sestavljena iz več skupin, in sicer, ko se pogajajo s tujci, imajo poleg prevajalca še številne skupinice v t.i. »senci« z nadzornimi ali odločitvenimi funkcijami (Blackman, 1997, str. 56). Seveda pa so pogajanja odvisna tudi od velikosti podjetja, njegove strukture in narave posla. Zanimivo se mi je zdelo, kar sta oba sogovornika za kitajski trg omenila da, kadar pride v pogajanjih do problema, se velikokrat izkaže, da se mora kitajska stran posvetovati z višjimi avtoritetami. Tu se teorija potrdi s prakso, saj Hofstede (2001, str. 500-502) pravi, da so Kitajci veliko bolj navajeni hierarhije, prav tako tolerirajo koncentracijo moči bolj kot Japonci, kar pomeni, da je veliko več možnosti, da se določene odločitve sprejmejo individualno na Japonskem kot na Kitajskem. Na Kitajskem je samoumevno, da obstajajo hierarhična kulturna okolja, kjer se osebe z avtoriteto nadvse spoštuje in se jim ne sme nasprotovati, saj bi to pomenilo napad na njihovo osebno dostojanstvo. Pri komunikaciji je potrebno biti vljuden in v nesporazumih iznajdljivo indirektnen. Resni pogovori pa se sklepajo le ob prisotnosti najvplivnejših oseb na obeh straneh. Sicer to velja tudi za Japonsko, vendar v ne tako strogi obliki. Eden od sogovornikov za japonski trg še doda: »*Nekdo, ki je lastnik manjše firme, pozna zadeve in ve, do kje ima mejo, da se še lahko odloči individualno. V večjih firmah pa ima vsak posameznik določeno mejo, do katere lahko gre, prestopiti je pa ne sme, razen v primeru, ko se posvetuje z nadrejenimi*«. Torej je zelo priporočljivo, če imaš

za kontaktno osebo nekoga, ki je na višjem položaju, saj če je to le referent, so lahko pogajanja hitro omejena in je vsak korak težji, saj se mora o vsaki stvari posvetovati z drugimi, višjimi.

5.1.7. Vloga hotenj posameznikov

Želijo biti obravnavani kot vsi ostali (zahodne države) in ne kot razvijajoča se država. Zopet pa je odvisno od vsebine in velikosti posla – v državnih družbah gre vse skozi veliko hierarhijo in ko gre za odločanje, ni to nikoli individualno. Razlika med zahodnimi in kitajskimi oz. japonskimi pogajalci je ta, da so zahodni zainteresirani predvsem za čim hitrejšo sklenitev posla, medtem ko so na kitajski oz. japonski strani večino časa prisotna globlja, patriotska občutja, ki vplivajo na razmišljanje in vedenje, dostikrat celo podzavestno (Kuljaj, 2005. str. 59). Vsi sogovorniki se strinjajo, da bi se moral vsak pogajalec pred vsakim odhodom pozanimati, s kom se bo pogajal na drugi strani, ter informirati nasprotno stran o svojem položaju v podjetju, še posebej v primeru visokega položaja. Sogovornika za japonski trg pravita: »V pogajanjih prevladuje doseganje interesov podjetja in lastnih ciljev,« medtem ko se ostala dva, ki sta odgovarjala za kitajski trg, ne strinjata s tem in pravita: »Kitajci so naravnani kolektivistično in ne individualistično, kar pomeni, da je najprej podjetje in šele nato mogoče ostali«. Vsi se strinjajo, da v času pogajanj v skupini z njimi komunicira samo eden, ki je vodja pogajalske skupine. Ponavadi vodja skupine, ki ga je včasih težko prepoznati, posluša in je tiho. Vmeša se le v primeru, ko se pogajanja ustavijo na »mrtvi točki« ali, ko se popolnoma spremeni tok pogajanj in je potrebno spremeniti cilje in strategijo. Predvsem pri Japoncih ne smemo sklepati, da ima tisti, ki veliko govori, tudi moč, in obratno. S tem se strinja tudi Hrastelj (2001, str. 69), ki pravi, da v vsaki pogajalski skupini obstaja vodja, ki ga ni lahko odkriti, saj ni nujno, da prav on vodi tudi pogajanja. Pri Kitajcih je veliko bolj opazna hierarhična lestvica prisotnih in se v večini primerov takoj opazi in čuti, kdo je »odločevalec«, saj skozi pogajanja aktivno sodeluje. Med njimi je zelo malo komunikacije, morda tudi zaradi tega, ker je samoumevno, da se končna odločitev sprejme na visoki ravni. Tu je vidna razlika med kitajskimi in japonskimi pogajalci, in sicer, da so kitajski pogajalci bolj kolektivistično naravnani kot japonski. Tu se lahko še dodatno potrdi Hofstedejeva teorija (2001, str. 500-502), ki pravi, da si v individualistično zasnovanih kulturah ljudje prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine. V kolektivistično naravnanih kulturah pa si ljudje prizadevajo za interese širše skupnosti, v našem primeru, podjetja. Nagnjeni so k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini. Sicer tako Kitajska kot Japonska spadata med kolektivistično in ne individualistično naravnane države, če ju je pa potrebno primerjati med seboj, je Kitajska bolj kolektivistična država kot Japonska.

5.1.8. Protokol

Ponavadi se poslovna pogajanja odvijajo v prav za to namenjenih sobah, saj je v pisarnah ponavadi prevelika gneča. Pogajanja lahko potekajo tudi za osrednjo ali pogajalsko mizo, kjer

si glavna pogajalca sedita nasproti, v njuni bližini pa sedijo višji predstavniki ter prevajalci (Blackman, 1997, str. 51-52). V sobah so stoli ponavadi postavljeni ob stenah, vmes pa se nahajajo čajne ali kotne mizice. Sogovornika za japonski trg pravita, da dajo japonski pogajalci zelo velik pomen protokolu, in sicer: *»Oni imajo protokol za pitje čaja, kako in kaj narediš, kako obrneš in kako piješ, in gib z rokami je najbolj pomemben, saj je njihov največji »fetiš« ravno zapestje. Zelo pomembno je tudi dajanje vizitke. Bog ne daj, da jo daš japonskemu pogajalcu z eno roko in narobe obrnjeno. Ali obratno, oni ti dajo vizitko z obema rokama in ti jo moraš sprejeti z obema rokama, jo prebrati in jo šele potem dati v žep. Oni dajo takšnim zadevam ogromen pomen, saj so protokol, reputacija, dobro ime in tradicija ključnega pomena v njihovem poslovnem svetu«.*

V samih odnosih so zelo konzervativni in tradicionalni, z vidika tehnologije pa izredno napredni. Torej zelo težko izstopaš oz. poudarjaš svojo kulturo, svoje navade in običaje. Ne dovolijo, da bi se ti počutil kdorkoli oz. na katerikoli način kaj posebnega. *»Dejstvo je, da so zelo občutljiv in ranljiv narod, hkrati pa nasilno igrajo sproščenost, ki ni prava sproščenost. Vseskozi neka dvoličnost, ki jo težko razumeš, če nisi od tam,«* pravi sogovornik. Sama darila pridejo na koncu, ko je poslovna zgodba že malce vpeljana. Zelo pomembno je narediti dober vtis. Dobro je, da se gostitelju prepusti izbiro jedi in pijače, ter, kar je najbolj pomembno, treba je paziti, da se ga ne užali. Glede same lokacije ne dajejo velikega pomena. Eden izmed sogovornikov pravi: *«Če te povabijo v svoj dom, moraš biti že zelo dober prijatelj. Sicer poznam kolege, ki so bili že povabljeni k njim domov, kjer so kuhali večerje z njihovimi ženami, ampak kar se mene tiče, to ni več partnerstvo temveč prijateljstvo».* Zanimivo se mi zdi njihovo obnašanje na sestankih in kasneje na večerjih, saj so na podlagi odgovorov kitajski pogajalci veliko bolj živahni in glasni od japonskih. Očitno so se japonski pogajalci tako navadili skozi njihov zgodovino pogajanj. Kitajski pogajalci pa so na pogajanjih morda včasih celo preveč zapeti in togi, na večerjih pa živahni in čisto sproščeni. Ali se ne znajo ali pa nočejo kontrolirati, kar se mi zdi po eni strani zanimivo po drugi pa čudno, saj bi ravno za Japonce lahko rekli, da se jim ni potrebno več kontrolirati, ker so ogromno dosegli. Veliko prej bi se mi zdelo to obnašanje razumljivo za Kitajce, ki dohitevajo Japonce in jih v primerjavi z njimi čaka ponarediti še veliko stvari.

5.1.9. Pomen tipa ali vrste vprašanj

Sogovorniki pravijo, da se kitajski oz. japonski pogajalci v večini ne pripravljajo na pogajanja vnaprej, saj raje sledijo svojim občutkom. Po mnenju sogovornikov se tako pri kitajskih kot pri japonskih pogajalcih na začetku sodelovanja vzpostavijo formalni stiki, sčasoma, ko se bolje spoznajo in že nekaj časa sodelujejo, stiki prehajajo tudi na neformalno raven. Vsi štirje sogovorniki se strinjajo tudi s tem, da je pomembno investiranje časa in denarja v dolgoročna partnerstva tako s Kitajsko kot z Japonsko, saj sta obe državi poznani po tem, da je njuno sodelovanje dolgoročno usmerjeno. Vsekakor pa je odvisno, za kakšno vrsto, velikost ter s tem posredno tudi pomembnost določenega posla gre.

Oba sogovornika za japonski trg sta omenila, da je potrebno z njimi vzdrževati stike ali preko telefona, računalnika ali pa z osebnimi obiski, ki jih ponavadi izkoristijo še za izlet. Ena izmed zanimivih izjav je bila: *«Z nekaterimi se tudi vsak mesec srečujemo, pa čeprav si nimamo več kaj povedati in kljub temu se zna zgoditi, da smo skupaj celo popoldne, ker se dostikrat zgodi, da zgodbo ponovimo dvakrat ali celo trikrat. Pogovarjamo se iste stvari in to pri njih zelo dolgo traja, tako da se jih je težko otresti»*. Na to so zelo ponosni in pozorni, saj ob posebnih priložnostih vedno pošljejo voščilo ali darilo.

5.1.10. Kompleksnost jezika

Osnovno poznavanje jezika je vsekakor pomembno, predvsem zaradi boljšega razumevanja njihove kulture in pomena izražanja. *»Za vsa pogajanja je dobro imeti svojega lastnega prevajalca in govoriti v angleščini, predvsem zato, da smo vsi enakovredni in zaradi različnih narečij, ki so zelo močna in težko razumljiva,«* pravi sogovornik. Pogajanja so tako na Kitajskem kot tudi Japonskem potekala v večini v angleškem jeziku. Vsi štirje sogovorniki so izpostavili za slabo lastnost ravno nepoznavanje jezika in njegovo kompleksnost, saj pravijo: *»Kljub temu, da so pogajanja potekala v angleškem jeziku, se je večkrat zgodilo, da so se tako kitajski kot japonski pogajalci začeli pogovarjati med seboj v svojem jeziku in to tako, da niti naš prevajalec ni razumel, kaj govorijo»*.

Vsi se strinjajo, da je raznolikost jezika vsekakor ena izmed večjih ovir pri poslovanju z njimi. Njihov jezik je zelo pisan. Eden izmed sogovornikov pravi: *»Velika ovira ni, če se pogovarjaš o isti stvari in če govoriš, se trudiš govoriti v istem jeziku, ne pa v istem jeziku o neki skupni zadevi, oni med seboj. Ovira pride, ko se ves čas pogovarjamo v angleškem jeziku in ko začne nekdo izmed njih prevajati ali se celo pogovarjati v njihovem jeziku. Pa ne, da jim sedaj ne bi zaupali ali kaj podobnega, je pa zelo čuden občutek»*. Tako za japonsko kot kitajsko kulturo je značilna visoko-kontekstna komunikacija, kar pomeni, da uporabljajo več miselnih zvez, največ informacij pa pridobijo iz neposredne povezave. Pri sprejemanju informacij so poleg vsebine sporočila pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje (Makovec Brenčič, 2003, str. 52). Sogovornika za kitajski trg pravita, da radi ovinkarijo in nikoli ne povejo, kaj si dejansko mislijo in ravno to je eden izmed glavnih razlogov, da so pogajanja z njimi v večini primerov tako dolgo trajajoča in dostikrat tudi neuspešna. Sogovornika za japonski trg nista omenila ovinkarjenja, ampak le to, da dostikrat enostavno ne veš, kaj si dobrega naredil za podjetje, saj te obletavajo preveč mešani občutki. Največja kulturna razlika so torej kulturne vrednote, kar pojasni sogovornik za japonski trg s primerom, da so izjemno »civiliziran« narod, izjemno so poučeni o lastni kulturi in zgodovini svojega naroda, zelo veliko berejo. Pravi tudi: *»Zelo cenijo, če vidijo, da ima sogovornik določena znanja o njihovi literaturi, zgodovini in običajih. Poznavanje teh elementov omogoča, da si pridobimo določeno prednost pred drugimi poslovnimi partnerji»*.

5.1.11. Prepričevalni argumenti

Tako kitajski kot japonski pogajalci so navdušeni uporabniki bogatega nabora pogajalskih taktik. Njihovi argumenti so večkrat emocionalno-dogmatične narave, čeprav niso imuni niti na argumente logičnega tipa. Tuji pogajalci morajo imeti jasne cilje in strategijo, da se lahko čim ustrezneje zoperstavijo morebitnim taktikam nasprotne strani (Kuljaj, 2005, str. 65). Čeprav se v razpravah velikokrat zatekajo k čustveno obarvanim argumentom, čustev zelo težko ali pa sploh ne pokažejo. Eden izmed sogovornikov pravi: *»Biti moraš zelo dober poznavalec njihove kulture, da veš, kako se jim vse skupaj zdi, in ali smo na dobri poti ali ne, saj njihova čustva niso ravna očitna ali nam dobro poznana«*. Seveda so čustveni, morda celo veliko bolj kot mi, ampak zopet, ker smo si tako kulturno različni, se enostavno ne razumemo. Na eni strani je njihov svet poln emocij, na drugi strani, pri pogajanjih pa ne izražajo ničesar. *»Nemogoče je razbrati, kaj si dejansko misli o tebi oz. vsaj o tistem, kar si mu povedal ali ga vprašal. Pri njih lahko samo ugibaš,«* še enkrat poudari eden izmed sogovornikov.

Japonci tudi zelo težijo k stanju popolnosti, ki se kaže v natančnosti, doslednosti, korektnosti in vrhunski kakovosti, ki jo Kitajci skušajo z vedno večjo željo doseči, mogoče celo preseči. In s tem se strinjata tudi japonska sogovornika, ki sta poudarila, da preveč pozornosti namenijo podrobnostim in nepomembnim malenkostim. Morda je ravno to eden izmed glavnih razlogov za takšen uspeh Japonske na eni strani in na drugi strani Kitajske, ki se ji zelo hitro približuje.

5.1.12. Upoštevanje časa

Tako pri kitajskih kot japonskih pogajalcih pogajanja potekajo zelo dolgo, začetek sestankov je v večini zelo točen, s tem da pridejo pred določeno uro. Zelo je pomembno, kaj jim ponujaš, še bolj pa, kako jim to ponujaš, saj so konkretni in točni. Zaradi vseh podrobnosti in njihove jedrnatosti ter natančnosti potekajo pogajanja veliko dlje časa kot pri drugih kulturah, vendar se skoraj vedno zaključijo z ugodno rešitvijo. To podpira tudi Hrastelj (2001, str. 69-70), ki pravi, da pogajanja trajajo dalj časa. Trije sogovorniki so bili enakega mnenja, da je tako kitajska kot japonska kultura izrazito polikrona. To pomeni, da čas ne igra tako pomembne vloge, je nelinearen. Poudarek ni na času, ampak na sodelovanju z ljudmi in izvršitvi posla. Stvari se ne odvijajo ena za drugo, ampak se odvija več stvari hkrati (Popovič, 2002, str. 31). Eden izmed sogovornikov za japonski trg pa meni, da je bil čas za japonske pogajalce zelo dragocen in da so nanj dali velik poudarek, torej so se pogajali monokrono, saj so bila pogajanja ves čas usmerjena k cilju. Pri tem je poudaril, da je šlo v njegovem primeru za majhen in verjetno za njih ne tako pomemben posel, saj pravi: *»Na visokem nivoju se vse skupaj zna dogajati veliko bolj sproščeno«*.

Točnost je izrednega pomena. Nikoli ne moreš predvidevati, kdaj se bodo sama pogajanja končala in kdaj boš šel lahko domov. Pridejo vedno nekaj minut prej, kot je bilo dogovorjeno,

medtem ko se jim pa za odhod, razen če nimajo letala, ne mudi nikamor. »*Stvari, ki smo jih sicer že enkrat rekli in dorekli, oni še enkrat osvetlijo. Treba jim je zelo jasno povedati, kakšna so naša pričakovanja. Vsekakor pa jih ne smeš vprašati, ali lahko naredijo določene stvari, kajti oni ti bodo vedno rekli da, čeprav niso v to prepričani, saj ne smejo izgubiti obraza,*« pravi sogovornik. Po vsem povedanem lahko sklepamo, da pogajanja niso omejena, problem se zna zgoditi samo pri tem, ali resnično dobiš tisto, kar zahtevaš.

5.1.13. Podlaga za zaupanje

Vsi štirje sogovorniki so enotnega mnenja, da kitajski oz. japonski pogajalci iščejo temelje zaupanja v medsebojnih odnosih in prijateljstvu in da je za to potreben čas. Na splošno pa pravijo, da popolnega zaupanja ni in ga nikoli ne bo, bodisi v pogajanjih z Američani, Evropejci, s Kitajci ali z Japonci. Sogovornika za kitajski trg pravita, da brez določene stopnje zaupanja dogovor v pogajanjih ni možen ali je pa do njega zelo težko priti. Zopet pa se pojavi vprašanje, kdaj in kako pridemo do tega zaupanja. Med odgovori sogovornikov sem dobila občutek, da imajo do kitajskih pogajalcev manjšo mero zaupanja kot do japonskih. Res pa je, da so oboji ob prvih srečanjih zadržani. Vendar po nekaj srečanjih njihova pogajanja prerastejo v zaupanje in v upanje na dolgoročno sodelovanje. Eden od sogovornikov za japonski trg pravi: »*Japonci nikoli ne uporabljajo taktik, da bi nas zavedli, prav tako se v pogajanjih ne gredo »umazanih« iger, veljajo za poštene in iskrene v svojih namerah in zahtevah, ki jih želijo s sporazumom tudi doseči. Japonci pogosto »obsedijo v tišini«, da bi razmislili, in ker niso obremenjeni s časom, jim tišina ni nikoli neprijetna*«. Morda nam zaradi tega včasih delujejo pasivno in počasno. Moramo pa vedeti, da je tako za Japonce kot Kitajce tudi molk del pogajanj in ni mišljen kot tehnika zavajanja nasprotne strani, kar marsikdo še danes misli.

5.1.14. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

Vsi štirje sogovorniki so odgovorili, da so poslovni partnerji obravnavanih kultur tveganju nenaklonjeni. Tako pri Japoncih kot Kitajcih je vsaka končna odločitev dobro analizirana in preučena. »*Dejstva so ključna podlaga za njihovo končno odločitev, ugibanje in tveganje pa nikoli ali pa zelo redko,*« pravi eden izmed sogovornikov. Ker je za njihovo kulturo značilen kolektivizem, za nekatere malo več, za druge malo maj, posameznik ne izstopa in zato niso nagnjeni k hitrim in impulzivnim odločitvam ter tveganju. S tem se strinja tudi Hofstede (2001, str. 500-502), ki uvršča Japonce najvišje na lestvici v *Izogibanju negotovosti*, Kitajci so blizu njim, kar pomeni, da se radi izogibajo negotovim situacijam, želijo videti svojo prihodnost v načrtovani in strukturirani obliki. Če pa jih primerjamo med seboj, lahko rečemo, da Kitajci bolje sprejemajo negotovost in nepredvidljivost kot Japonci. To se mi zdi zanimiva ugotovitev, saj kljub temu, da imajo Japonci v primerjavi s Kitajci veliko več izkušenj pri samih pogajanjih in poslovanjih, so vseeno bolj občutljivi oz. ne poskušajo igrati še na ostale karte, kot so tveganje in mogoče manjša nepredvidljivost njihove prihodnosti.

Morda razlog tiči tudi v tem, da si morebitnih posledic napačnega ravnanja ali pa odločitev enostavno ne morejo oprostiti celo življenje.

5.1.15. Notranji sistem sprejemanja odločitev

Notranji sistem odločanja je dogovorne narave, za katero je značilno iskanje soglasja v vsaj dveh smereh: znotraj ožje pogajalske skupine in do nadrejenih. Navkljub dogovorni naravi odločanja med skupinami vlada velika mera hierarhije, na Kitajskem še v nekoliko večji meri kot na Japonskem, in šibka avtoriteta na nižjih ravneh (Kuljaj, 2005, str. 72). Kot sem že zgoraj omenila, se med samimi pogajanji redko zgodi, da bi bila sprejeta kakšna odločitev. In s tem se strinjajo vsi štirje sogovorniki, čeprav je zopet odvisno od velikosti in vrste posla. Eden od sogovornikov za japonski trg pravi: *»Japonskim kolegom je do neke mere dopuščen manevrski prostor, vendar se v osnovi odločitve sprejemajo znotraj podjetja, kar pomeni, da sami pogajalci ne sprejemajo odločitev, potrebno se je namreč vedno obrniti na nadrejene«*.

5.1.16. Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Dolgo obdobje usklajevanj in napeljevanj k popuščanju lahko kar naenkrat pride h koncu, ko nasprotna stran začuti, da so zadovoljivo testirali fleksibilnost pozicije. Želja po zaključku je tako s kitajske kot japonske strani jasno izražena. Znaki nestrpnosti in želje po premiku od splošnih principov k diskusiji o povsem konkretni zadevi kažejo voljo vodilnih na nasprotni strani. Zaključna faza pogajanj je torej zelo kratka, poslovna in ponavadi izpeljana s strani visokih avtoritet, kar je zanesljiv znak, da sta strani blizu dogovora (Solomon, 1999, str. 149-149). Podpis pogodbe je samo še nekakšen obred. Zaključek pogajanj se sicer konča s pogodbo, vendar se ta lahko podpiše tudi kasneje, čez nekaj mesecev, in to nima nekega bistvenega pomena. Podpis pogodbe je za njih izključno formalnost in z njihove strani niso potrebna nikakršna odškodninska določila (zavarovanja pri kršitvah dogovora), zato sami nikoli ne dajejo pobude za to. Ustna potrditev (obljuba, dogovor, tudi stisk roke) tako Japoncem kot Kitajcem pomeni veliko.

5.1.17. Etika

Pri vprašanju o prisotnosti korupcije in kulturnega šoka na Kitajskem oz. Japonskem so mi vsi štirje sogovorniki odgovorili, da nimajo izkušenj s kulturnimi šoki na obravnavanih trgih. Zavedajo pa se, da je potrebno razlike med kulturami vzeti v zakup in sprejeti te razlike kot del kulture. In vsi so enotnega mnenja, da je zelo pomembno poznavanje pravih ljudi, saj eden izmed njih pravi: *»Tam je bistvena reputacija in če potem še poznaš prave ljudi, ki imajo po njihovih standardih in načelih dovolj veliko reputacijo in imaš hkrati to reputacijo tudi ti, tako da si kredibilen do tistega človeka, ki ima tako zelo visoko reputacijo, potem je posel pridobljen«*. Kar se tiče odgovora glede korupcije, se mi je zdel najbolj zanimiv ta odgovor, in sicer: *»Glede korupcije pa lahko povem le to, da če Japonci to počnejo, počnejo na najbolj*

sufisticiran način, večinoma pravno legalen, če pa mogoče ni pravno legalen, pa definitivno ni moralno sporen«. Sogovorniki pravijo, da je na splošno tam zelo malo kraje, relativno malo kriminala in na cestah redkokdaj vidiš vinjene ljudi, narkomane ali kaj podobnega. Kar sicer ne pomeni, da tega tam ni, ampak je v nečem skrito oz. narejeno na takšen način, da ni sporno, ampak je prikazano kot nek življenjski stil. Dejstvo je, da je korupcija prisotna tako na Kitajskem kot na Japonskem. Oni temu pravijo »prodajna provizija«, saj na denar gledajo čisto drugače kot mi, pravi eden izmed sogovornikov, in sicer: *»Denar je samo ena vrsta orodja za izkazovanje časti, ne pa neposredno zaslužek. Verjetno bi si pri nas s tem denarjem nek direktor kupil dober avto, tam pa sploh ne pomislijo na to. Tam denar pomeni to, da si ti naredil nek ritual. Ritual, s katerim si mu ti prišel zelo blizu in prodril v njegovo intimo*«.

Sicer pa vsi štirje sogovorniki pravijo, da se s korupcijo še niso srečali, poznajo pa marsikoga, ki se je. Povezave so zelo pomembne, zato je težko preprečiti, da vezi ne bi uporabljali v poslovne namene. Menim, da je meja med izkoriščanjem vezi za dosego poslovnih ciljev in korupcijo tako majhna, da se marsikdo niti ne zaveda, da je morda vpleten v korupcijo. Dejstvo je, da so v njihovem okolju poslovneži z veliko poznanstev veliko bolj zaželeni in hitreje sprejeti od ostalih, ki so morda boljši, a žal nepoznani. Zanje je slabost, če pride tuj poslovnež brez »obraza«, brez stikov ter poznanstev na pogajanja (Lafayette De Mente, 2004, str. 134). Glede kulturnega šoka pa so rekli, da ga še niso doživeli, razen eden izmed sogovornikov, ki je rekel: *»V bistvu smo mi pripeljali do tega, ko se je naš sodelavec začel grdo obnašati in vpiti na kitajske pogajalce. Nečesa niso naredili tako, kot bi morali, in je prijel čevelj ter ga z vso silo vrgel na mizo. Tako močno, da ga je odneslo čez mizo kitajskemu pogajalcu v trebuh*«. Zgodba se je končala z našega vidika na precej čuden način, njim pa verjetno na način, ki je čisto samoumeven, in sicer, eden izmed kitajskih pogajalcev je po tem incidentu dal odpoved, ker si enostavno ni dovolil oz. oprostil, da je »izgubil obraz«. To je bila zanj sramota, pa čeprav ni bil nič kriv.

5.2. Priporočila za pogajanja z Japonsko in s Kitajsko

Po eni strani je dostop na obravnavana trga sigurno težaven in temu se ne da oporekati, vendar je ne drugi strani tako veliko priložnosti, da jih je težko spregledati. Potrebno jih je le znati iskati in poiskati. Najteže je prodreti prvič in največja napaka, ki jo večina slovenskih podjetji dela, je, da skušajo prodreti v glavna mesta, ki so nasičena. V takšnih mestih je potrebno imeti ali nekaj posebnega ali pa isto tehnologijo kot nekdo, ki je boljši od nas, a za bistveno nižjo ceno. Konkurenca je izredno huda.

Prvi pogoj za uspešen vstop je znanje bodisi angleškega, še bolje kitajskega jezika. Drugi pogoj je dobro poznavanje njihove kulture in načina razmišljanja, ki se kaže preko pogajanj in poslovanj. Potrebno je imeti veliko potrpljenja in spoštovanja do njihove kulture, ki vsekakor je drugačna. Prej ko pridemo do tega spoznanja, bolje bo za nas. Kitajska je še vedno plansko gospodarstvo, Japonska veliko manj, v njem pa igra odločujočo vlogo njeno politično ozadje.

Problem pri slovenskih podjetjih, ki že poslujejo na Kitajskem in Japonskem, je ta, da so premalo povezana. Kot so pokazale izkušnje podjetij iz drugih držav, je ključ do uspeha v povezovanju različnih tehnologij, glede na potrebe tudi iz različnih branž, in le-te ponujati v paketu. Ravno to je omenil tudi eden izmed sogovornikov, ki je rekel: *»Povezane tehnologije so najboljši adut za uspešna pogajanja s tamkajšnjimi podjetji«*. Šibka točka za slovenska podjetja je edino ta, da na Kitajskem zahtevajo za velik prenos tehnologije, financiranje iz matične države, kar si naša država težko privošči. Tretji pogoj je, da ko greš na Kitajsko ali Japonsko, moraš iti s konkretnim in dobro zasnovanim ciljem. In ko se cilj doseže, se ne smeš spraševati, ali bi se še dalo kaj narediti. Naslednjič pa lahko poskušaš dobiti več. *»Na Kitajskem ne moreš uspeti, če ne najdeš nekoga, ki že deluje tam (guanxi) in se ukvarja vsaj s podobno zadevo kot ti in tako je tudi na Japonskem,«* pravi eden izmed sogovornikov. Dobro je, da z maksimalnim vložkom, ki ga imaš ali pa tudi ne, kompenziraš tako, da dobiš tisto, kar si zadaš na začetku.

Kar se tiče delovnega časa, se na Kitajskem dela od ponedeljka do sobote. To je lahko za slovenska podjetja velika prednost, saj delajo veliko več in veliko hitreje kot evropski delavci. V Evropi je približno 225 delovnih dni in če vzamemo še dopust, jih ostane le še 200, medtem ko jih je na Kitajskem 289, torej skoraj ena tretjina več kot v Evropi. Na Japonskem se dela tako kot pri nas, od ponedeljka do petka. *»Kar se tiče kulturnih ovir, pa je treba sprejeti narod kakršen je,«* pravi sogovornik. Ena izmed napak, ki jih delajo nekatera slovenska podjetja je, da mislijo, kaj so in kaj bodo naredili, obnašajo se arogantno, ko pridejo na omenjena trga. *»To vsekakor ni dobro, saj je treba priti sproščeno, biti prijazen in se skušati postaviti na njihovo raven in ko se pride do tega nivoja, jih imaš na svoji strani,«* pravi sogovornik. Takšne zadeve pomagajo pri poslih, a na žalost, se jih tega zelo malo zaveda. Večini je pomembno samo to, da posel sklenejo in to je to. Eden izmed sogovornikov je dal dober primer, in sicer: *»Če samo pogledamo proizvodnjo televizorjev ali računalnikov. Tega v Evropi praktično nihče več ne dela. To se naredi vse na Kitajskem in na Japonskem. V Evropi je predrago, na Kitajskem je prepoceni«*. Tudi kar se tiče gospodarske krize, pravijo sogovorniki, je niso občutili in po vsem tem se lahko vprašamo le, kaj bomo v Evropi delali čez 10, 20 let.

Naslednji pogoj je delati na prepoznavnosti, saj slovensko gospodarstvo potrebuje tudi tako velike trge kot sta Kitajska in Japonska. Posredno pa bi s prepoznavnostjo, ki bi jo dosegli na Kitajskem in Japonskem, lažje uspeli tudi na drugih trgih Daljnega vzhoda, kot so Hong Kong, Indonezija, Koreja itd. Prav tako je potrebno pospešiti procese racionalizacije, saj zgolj z uvozom iz Kitajske ali Japonske ne bomo rešili naše konkurenčnosti. Naše gospodarstvo se mora učinkoviteje organizirati, analizirati nove možnosti in priložnosti na omenjenem trgu in premisliti, ali so obstoječe strategije sploh še primerne.

Sogovornike sem na koncu prosila še za nasvet slovenskim podjetjem, ki razmišljajo o vstopu na obravnavana trga, in pravijo: *»Dobre čase so žal zamudili, saj tistega, kar je bilo včasih, ne*

bo nikoli več. To ne pomeni, da se je vse končalo, ampak veliko več je potrebno kontrole in vedno težje dobiš dober in ugoden posel. Ni več tiste visoke razlike v ceni. Prav tako je povpraševanje v Evropi bistveno padlo, kar pomeni, da tudi ne moreš več iztržiti za določen produkt toliko, kot bi lahko. Povpraševanje je omejeno in za uspeh je potrebno imeti res dober produkt, da se ga lahko količinsko dobro prodaja». Slovenska podjetja, ki razmišljajo o vstopu, se morajo najprej pozanimati o samem trgu, potrebujejo dobre informacije, in sicer o tem, kakšno je povpraševanje po blagu, ki bi ga podjetje želelo izvažati na trg, kakšna je že obstoječa ponudba in ali je le-ta (ne)zadostna. Zelo dobro je poiskati tudi partnerja, ki že deluje na omenjenih trgih, saj lahko trži izdelke slovenskega proizvajalca in išče potencialne kupce ter opredeli, na kakšen način jih je moč doseči. V primeru, da bi podjetje želelo svoj nastop na kitajskem ali japonskem trgu okrepiti s svojo stalno prisotnostjo (z lociranjem svoje lastne proizvodnje, marketinga in trženja), potem mora opraviti še več raziskav trga, pridobiti soglasje kitajskih oz. japonskih oblasti, zagotovljena mora biti ustrezna infrastruktura (za specifično proizvodnjo, R&R dejavnosti ter vodenje podjetja), najeti primerno delovno silo. Pomembno je spoznati kulturo naroda, predvsem jezik (ki predstavlja slovenskim podjetjem veliko oviro), religijo, se seznaniti z njihovimi vrednotami in običaji, vzgojo, družbenimi institucijami ipd. (Kenda, 2001, str. 90-95). Vse to predstavlja za podjetje velik strošek, zato je postavitev lastnega proizvodnega obrata na Kitajskem, sploh pa na Japonskem za povprečnega slovenskega podjetnika skoraj nemogoča. Prvi problem običajno nastane že pri informiranju o trgih, saj je kljub informacijski in komunikacijski revoluciji na internetu težko dobiti verodostojne informacije o stanju le-teh.

Kitajske oblasti in njihovi birokratski mlini po vstopu v STO³ tujcem v splošnem ne predstavljajo nepremostljivih ovir, pač pa jim celo pomagajo in s tem tudi privabljajo investitorje, ki imajo denar in moderno tehnologijo. Pri tem si je Kitajska za vzgled lastnega gospodarskega razvoja vzela Japonsko in azijske trge, ki so liberalizirali domači trg, privabljali tuje investitorje z velikimi investicijami v tehnološki napredek ter tako danes zelo dobro konkurirajo tradicionalnim gospodarskim velesilam.

Dejstvo je, da če si dober, te opazijo slej ali prej in zelo pomembno je, da se vedno odločiš prvi in ne čakaš, da bodo drugi naredili prvi korak, ker ga po vsej verjetnosti ne bodo. Sogovornik na koncu še pove: *»Delajo kot nori, celo preveč. Po mojem mnenju je način njihovega dela in delovnega časa ter sploh, v kolikšni meri so se pripravljene za nek projekt angažirati, ni pogojen neposredno s potrebo po tolikšnem času, ampak s kulturo«.*

5.2.1. Primerjava Japonske in Kitajske

³ STO je Svetovna trgovinska organizacija (*angl. WTO*), ki je bila ustanovljena 1. januarja 1995 in v katero je vključenih preko 145 držav članic. Njena glavna naloga je nadziranje velikega števila sporazumov, ki opredeljujejo pogoje trgovanja med njenimi članicami (EU Trade commissioners).

Kljub temu, da sta sosednji državi in bi na prvi pogled lahko rekli, da sta si čisto podobni, temu ni tako. V določenih stvareh se bistveno razlikujeta. Prva razlika je v samem razvoju in nivoju poslovanja. Če primerjamo Japonsko s Kitajsko, je Japonska na ogromno področjih veliko bolj ozaveščena in se trudi, da bi bila še boljša, medtem ko se na Kitajskem še vedno večino stvari dela standardno, običajno in za prodajo skoraj vsake trgovine. Druga razlika je v povprečni vrednosti določenega izdelka na tono, ki je na Japonskem veliko višja kot na Kitajskem. Eden izmed kitajskih sogovornikov pravi: *»Nikoli nismo razmišljali, da bi morda vstopili še na japonski trg, saj je bila že Kitajska v bistvu velik in skoraj nepredstavljen projekt«*. Tretja razlika je v kvaliteti posameznih proizvodov. Če se določen proizvod dela na Kitajskem ali Japonskem, je opazna bistvena razlika. Razlika med Kitajci in Japonci je tudi v poslovnih izkušnjah, saj imajo Japonci veliko več izkušenj kot Kitajci, ki svetu predstavljajo neko sveže gospodarstvo s hitrim vzponom in morda je ravno to ključen problem Kitajske. Cel svet vidi Kitajsko kot hitro razvijajočo se državo. Vendar se marsikdo zaveda, da je za kakovosten izdelek potreben čas in izkušnje, ki se ne dobijo od včeraj na jutri. Sogovornik pravi: *»Po mojem mnenju bodo imeli še veliko težav. So mogoče celo bolj fleksibilni od Japoncev in hitreje dojemajo stvari, ampak niso prišli še tako daleč, da bi imeli toliko referenc, kredibilnosti in znanja, kot ga ima japonsko gospodarstvo«*. Zadnja razlika pa je ta, da so se Japonci bistveno prej odprli, začeli poslovati in navezovati stike s svetom kot Kitajci. In ravno zaradi tega je kitajski nivo toliko nižji od japonskega. Toliko let komunizma je sigurno pustilo določene posledice; očitno, da na Kitajskem v veliko večji meri kot na Japonskem.

Pomembnost Japonske bi po mojem mnenju lahko še narasla, če bi vsaj malo spremenili odnos do Kitajcev, saj imajo do njih zelo negativen odnos. Žalostno je to, da imata državi tako veliko skupnih vzporednic, vsaj kar se tiče kulturnega in zgodovinskega vidika, ampak se tega nočeta ali celo ne zavedata. Konec koncev bi lahko bili super tandem in hkrati »skupna« povezava do zahodnega gospodarstva. Kitajci znajo imeti velike težave pri vzpostavitvi dolgotrajnih poslovnih odnosov z Američani in zakaj ne bi to izkoristili sebi v prid in se povezali z Japonci. Tako bi bilo sodelovanje skoraj že vzpostavljeno, saj Japonci z njimi sodelujejo že vrsto let. *»Američani zelo slabo poznajo njihovo kulturo in njihovo varianto komunizma in s kom se pogovarjajo in kdo sedaj jamči, da bo vse plačano in kako je tam z advokati in sodiščem in na sploh, kako je s pravnimi vzvodi tam. To je njim totalna neznanka, Japoncem verjamejo o vsem tem, saj z njimi poslujejo že petdeset let (od Hirošime dalje),«* pravi sogovornik. Zanimiva se mi zdi ta ugotovitev, in sicer: *»Če bi Japonec prišel do Američana in mu predstavil neko rešitev, ki je bila razvita v Aziji, ga bo ta veliko prej najel, kot pa, če bi prišel z istim namenom Kitajec«*.

Je pa res, da je v zadnjih letih povpraševanje po kitajskem blagu tako visoko, da se niti ne obremenjujejo, če izgubijo kakšen posel in kako svet gleda nanje. Vseeno pa je po koncu olimpijskih iger ta tendenca po povpraševanju malce upadla. Eden izmed sogovornikov se tega dobro zaveda in pravi: *»Poslovanje s Kitajci je za naše podjetje zelo pomembno, vendar*

bo ta pomembnost padla. Razlogov za to je več, in sicer, povpraševanje se počasi umirja, blazne gospodarske rasti po mojem mnenju tudi ne bo več. Zadeva je zanimiva takrat, ko se obrača velika količina, tako da tisti, ki bodo več uvažali, bodo sigurno morali biti ali zelo veliki trgovci, ki bodo delali akcijske ponudbe, ali pa bodo to proizvodna podjetja, ki bodo naročevala večje ali manjše sestavne dele, sigurno pa, da bi samo preprodajali naprej, ne bo dovolj«. V določenih stvareh so na Kitajskem zagotovo pred Evropo in znajo v bodoče določena evropska podjetja tudi prehiteti. Kar se mi zdi po eni strani ironično, saj je ravno Evropa naučila Kitajsko in sploh cel Daljni vzhod, kako se kaj dela in naredi. S tem se strinja tudi eden izmed sogovornikov, ki pravi: »Sama proizvodnja se zelo hitro spreminja, saj sem lansko leto prišel na ogled proizvodnje v kateri so delali delavci. Čez pol leta sem prišel v isto tovarno, kjer so namesto delavcev stali samo še stroji, in to jih je naučila Evropa«.

SKLEP

Z globalizacijo in težnjo po uspešnem mednarodnem poslovanju se je pojavila nuja po soočenju s tujimi kulturami. Pri vstopanju v kulturno drugačno državo je primerno, da se spoznaš z njo in jo sprejmeš, takšno kot je, brez kakršnihkoli predsodkov. Ključna za uspeh v mednarodnem poslovanju, pa je tudi prilagoditev specifikam posamezne kulture.

Pri mednarodnih pogajanjih prihaja poleg soočenja različnih interesov, ki so prisotni tudi v »domačih« pogajanjih tudi do medosebnega stika predstavnikov različnih kultur. Kulturno neustrezen odziv pogajalca lahko privede do napačnega razumevanja sporočil nasprotne strani, vpliva na proces pogajanj ter končno vodi do neuspešnih rezultatov. Učinkovito in uspešno oblikovanje in izvajanje pogajanj sodi med najbolj pomembne temeljne zmožnosti vsake organizacije. Ljudje oblikujemo organizacije in delujemo v njih, saj je vsak zase omejen v svojih zmožnostih in sposobnostih, v složnem delovanju pa je sposoben uresničiti mnogo več. Složno delovanje temelji na vodenju, vodenje pa na usklajevanju in usmerjanju interesov posameznikov, skupin, organizacij in javnosti. Ti interesi so po naravi različni, saj temeljijo na različnih potrebah in vrednotah ljudi. Tako nastajajo nasprotja, ki jih skušamo obvladovati s pogajanjem. Uspešen pogajalec je torej tisti, ki se zaveda obstoja različnosti, se zmore otresti predsodkov in stereotipov, zna prepoznati in upoštevati medkulturne razlike ter razvija svoje veščine ter se zna vživeti tudi v vlogo nasprotnika.

Tako Japonska kot Kitajska sta znani po svoji specifični kulturi in drugačnemu načinu življenja ljudi, ki ga oblikujejo zlasti: harmonija, potrpežljivost, poštenost in vljudnost, skupinski pristop, čustvena zadržanost, posrednost, uradno vedenje, izogibanje tveganju, težnja k zaupanju in dolgoročnim relacijam – poznavanje in spoštovanje vseh teh dejavnikov ter iz njih izhajajočega značilnega pogajalskega sloga nam lahko v veliki meri olajša pogajanja z njimi ter vodi v ohranjanje pristnih poslovnih odnosov. Nekdaj oddaljeni posamezniki se s pomočjo najnovejše tehnologije danes lahko nemudoma znajdejo drug poleg

drugega. Tu sicer ni nujno, da gre za fizično bližino, temveč predvsem operativno. Takšnih možnosti v preteklosti ni bilo, saj so bile fizične razdalje glavna ovira za sodelovanje.

Na podlagi podrobnega pregleda literature in obdelave globinskih intervjujev, sem prišla do zaključka, da če želimo doseči uspešno in dolgoročno poslovanje, je seznanjenje in dobro poznavanje značilnosti določene kulture, s katero sodelujemo ter njeno zgodovinsko ozadje in spremembe, prepletene s poznavanjem razmer sodobnega mednarodnega poslovanja ključnega pomena. Pri poslovanju s t.i. »drugimi trgi« je nujno potrebno izhajati iz socialno – kulturnih spremenljivk, ki zaznamujejo to okolje, saj prav te vplivajo na obnašanje oz. vedenje ljudi. Norme, vrednote, religija, jezik, gospodarski in politični ustroj ter še številni drugi dejavniki določajo osnovne postavke, na katere moramo biti pozorni pri iskanju poslovnih izzivov novih trgov. Prav razumevanje in spoštovanje celotnih kulturnih razlik lahko prinese podjetju, ki posluje na tujih trgih, velike konkurenčne prednosti in dejansko vpliva na začetek in nadaljevanje posameznega poslovnega odnosa na tujem trgu. Ne nazadnje velja vedeti, da so pogajanja medosebna komunikacija, da se vedno pogajamo z ljudmi z vsemi njihovimi dobrimi in slabimi lastnostmi. Zato je sposobnost medosebnega komuniciranja vsaj tako pomembna kot poznavanje samega pogajalskega predmeta in veščine pogajanj.

Opravljen raziskava nam podaja predvsem splošne značilnosti kitajske in japonske kulture in pa oris vseh izzivov. Pri tem je potrebno poudariti, da gre za reprezentativen vzorec sogovornikov, ki podaja neke smiselne smernice, ki bi lahko služile v pomoč tistim slovenskim poslovnežem, ki razmišljajo o vstopu na obravnavana trga. V prihodnosti bi bilo zanimivo izvesti raziskavo, ki bi vključila večje število sogovornikov ter zajela podjetja, ki opravljajo različne vrste dejavnosti, kar bi omogočilo celostno primerjavo izzivov med posameznimi panogami. Izhajajoč iz pridobljenih kulturoloških znanj lahko pristopimo k pogajanjem o poslovnem sodelovanju. Le-ta, vsaj deloma potekajo drugače, kot smo jih vajeni iz evropskega prostora. Protokol, hierarhija, indirektnost, čas, zaupanje, etika so v glavnem tisti dejavniki, ki poleg pogajalskega sloga vplivajo na uspeh poslovnih dogovorov s Kitajci in z Japonci, kar so med ostalim potrdili tudi moji sogovorniki v intervjujih.

Slovenija je majhna država. Imamo sicer nekaj večjih podjetij, ki pa niso tako velika, da bi lahko izhajali iz tega, da smo v pogajanjih običajno močnejša stran. Prav nasprotno. Praviloma smo šibkejša stran, če gledamo iz ekonomskega in političnega vidika, vendar je vse odvisno od situacije. Četudi ti analiza virov, s katerimi razpolagaš, v primerjavi z viri, s katerimi razpolaga nasprotna stran, pokaže, da absolutno zaostajaš, to ne pomeni nujno, da si pogajalsko šibek. In tega se je treba zavedati!

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, J. N. (1997). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. (3rd ed.) Cincinnati (Ohio): South-Western College Publishing.
2. Blackman, C. (1997). *Negotiating China*. Crows Nest: Allen & Unwin.
3. Bleicken, J., Bucking, J., Capelle, T., Eichhorn, W., Faber, K.G., Heidrich, I., Kluge, P., Lehmann, G.A., Narr, K.J., Opificius, R., Pabst, K., Scholz, G., Trimborn, H. & Zeeden, E.W. (1976). *Svetovna zgodovina od začetkov do danes*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
4. Bradley, F. (1991). *International Marketing Strategy*. UK: Prentice Hall International.
5. Buttery, A.E. & Leung, T.K.P. (1998). *The difference between Chinese and Western negotiations*. European Journal of Marketing, (34), 58-62.
6. Cateora, P.R. (1993). *International Marketing*. Eight edition. Cambridge: Irwin.
7. Central Intelligence Agency World Factbook. (2008).
8. Chen, M.J. (2001). *Inside Chinese business: a guide for managers worldwide*. Boston: Harvard Business School Press.
9. China Business and Business Etiquette Tips. (2007).
10. Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. (1993). *International Marketing*. Florida: The Dryden Press.
11. Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. (1995). *International Marketing*. For Worth, New York: The Dryden Press.
12. Dovč, B. (2005). *Poznavanje poslovnih običajev korak k uspešnejšemu poslu*. [online]. Najdeno 28. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si>.
13. Ferfila, B., Kudo, H. & Phillips, P. (2006). *Japonska in Slovenija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Ferfila, B. (1999). *Japonska: dežela samurajev in robotov*. Svet na dlani. 5. izdaja. Radovljica: Didakta.
15. Ferraro, G.P. (2002). *The Culcural dimension of international business*. New Jersey: Pearson Education.
16. Ferguson, H. (1988). *Tomorrow's global Executive*. Cambridge: Don Jones – Irwin.
17. Firth, A. (1995). *The Discourse of Negotiation*. Oxford: Pergamon.
18. Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: GV Založba.
19. Ghauri N.P. & Usunier J.C. (1996). *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science.
20. Harris, P. & Moran R.T. (1996). *Managing Cultural Differences*. Houston, Texas: Gulf Publisity Company.
21. Harris, P. & Moran R.T. (2000). *Managing cultural differences*. Houston, Texas: Gulf Publishing company.
22. Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.

23. Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.
24. Hofstede, G. & Usunier, J.C. (1996): *Hofstede's Dimensions of Culture and their Influence on International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science.
25. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
26. Hrastelj, T. (2003). *Kulturološka in etična razsežnost mednarodnega trženja ter pogajanja v mednarodnem trženju*. Ljubljana: GV založba.
27. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Ivančič, M. (1999). *Potrpljenje je božja mast: Poslovati s Kitajci*. Manager, (9), 34-36.
29. Izvozno okno (2008, 19. december). *Povzetek najvažnejših ugotovitev glede gibanja Kitajskega gospodarstva (vir: EU Trade commissioners)*. Najdeno 12. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/index.php?vie=print&vPath=podatki/chn/aktualno/&id=2008121910545810>.
30. Kalé, S. (1996). *How National Culture, Organizational Culture and Personality Impact Buyer-Seller Interactions*. V Ghauri N.P. & Usunier J.C: *International Business Negotiations*. Oxford: Elsevier Science.
31. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
33. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Keegan, W.J.& Schlegelmilch, B. (2001). *Global Marketing Management*. London: Pearson Education Limited.
35. Košmerl, U. (2006). *Vpliv kulturne različnosti na mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
37. Kuljaj, A. (2005). *Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Kuljaj, A. & Makovec Brenčič M.(2005). *Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih managerjev. Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
39. Lafayette De Mente, B. (2004). *Japan's Cultural Code Words*: Tuttle Publishing.
40. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
41. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Makovec Brenčič, M. (2003). *Analiza okolij mednarodnega trženja, v katerih delujejo mednarodno rastoča podjetja*. V *Mednarodno trženje* (str. 27-69). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

43. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Mendenhall, M., Punnett, B.J. & Ricks, D. (1995). *Global Management*. Cambridge: Blackwell Publishers.
45. Močenik, T. (2004). *Vpliv različnih kultur na mednarodno poslovanje na primeru Mehike in Japonske* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
46. Moran, T. R. & Stripp, G. W. (1991). *Successful International Business Negotiations*. Huston: Gulf Publishing Company.
47. Morrison, W.M.. (2006). *China's Economic Conditions*. Issue Brief for Congress. Washington DC: CRS. Foreign Affairs, Defense, and Trade Division.
48. Možina, S., Tavčar, M. & Knežević, A.N. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
49. Možina, S., Tavčar M. & Knežević, A.N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. 1. natis. Maribor: Založba Obzorja.
50. Nanda, S. (1991). *Cultural antropology*. Belmont: Wadsworth publishing Company.
51. Nehru, J. (1959). *Utrinki iz svetovne zgodovine*. Prva knjiga. Ljubljana: Mladinska knjiga.
52. O'Keefe, H. & O'Keefe, M.W. (2004). *Business behaviours in Brazil and the USA: Understanding the gaps*. International Journal of Social Economics, (5/6).
53. Petrovčič, V. (2001). Poslovna darila- kaj, kdaj in kako. *Podjetnik*, 10(10), 90-92.
54. Popovič, P. (2002). *Pogajanja v mednarodnem trženju – vpliv kulturoloških dejavnikov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. *Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com*. Najdeno 15. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/>.
56. *Podatkovna baza slovenskih izvoznikov Slo Export*. Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/sloexport/>.
57. *Predstavitev države Kitajska*. Najdeno 2. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/hol/predstavitev/>.
58. *Predstavitev države Japonska*. Najdeno 2. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/hol/predstavitev/>.
59. *Predstavitev podjetja Merkur d.d.* Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.peg-online.net/merkur-d-d>.
60. *Predstavitev podjetja Akrapovič, d.d.* Najdeno 3. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.gorenje.si/>.
61. *Predstavitev podjetja Parsek d.o.o.* Najdeno 16. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.parsek.si/onas.html>
62. *Predstavitev podjetja Alpina, d.d., Žiri*. Najdeno 23. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://www.alpina.si/si/alpina/>.
63. Pye, W.L. (1992). *Chinese Negotiating Style*. Westport: Quorum Books.
64. Rošker, S.J. (1992). *Zmajeve hiša : Oris kitajske kulture in civilizacije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

65. Saje, M. (1997). *Zadnja dinastija in izzivi sodobnosti: Zgodovina Kitajske od vdora Mandžurcev do ustanovitve ljudske republike*. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
66. Saje, M. (1997). *Zgodovina Kitajske: Obdobje Yuan in Ming: Tuji osvajalci in trdnost tradicionalne ureditve*. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
67. Saje, M. (1994). *Zgodovina Kitajske : Od tradicionalne do moderne Kitajske: obdobje Qing*. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
68. Saje, M. (2006). *Sodobna Kitajska – Politični in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
69. Saje, M. (2006). *Starodavna Kitajska: Zgodovina Kitajske od najstarejših časov do dinastije Qin*. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
70. Scheider, S.C. & Barsoux, J.L. (1997). *Managing Across Cultures*. Essex: Prentice Hall Europe.
71. Seligman, D.S. (1999). *Chinese business etiquette: A guide to protocol, manners and culture in the People's Republic of China*. 1. izdaja. New York: Warner Books.
72. Solomom, H.R. (1999). *Chinese Negotiation Behaviour – Pursuing Interests Through 'Old Friends'*. Washington, d.c.: United States Institute of Peace Press.
73. Semolič, B. (2004). *Uvedba celovitega informacijskega sistema v podjetju Akrapovič, d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
74. Šircelj, J. (1992). *Moderni poslovni bonton*. Ljubljana: ČZP Delo – Slovenske novice.
75. Tayeb, M.H. (2000). *International Business, Theories, Policies and Practices*. Gosport: Ashford Colour Press.
76. Tihel, P. (2001, 21. september). *Zmaj onkraj velikega zidu*. Medkulturni vodnik, članek v spletni publikaciji. Najdeno 27. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/kitajska/>.
77. Tomažin, M. (2004). *Merchandising: študija primera Merkur d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
78. Tori, U. (2008). *Značilnosti brazilskega pogajalskega sloga* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Treven, S. (2001). *Mednarodno organozacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
80. Trunk Širca, N. (2001, 23. februar). Vedenje nevladnih organizacij: Primer managementa v visokem šolstvu. Ljubljana: Radio Študent, Program predavanj »Kako jadrati čez nemirne vode managementa nevladnih organizacij?«. Najdeno 17. septembra na spletnem naslovu <http://www.radiostudent.si/projekti/ngo/teksti/> Trunk.
81. Usunier, J.C. (1996). *Marketing across Cultures. Second edition*. Harlow: Prentice Hall Europe.
82. Zagoršek, H. (2005). *Kulturni profil Slovenije ter implikacije za poslovanje podjetij*. Prispevek pripravljen za Študijske dneve kadrovskih menedžerjev in strokovnjakov. Radenci.
83. Zakrajšek, S. (1992). *Japonska*. Narodna in univerzitetna knjižnica. Ljubljana: Biteks.

- 84.** Vozel, M. (2005, 31. avgust). *Zakaj so Kitajci tako dobri pogajalci*. Najdeno 12. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/129757>.

PRILOGE

Priloga 1- Predstavitev Kitajske.....	1
Priloga 2 - Zgodovina.....	1
Priloga 3 - Gospodarstvo.....	4
Priloga 4 - Zunanja trgovina.....	6
Priloga 5 - Inflacija, nezaposlenost in plače.....	7
Priloga 6 - Pravila in navade poslovnega vedenja pri poslovanju.....	8
Priloga 7 - Predstavitev Japonske.....	12
Priloga 8 - Zgodovina.....	12
Priloga 9 - Gospodarstvo.....	17
Priloga 10 - Zunanja trgovina.....	18
Priloga 11 - Inflacija, nezaposlenost in plače.....	19
Priloga 12 - Pravila in navade poslovnega vedenja pri poslovanju.....	19
Priloga 13 - Nagovor, ki je bil poslan sogovornikom pred izvedbo globinskega intervjuja....	24
Priloga 14 -Vprašalnik	25
Priloga 15 - Predstavitev sogovornikov in prepisi intervjujev	27
Priloga 16 - Predstavitev intervjuvanih podjetij.....	76

Priloga 1- Predstavitev Kitajske

Uradno se Kitajska imenuje Ljudska republika Kitajska, ki se nahaja v vzhodni Aziji ter s svojimi 9,5 milijoni kvadratnimi kilometri velja za tretjo največjo državo na svetu. Razdeljena je na 22 provinc, 4 mestne uprave in 5 avtonomnih regij. Glavno mesto je Peking (CIA – The World Factbook, 2008). Kitajska je ena najstarejših civilizacij. Kot na ostalih območjih Azije tudi tu vlada kulturna pestrost. Raznolika geografska območja pogojujejo razlike v jeziku in verovanju. Vzhodna obala s svojimi hitro rastočimi milijonskimi mesti se nikakor ne more primerjati z notranjostjo ali jugom države. Celotno Kitajsko pa je, tako pri vsakdanjih opravilih kot v poslovnem svetu, močno zaznamovala več kot tisočletje in pol trajajoča tradicija konfucionizma⁴. V političnem smislu je Kitajska enopartijska država, ki ji vlada kitajska komunistična partija. To se močno odraža tudi v gospodarskem merilu, saj je nekoč zaprto in plansko gospodarstvo v zadnjih petindvajsetih letih postalo gospodarski fenomen, ki vedno bolj privablja investicije z vseh koncev sveta in vzbuja pozornost svetovne javnosti (Kuljaj, 2005, str. 1-2).

Priloga 2 - Zgodovina

Razvoj kitajske civilizacije se deli na arhaično, klasično, tradicionalno in moderno obdobje. Za arhaično dobo velja obdobje prvih urbanih civilizacij do konca neolitika v začetku drugega tisočletja pr.n.št. do osmega stoletja pr.n.št., sledilo je obdobje klasične Kitajske, ki je trajalo do drugega stoletja pr.n.št., ko je bila Kitajska razdrobljena na številne države in državice, v katerih je po sorodstveni hierarhiji vladalo rodovno plemstvo. Za to obdobje je značilen pojav številnih filozofskih šol, ki jih je rodila globoka kriza tedanjega rodovnega sistema. Podobno so tekmovalle med seboj tudi države, ki so se vojskovalle za nadvlado v kitajskem prostoru vse do združitve v enotno državo (Saje, 1994, str. 9-12). Od prve združitve vseh dežel kitajskega kulturnega kroga v enotno cesarstvo na prelomu tretjega v drugo stoletje pr.n.št. se začne izredno dolgo obdobje cesarstev s cesarskimi birokratskimi vladami, ki so si s presledki sledile v zaporednih dinastičnih ciklikih vse do zadnje, *mandžurske dinastije*, ki je vladala od začetka dvajsetega stoletja. To dolgo obdobje, zaradi nekaterih skupnih izhodišč in principov, ki sta jih vzpostavili prvi dinastiji *Qin* in *Han* in ki so bili nato kot tradicija prisotni skozi vse obdobje cesarsko dinastičnih vladavin, imenujemo tradicionalna Kitajska (Saje, 1994, str. 12-13). Za tradicionalno obdobje je značilno, da je Kitajska doživela viden razvoj sistemskih in institucionalnih oblik organizacije družbe, zavidljiv gospodarski napredek in pa izreden razcvet kulture in umetnosti. Sistem tradicionalne kitajske družbe je dosegel stopnjo polne razvitosti na temeljih nekonfucianske državne doktrine v obdobju *Južni Song*. Ta je bil model izredne stabilne družbe, ki je omogočal relativno dolga obdobja blagostanja in visok nivo

⁴ Konfucionizem je 2500 let stara kitajska filozofija, ki je dobila ime po kitajskem filozofu Konfuciju. Poudarjal je dostojanstvo človeštva in pomembnost vedenja ljudi v skladu z njihovim položajem v življenju. Ključen je osebni odnos, ki je glavni mehanizem družbene filozofije in le-ta bi lahko bila popolna, če bi si ljudje prizadevali za lepo vedenje (Kuljaj, 2005, str. 35-36).

kulturnega življenja, vendar je oviral vsakršne poskuse kvalitativnega napredka in inovacij. Prav ta izredna stabilnost sistema, v katerem se je kitajska družba kasneje tako malo spreminjala, v primeri z novimi impulzi, ki so prav takrat spodbudili hitrejši razvoj Evrope, je ustvarila videz statičnosti Kitajske (Bleicken et al., 1976, str. 92). Nekonfucianski model družbe je predstavljal najvišjo fazo razvoja tradicionalne Kitajske, zato številni sinologi smatrajo, da je prav v času dinastije *Južni Song* tradicionalna Kitajska dosegla svoj vrhunec, ko je uspešno izkoriščala vse prednosti, ki jih je omogočal za tiste čase tako razvit sistem družbene ureditve. Tedanja Kitajska se je na številnih področjih pričela soočati s problemi, ki so sicer značilni šele za moderne družbe. Stabilni nekonfucianski model tradicionalne družbe je prekinila stoletna mongolska okupacija in ga začasno potisnila v drugi plan. Mongolska oblast sicer ni omogočala obnove kulturne ravni predhodnega obdobja, vendar je kljub vsem negativnim vplivom imela tudi nekatere pozitivne učinke. Pod Mongoli se je na Kitajskem močno sprostil ideološki pritisk, ki je dotlej že postal zaviralni faktor razvoja kitajske družbe. Zaradi velikosti mongolskega imperija so se odprle nove poti v svet in izboljšale prometne povezave, tako na Kitajskem, kot z zunanjim svetom (Saje, 1994, str. 17-18).

Sredina 17. stoletja je na Kitajskem prinesla propad domače dinastije *Ming* in prenos dinastične oblasti v roke tujih, mandžurskih osvajalcev. Zadnja desetletja dinastije *Ming* so pomenila globoko krizo tradicionalne kitajske družbe. V preteklost zazrta oblastna struktura in toga državna birokracija nista bili sposobni rešiti nasprotij med okorelim družbenim sistemom in izzivi, ki jih je prinašal razvoj in povečana usmerjenost k tržnemu načinu gospodarjenja. Splošno krizo so spremljali in poglobljali še vsi pojavi, značilni za obdobje dinastičnega zatona, kot so alarmantno povečana korupcija, finančna kriza, zanemarjanje javnih del in služb, čemur so sledili še kmečki upori in naravne nesreče. Kitajsko gospodarstvo je bilo agrarno in je z intenzivno obdelavo, namakalnimi sistemi in cenanim vodnim transportom že doseglo skoraj najvišjo stopnjo produktivnosti, ki je bila v okviru tradicionalnega kmetijstva še možna. Hkrati pa je bilo obdelovane površine vedno manj in omejene, kapitala je bilo malo, le delovne sile je bilo vedno več in bila je vedno cenejša, tako da ni bilo nobenih vzpodbud za inovacije in tehnološke rešitve, ki bi zmanjševale količino vloženega dela (Bleicken et al., 1976, str. 94-96). Kitajska je v Evropo izvažala svilo, porcelan, lakirane izdelke, rabarbaro in kitajski cimetovec in uvažala iz Anglije volneno blago, nekatere kovine in razne drobne okrasne predmete, med katerimi so bile na Kitajskem zelo popularne evropske ure. Proti koncu 18. stoletja so se pričeli močneje vključevati v trgovino s Kitajsko tudi ameriški trgovci. Kmalu so prehiteli Nizozemce. Zahodne države in njihovi trgovci so vedno težje prenašali ozke okvire kitajskega sistema, zato so se spori med njimi in kitajsko upravo vedno bolj zaostrovali, saj so za tujce v Kantonu veljali strogi predpisi, ki so jim omejevali svobodo gibanja. Tja niso smeli pripeljati svojih žena, niso smeli uporabljati nosilnic, niti čolnariti po reki, niso smeli kupovati kitajskih knjig niti se učiti kitajščine. Imeli so lahko stike samo s t.i. *hong trgovci*⁵. Poleg tega so jim prepovedali stike

⁵ Za trgovanje so bili pristojni posebni trgovci, imenovani hong trgovci, ki so za tujce opravili vse formalnosti in plačevali visoke dajatve vladi v Pekingu.

tudi s kitajskimi uradniki in sredi prve polovice 19. stoletja Evropa ni imela več veliko stikov s Kitajsko. Kitajska je uspela zadržati stike z zahodnim svetom v zelo omejenem obsegu, in spremembe v svetu še vedno niso vplivale na njihov način življenja (Saje, 1994, str. 27-35).

Poskusi modernizacije Kitajske

V 19. stoletju je v krogih, ki so vplivali na politiko dvora, prišlo do prepričanja, da tujci niso povsem neizobraženi barbari in da je z njimi mogoče najti skupen jezik. Do spremembe politike ni prišlo samo na kitajski strani, ampak tudi med Evropejci. V Pekingju so pričela delovati prva tuja diplomatska predstavništva, kar je vplivalo na boljše razumevanje in večjo strpnost. Tako se je začelo desetletje relativnega miru in pripravljenosti za sodelovanje, ki je ustvarilo dobre pogoje za prve korake kitajske modernizacije. Reforma diplomacije, uvajanje sodobnih šol in zahodne znanosti, modernizacija vojske ter spoznanje, da je za moderno vojsko potrebno tudi močno gospodarstvo z industrijo in modernim prometom, ki lahko prinaša velike dobičke, so posledično privedli do postavitve prve tekstilne tovarne v Shanghaiu, ustanovitve družb za parno plovbo in odprtje nekaj premogovnikov. Začeli so se prvi poskusi uvajanja telegrafskih zvez in zgradili so prve kilometre železnice, ki pa so jo morali zaradi ostrega nasprotovanja tradicionalistov porušiti (Saje, 2004, str. 78-80). Problem vseh teh podjetniških korakov je bil, da jih je vodila konfucijanska državna birokracija. Zaradi številnih zaviralnih okoliščin je gibanje za modernizacijo v zadnjih desetletjih 19. stoletja na Kitajskem ostalo le površinski poskus, ki ni uspel doseči odločilnega preboja k industrializaciji, niti ni omogočil korenitih sprememb v kitajski družbi. Centralna vlada je bila nekoliko aktivnejša le v začetku, kasneje pa je hitro spet zašla v politično nemoč. Poleg tega so bila številna novoustanovljena kitajska podjetja pod državno birokratsko upravo in so zaradi slabega upravljanja praviloma poslovala z izgubo. Čeprav je ta modernizacija za Kitajsko pomenila rojstvo novih družbenih skupin kot buržoazije, proletariata in tehnične inteligence, pa je vodilna vloga tradicionalne elite in državnih uradnikov hkrati pomenila tudi okrepitev za tradicionalne sile in birokracijo in je preprečevala krepitev ostalih družbenih skupin (Bleicken et al., 1976, str. 334-336). Vsa moderna podjetja so bila skoncentrirana na obalnem pasu v mestih, ki so bila s sporazumi odprta za tujce in tuji kapital, in ki so v tem procesu hitro naraščala in spreminjala podobo. Razvoj mest in tekstilne industrije je sčasoma povzročil propadanje domačih obrti, predvsem predenja. V obalna mesta so se usmerili tokovi obubožanega okoliškega prebivalstva, vendar je bil proces modernizacije prešibak, da bi lahko zagotovil delo večini tistih, ki so se v iskanju rešitve zgrnili v mesta. Zato spremembe v teh mestih niso vplivale na celinsko Kitajsko, ki je ostajala vpeta v začaranem krogu tradicionalnega gospodarstva. Obalna mesta so postajala izolirani otoki novega življenja in razlike med njimi in celino so vedno bolj naraščale, tako da po letu 1885 lahko rečemo, da sta obstajali dve Kitajski: celina in obalna mesta. V začetku 20. stoletja je Kitajska doživljala najglobljo krizo. Tisočletja stara tradicionalna civilizacija je morala naposled ob srečanju s tujo in modernejšo priznati premoč na skoraj vseh področjih (Saje, 2004, str. 78-113).

Obdobje kitajske republike (1912-1949)

Že pri sestavljanju ustave se je pokazalo, kako so rahle vezi med zmagovitimi revolucionarji in novim predsednikom, ki je vse očitneje začel razkrivati svoje prave načrte, saj je mlado republiko nameraval v čim krajšem času preobraziti v ustavno monarhijo, se oklicati za cesarja in ustanoviti novo dinastijo. Ogromno je bilo nezadovoljnih in zgroženih nad njegovim početjem, zato so poskusili izvesti atentat, ki se ni posrečil. V miru se je lahko posvetil uresničevanju svojih velikopoteznih sanj in pripravil novo ustavo, po kateri je imel 10 let pravico do predsedniškega položaja in pravico, da je sam imenoval člane državnega sveta in vojaške guvernerje posameznih provinc. Bivši revolucionarji so se začeli ponovno zbirati in pripravljati vstajo, ki pa k sreči ni privedla do večjega prelivanja krvi. Leta 1916 jim je nepričakovano priskočila na pomoč usoda, nenadna naravna smrt je namreč generalu za vselej prekrizala načrte (Bleicken et al., 1976, str. 347-350). V Evropi je medtem izbruhnila prva svetovna vojna, zato je pritisk zahodnih sil na Kitajsko sprva malce popustil. Vendar je ta položaj kmalu izkoristila Japonska, saj je Nemčiji napovedala vojno. Prav v to obdobje sodita tudi dva dogodka, ki sta bistveno vplivala na nadaljnji potek kitajske zgodovine, in sicer, *Gibanje 4. maja* in *Ustanovitev kitajske komunistične vlade*. Zmagovalci v prvi svetovni vojni pa so se odločili proti Kitajski in v korist Japonske. V znak protesta študentov 4. maja sta namreč odstopila kar dva pomembna uradnika. Študentje so si s tem zagotovili podporo tudi med širšimi sloji prebivalstva. V širšem smislu je to gibanje pomembno tudi zato, ker je sprožilo številne nove duhovne smernice in kulturni prerod. Vse več »novih intelektualcev« se je zavzemalo za dosleden prelom s starodavno kitajsko tradicijo, zlasti s konfucijanskimi nauki in moralo. Razvili so kritiko konfucijanske doktrine, katere hierarhično strukturo so želeli nadomestiti z zahodnim tipom »svobodnega individualizma«. Tradicionalni politični sistem centralne oblasti naj bi nadomestila demokracija, tradicionalne zakone, ki so jih sklepali starši ali sorodniki mladoporočencev, svobodna ljubezen, tradicionalni sistem izobraževanja pa evropska znanost. Klasična kitajščina, praktično mrtvi jezik, ki je dotlej pomenil edino splošno priznano sredstvo pisanja kakršnekoli literature, pa se je postopoma morala umakniti vse širši splošni rabi modernega kitajskega jezika (Bleicken et al., 1976, str. 351). Zelo velik vliv na razvoj Kitajske je v tem obdobju imela tudi *Oktobrska revolucija*. Mnogo kitajskih izobražencev je navdušeno pozdravilo rojstvo novega sistema. Leta 1912 je dober ducat idealističnih levičarjev ustanovil Komunistično stranko Kitajske, ki je v naslednjih letih dobivala vse več privržencev, dokler ni leta 1949 prevzela oblasti nad vso državo in ustanovila Ljudsko republiko Kitajsko (Saje, 2004, str. 112).

Priloga 3 - Gospodarstvo

Malo pred koncem 19. stoletja je bila Kitajska še skoraj povsem samozadostno tržišče in tudi kasneje so tuji izdelki le počasi prodirali na njen trg tako, da je njihov delež dolgo ostal zanemarljivo majhen. Kitajska se je zaprla pred zunanjimi vplivi ostalega sveta, saj se veliko gospodarstvo zaradi večje samozadostnosti in manjše odvisnosti od zunanje trgovine veliko

lažje zapre pred zunanjimi vplivi kot pa manjše. Pomembno je vedeti tudi to, da do takšne odločitve, torej izolacija od zunanjega sveta, ponavadi pripelje politični sistem določene države. Druga značilnost kitajskega gospodarstva je povezana z njeno preteklostjo in njeno oblastjo, saj se le-ta ni dovolj posvečala socialnim problemom na podeželju. Prav tako so imeli pomembno vlogo pred drugo svetovno vojno tudi tujci, ki so nadzorovali promet, industrijo in bančništvo v večjih mestih. Tako je bilo za gospodarstvo na Kitajskem v prvi polovici 20. stoletja značilna dvojnost, saj je bila na eni strani še skoraj povsem tradicionalno podeželje, obremenjeno s prenaseljenostjo in hudo socialno krizo, na drugi strani pa je imela sodobnejša večja mesta, v katerih so pretežno gospodarili tujci. Vendar pa je kljub vsemu izjemno hiter gospodarski razvoj Kitajske v zadnjih dveh desetletjih 20. stoletja sprožil korenite spremembe življenja ljudi na vseh področjih, s čimer se je začel dolgotrajen proces »preobrazbe« kitajske družbe (Saje, 2006, str. 137-141).

Tabela 1: Statistični gospodarski kazalci Kitajske

	2010	2009	2008
Število prebivalcev (v mio)	1.341	1.334*	1.328
BDP (v mrd EUR po tekočih cenah)	3.737,0*	3.473,2*	2.952,6
BDP per capita (v EUR)	2.789*	2.603*	2.223
Rast BDP (v %)	9,0*	8,5*	9
Rast zasebne potrošnje (v %)	9,1*	9,1*	9,7
Rast javne potrošnje (v %)	10,0*	10,1*	10,8
Rast investicij (v %)	7,8*	6,3*	10
Rast domačega povpraševanja (v %)	10,3*	10,0*	10,3
Rast ind. proizvodnje (v %)	7,6*	7,9*	12,9
St. nezaposlenosti (v %)	9,5*	9,3*	9
St. inflacije (letno povprečje, v %)	0,6*	-0,1*	5,9
Primarni proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP)	-2,7*	-3,0*	-0,7
Kratkoročna obrestna mera (v %):	6,0*	5,3*	7,2
Uvoz blaga (v mrd EUR)	841,9*	762,2*	729,2
Izvoz blaga (v mrd EUR)	1.025,3*	964,8*	973,0
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	2,7*	-8,0*	9,0
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	5,7*	-7,8*	9,3
Saldo tekočega računa (v % BDP)	8,6*	7,8*	9,9
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD)	6,59*	6,79*	6,93
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO)	8,19*	8,83*	10,19

Vir: Izvozno okno 2009.

*OPOMBE: Podatki se nanašajo na prvih sedem mesecev leta 2009.

Danes je Kitajska ena izmed najhitreje rastočih ekonomij na svetu in pravi svetovni velikan. Hitro gospodarsko rast ekonomisti pripisujejo dvema dejavnikoma, in sicer, visokim kapitalskim investicijam in hitri rasti produktivnosti (Morrison, 2006, str. 3). Kitajska je največji svetovni proizvajalec premoga, svinca, cinka, kositra, pšenice in riža. Nekoč velike

zaloge nafte, ki so bile v začetku 80-ih let glavno gonilo zunanje trgovine, so v zadnjih letih izčrpane oz. neizkoriščene, saj ni bilo večjih vlaganj v izgradnjo kapacitet. Poleg ZDA je Kitajska največja prejemnica tujih naložb v svetu. Prioritetne naloge so ohranjanje vzdržne in visoke gospodarske rasti, tujih in domačih naložb ter zunanjetrgovinske menjave, nizke inflacije, zmanjševanje brezposelnosti in prirastka prebivalstva (Izvozno okno, 2009).

Napoved gospodarskega gibanja na Kitajskem ni ravno dobra, saj se bo na podlagi svetovne dolgoročne recesije trgovina in potrošnja znižala. Kitajska, ki največ izvažja v ZDA, bo torej prisiljena zmanjšati izvoz, kar bo posledično povzročilo probleme pri kreditiranju podjetij, zaposlovanju delovne sile in pri dvigu inflacije. Kitajska vlada bo morala vložiti velike napore, da vzdrži finančni in socialni red. Glavni problemi so še vedno zakonodaja, surovine in vrednost kitajske valute. Tuj ponudnik se bo moral usmeriti v mesta, kjer potrošnja še ni zasičena. To so manjša, do sedaj obrobna in manj popularna mesta ter province. Ponudba za kitajske potrošnike se bo začela prilagajati kmečkemu prebivalstvu in njihovim potrebam. Izdelki bodo prilagojeni tem, novim potrebam in ne več svetovljanskim potrebam velikih mest, kot smo bili do sedaj navajeni⁶.

Bruto domači proizvod

Največji delež BDP-ja ustvarja predelovalna industrija, storitve in kmetijstvo. Rast BDP-ja se je v letu 2009 znižala zaradi nizke rasti izvoza blaga in storitev ter nižjega povpraševanje na najpomembnejših kitajskih izvoznih trgih (na prvem mestu je ZDA s 9,8 %). Gospodarsko rast tako spodbuja domače povpraševanje. Zasebna poraba v BDP-ju predstavlja nizkih 36 %, naložbe pa izjemno visokih 40 %. Gospodarsko rast podpira domače povpraševanje, ki bo po napovedih močno tudi v obdobju 2009-2013. Stabilno rastoča domača potrošnja in povečana javna poraba tako nadomeščata oslABLJENO rast izvoza. Opozarja se na tveganje padca zaupanja potrošnikov, vendar so poteze kitajske vlade v letu 2009 nakazale, da ima država odgovore in notranja sredstva za podporo nadaljnji rasti gospodarstva. Stopnjo rasti naložb, ki je v letu 2008 znašala 10 %, spodbujajo obsežna infrastrukturna dela, ki jih izvaja vlada, nizki stroški posojil, visoka likvidnost gospodarstva in finančnega sistema (Izvozno okno, 2009).

Priloga 4 - Zunanja trgovina

Obseg trgovinske menjave neprekinjeno in hitro narašča že od leta 1998. Kitajska je bila leta 2007 druga največja izvoznica na svetu, saj je v svetovnem merilu kitajski izvoz predstavljal kar 8,9 %. Realna rast izvoza blaga in storitev je v letu 2005 prvič prehitela rast uvoza, kar se je nadaljevalo vse do leta 2007 – izvoz se je povečal za 19,5 %, uvoz pa za 16,1 % vendar pa je v letu 2008 rast uvoza prehitela rast izvoza. Razlog za nižjo rast izvoza je nižje povpraševanje na najpomembnejših izvoznih trgih. Zunanjetrgovinski presežek je začel

⁶ Povzetek najvažnejših ugotovitev gibanj Kitajskega gospodarstva (EU Trade commissioners).

počasi upadati, vendar je še vseeno ostal visok – v letu 2008 je znašal skoraj 244 milijard evrov. V izvozni strukturi prevladujejo pisarniški stroji in oprema za obdelavo podatkov, telekomunikacijska oprema, električni stroji, oblačila ter ostali industrijski izdelki; v uvozni pa električni stroji, nafta in derivati, saj je Kitajska druga največja porabnica nafte na svetu. Najpomembnejše zunanjetrgovinske partnerice v letu 2009 so bile ZDA, Japonska, Hong Kong, Južna Koreja in Nemčija (Izvozno okno, 2009).

Tabela 2: Mednarodna menjava med Kitajsko in Slovenijo

Leto	Izvoz (v mio EUR)	Uvoz (v mio EUR)	Saldo (v mio EUR)
2004	27,856	150,001	-122,145
2005	36,248	196,800	-160,552
2006	53,327	243,685	-190,358
2007	60,571	345,932	-285,361
2008	33,344	209,368	-176,024
2009	31,4*	211,1*	-179,7*

Vir: Urad RS za statistiko.

* OPOMBE: Podatki se nanašajo na prvih sedem mesecev leta 2009.

V letu 2009 je Slovenija na Kitajsko največ izvažala električno opremo za razsvetljavo in signalizacijo, vetrobranske brisalce, naprave za odmrznitev in naprave za razmeglitev, za dvokolesa in motorna vozila (16,5 %). Sledili so sesalniki za prah (13,7 %), zračni ali plinski kompresorji in ventilatorji, ventilacijske ali recirkulacijske nape z vgrajenim ventilatorjem, vključno s tistimi, ki imajo filtre (12,1 %). Heterociklične spojine samo s heteroatomom ali heteroatomom dušika so bila vodilna postavka v uvozu iz Kitajske (3,9 %). S podobnim deležem so sledili računalniki (oz. stroji za avtomatsko obdelavo podatkov in njihove enote) ter elektrotermični aparati in naprave za gospodinjstvo (Izvozno okno, 2009).

Priloga 5 - Inflacija, nezaposlenost in plače

Vlada je marca 2008 na kongresu komunistične partije sprejela reforme, ki bodo usmerjene v boj proti korupciji in zmanjšanje obsežne birokracije. Kot najpomembnejšo nalogo je vlada izpostavila boj proti inflaciji, ki pa se je že začela zniževati. Za celotno leto 2008 je inflacija v povprečju znašala 5,9 %, kar je posledica enkratnih šokov (slabo vreme v februarju, bolezen, ki je napadla prašiče in posledično izjemno zvišanje cene svinjine), vendar so jo dvignile tudi višje cene elektrike in goriva, ki jih je vlada zvišala junija 2008. V letu 2009 naj bi Kitajska zabeležila celo deflacijo v višini 0,1 %. Vlada sedaj več pozornosti posveča vzdrževanju rasti, ki vključuje tudi postopno odpravljanje cenovnega nadzora, kar bi pripomoglo k boljšemu delovanju tržne ekonomije. Vendar pa je liberalizacija gospodarstva počasna – največji težavi sta vzdrževanje šibke domače valute, ki sicer postopno aprecira, ter izjemno nizkih obrestnih mer. Proračun je v letu 2008 zabeležil primanjkljaj v višini 0,7 % BDP-ja, ki naj bi se zaradi

upočasnitve rasti izvoza proizvodov še poglobljaj in po napovedih v letu 2009 znašal že 3,0 % BDP-ja. Stopnja nezaposlenosti je bistveno višja na podeželju, saj po tujih ocenah dosega okoli 30 %. Plače se močno razlikujejo glede na regijo, v zadnjem času pa hitro rastejo, najhitreje v obmorskih provincah, ki tudi največ izvažajo, in v državnih podjetjih (Izvozno okno, 2009).

Priloga 6 - Pravila in navade poslovnega vedenja pri poslovanju

Kitajski stil in vedenje pri samih pogajanjih imata korenine v njihovi zgodovini in kulturi. Sicer pa sta glavni značilnosti kitajskih pogajalcev potrpežljivost in natančnost, saj vedo kdaj uporabiti pritisk in kdaj popustiti. Dobro so seznanjeni s svojim položajem ter z možnostmi in natančno poznajo svoje namere in želje. Lahko bi rekli, da je ravno to njihova največja prednost v primerjavi s preveč neodločnimi zahodnjaki. Pravijo, da je kitajski narod znan po tem, da se rad pogaja, saj je po njihovem pogajanje proces, ki se nikoli ne zaključi. Zanje velja, da so taktični, izkušeni in trdi pogajalci. Kadar so gosti, si prizadevajo kontrolirati sam potek pogajanj. Podobno kot Japonci se tudi Kitajci pogajajo, da bi vzpostavili povezave in priložnost za skupno delo, manj pa z namenom resničnega reševanja problemov. Uporabljajo precej pasivni pristop in namerno ne kažejo prevelikega navdušenja. Vsekakor so v poslovnih zadevah zelo previdni in zato pričakujejo dobro utrjen odnos z nasprotno stranjo, saj se le na podlagi tega lahko pogajanja zaključijo z obojestranskim uspešnim sporazumom oz. dogovorom (Morrison et al., 1994. str. 198).

Predstavitev, seznanitev in rokovanje

Med predstavljanjem se Kitajci smehljajo, ker tako ne izražajo svojih čustev. Če smo predstavljeni skupini Kitajcev, imajo ti navado, da pozdravijo tudi z aplavzom in takrat je primerno, da zaploskamo tudi nazaj. Ne dotikajmo se in ne trepljajmo kitajskih poslovnih partnerjev po ramenih. Prav tako pri pogovorih ne govorimo z rokami, kajti Kitajci tega ne odobravajo. Rokovanje, ki je formalen, kratek, lahek in ne močan stisk roke, je ponavadi začetek poslovnega srečanja. Pri predstavljanju se Kitajci ponavadi naslavlajo po profesionalnih naslovih: »*Profesor Chen*« ali »*gospod Chen*« ali »*gospa Chen*« in pri tem navedejo najprej priimek in ne imena (China Business and Business Etiquette Tips, 2007).

Poslovno sporazumevanje

Za zahodni svet je Kitajska težko razumljivo okolje, ker je tako velika in ima zapletene sisteme. Pri Kitajcih si je potrebno vzeti čas za spoznavanje. Kitajci so nezaupljivi do tujcev, zato si je potrebno pridobiti njihovo zaupanje. Ni dobro prehitovati stvari. Pri Kitajcih v poslu deluje: hierarhija, omrežje odnosov – *guanxi*, poznanstev in povezav, ki so življenjskega pomena za vsak posel v tem okolju. Značilen je tudi njihov slog pri pogajanjih – vljuden, temeljit in usmerjen na boleča mesta. Kitajske pogajalske veščine so legendarne, predvsem na

neizmerni potrpežljivosti in temeljitosti Na sestanek je priporočljivo priti 5 do 10 min pred dogovorjenim terminom. Poleg tega je potrebno upoštevati gost promet in velike razdalje med mesti. Za Kitajce velja, da so na poslovnih srečanjih vedno točni in zamuda za njih predstavlja nespoštovanje. Pri tem je pomembno omeniti dve ključni Kitajski kulturni značilnosti. Ena izmed teh dveh je *guanxi*, ki temelji na Konfucijevih naukih in na življenju v samo-oskrbnih skupnostih. Izvira torej iz kitajskega družinskega sistema, saj so si v tradicionalni kitajski družini družinski člani medsebojno dolžni pomagati. Prav tako pa se od posameznika pričakuje, da bo z lastnim vplivom in z zvezami izboljšal blagostanje njegovih manj srečnih sorodnikov in prijateljev. Da bi na Kitajskem uspeli, je zelo pomembno, da koga poznamo in kako ta vidi svoje dolžnosti do nas (Seligman, 1999, str. 188). Tako so na Kitajskem poznanstva in veze ključnega pomena, saj mora vsak poslovnež, ki želi biti na Kitajskem uspešen pri poslovanju, razumeti in sprejeti ta koncept (Buttery & Leung, 1998, str. 387). Dobri odnosi pripomorejo k hitrejšemu podpisu pogodbe, manjšim problemom z nabavo potrebnih surovin in k zagotovo izpolnjenimi roki izdelave (Ivančič, 1999, str. 36). Druga pomembna kulturna značilnost Kitajske pa je obraz ali *miazi*. Pri prebiranju literature za diplomsko nalogo sem zasledila, da ta pojem ni aktualen le v azijskem svetu, pač pa tudi v zahodnem, le na drugačen način. V zahodnem svetu se ceni odkritost, svoboda izražanja, medtem ko je kitajska tradicija v tem zelo drugačna. Gre za obnašanje posameznika v družbi, ki naj bi bilo primerno glede na položaj, ki ga zastopa. In v primeru, ko se ta posameznik ne obnaša primerno, kot se od njega pričakuje, govorimo o »izgubi« ali »ohranitvi« obraza. Obraz se izgubi ob javni žalitvi ali kritiki, ob nasprotovanju nekega predloga, ob zavrnitvi povabila brez dobrega izgovora in ob neizkazovanju primerne spoštovanja. Zaradi tega se na Kitajskem zelo redko sliši beseda »ne«, namesto tega so stvari raje »neprimerne« ali »težko uresničljive«. Ohranitev obraza pa prinaša ponos, spoštovanje in dostojanstvo, ki je na Kitajskem zelo pomembno (Kuljaj, 2005, str. 47). Če posameznik nižjega položaja napade in premaga nekoga iz višjega položaja, slednji »izgubi obraz«. V primeru, da pa je nekdo višjega položaja na kakršen koli način ogrožen s strani nekoga iz nižjega položaja, pa se mu uspe zagovarjati, le-ta »ohrani obraz« (Chen, 2001, str. 65).

Poleg uradne kitajščine se poslovno uveljavlja tudi angleški jezik, vendar pa je znanje kitajščine velika prednost pri mednarodnih poslih. Pri obisku pomembnejših kitajskih podjetij je za prvi obisk včasih bolj koristno, da najamemo prevajalca, čeprav sogovorniki obvladajo angleščino, zato se številni managerji in pogajalci, ki znajo kitajsko, vseeno odločijo za prevajalca. Razloga za to sta predvsem kupovanje časa in bolj tekoča komunikacija (Seligman, 1999, str. 100-101). Poznavanje kulturnih značilnosti, načina življenja ter poslovnih navad kitajskega prebivalstva je več kot nujno.

Poslovna vizitka

Pri poslovnih srečanjih je navada, da se vizitko izroči z obema rokama in na začetku poslovnega srečanja. Poskrbimo, da imamo dovolj vizitk. Poslovne vizitke naj bodo na eni

strani napisane v kitajskem jeziku. Prav tako je pomembno, da so vizitke »vgravirane« v zlati barvi, kajti na Kitajskem je to simbol statusa, ugleda in veljave. Ko prejmemo poslovno vizitko od kitajskega poslovnega partnerja, je priporočljivo pokazati zanimanje z ogledovanjem in občudovanjem. Poslovne vizitke ni priporočljivo takoj spraviti v etui brez predhodnega ogledovanja in branja, kajti to pomeni za Kitajce žalitev (China Business Practice and Business Etiquette Tips, 2007).

Poslovna obleka

Stil oblačenja je konzervativen. Za moške je primeren športen suknjič in kravata. Za ženske je primerna obleka ali kostim, krilo ali hlače, vendar morajo oblačila pokrivati ramena, roke in kolena. Za dober vtis naj bo nakit v mejah normalnega, ne predrago, niti prepoceni (China Business Practice and Business Etiquette Tips, 2007).

Poslovni obred

Pri mizi oz. obedu Kitajci nikakor niso togi in zapeti, temveč prav nasprotno, zelo živahni in glasni. Sprejemi so pomemben del posla na Kitajskem, ki vključujejo karaoke, bankete, pitje kitajskega viskija ipd. Priporočljivo je, da se usedemo na mesto, ki nam je dodeljeno, poskusimo hrano, pripravimo govor in zapojemo svojo najljubšo pesem na karaokah (Izvozno okno, 2008). Kitajci zelo radi jedo skupaj za veliko mizo in da tudi za naše razmere nevljudne glasove pri uživanju hrane razumejo kot poklon kuharju ali kuharici. Če nas Kitajci povabijo domov ali na sprejem, ne smemo narediti napake in pojesti vsega, saj obroki z več kot desetimi jedmi niso redkost. Kot gostje moramo vse vsaj poskusiti, vendar lahko brez zadržkov nekaj hrane pustimo na krožniku. Ponavadi se gostje po končanem obedu kmalu poslovijo in po jedi nimajo navade še malo posedeti in pokramljati (Samide, 2004, str. 212-213).

Poslovna darila

Primerno je darilo, ki predstavlja značilnost naše države, regije. Neprimerna so darila, kot je ura, dežnik, bele rože ali robec. Darilo za Kitajce pomeni, da ste zainteresirani za sodelovanje. Izogibajmo se dragim darilom in ovojnega papirja bele ali črne barve, saj to za Kitajce pomeni znak žalovanja (Izvozno okno, 2008). Velja, da rože na Kitajskem še zdaleč niso primerno darilo, saj so še vedno rezervirane le za čaščenje mrtvih. Od nas pričakujejo kaj koristnega, lahko tudi kaj za pod zob. Nikakor pa darila ne smemo dati iz rok zavitega, tudi v darilnem papirju ne. Odvijanje darila pred nami bi se Kitajcem zdelo nevljudno, zato ga po prejemu ne odpirajo. Ker so Kitajci zelo občutljivi na barve, se izogibajmo beli in črni barvi, ki simbolizirata smrt (Samide, 2004, str. 213).

Pogajalski slog

Pogoji poslovanja na Kitajskem so odvisni od enopartijskega sistema, mladega in nestabilnega pravnega sistema, pomanjkanja tehnologije, velikega trga, ovir zaradi revnosti dežele, hitrih sprememb in birokracije. Kot sem že omenila, pomemben del kitajske kulture nosi konfucianizem, pomembna prioriteta »ohranitev« obraza (časti). Če bo tuji pogajalec izgubil med pogajanji s Kitajci potrpljenje in začel v javnosti kritizirati kitajskega pogajalskega partnerja, bo povzročil, da partner izgubi obraz, in tako zagotovo izgubi posel (Blackman, 1997, str. 24). Kitajcev praviloma ne zanima stopnja avtoritete posameznika na drugi strani ali osebno bogastvo nekega poslovnega partnerja. Od tima, ki prihaja z zahoda in praviloma hitro razkrije karte, se razlikujejo po tem, da je glavna praviloma najtišja oseba, tista, za katero se zdi najmanj verjetno, da je vodja tima - lahko je to celo nekdo nižji po hierarhiji. Zahodnjake v pogajanjih nenehno skrbi, kaj mislijo Kitajci, redko je nasprotno. Kitajcem tudi ni v navadi, da bi se sestajali pozno v noč in tehtali nasprotnikove geste, premlevali svoje prednosti in pripravljali pogajalske taktike za slednji dan. Prepričani so, da imajo prav. Dobro poznajo samega sebe in svojega nasprotnika ter tako ohranjajo distanco in superiornost (Vozel, 2005). Poslovneži iz zahodnih držav so pogosto nepripravljeni upočasniti tempo pri sklepanju poslov in pogajanj s Kitajci. Neradi izgubljajo čas po nepotrebnem. Pri Kitajcih pa je to popolnoma drugače. Včasih tudi radi zavlačujejo pogajanja, da bi dosegli več. Iščejo razloge za odlog pogajanj in zato je pomembno vedeti naslednje, ko se spuščamo v pogajanja z njimi, potrebujemo veliko časa in vztrajnosti ter pripravljenosti na dolgotrajna pogajanja. Včasih je potreben obisk poslovnih partnerjev tudi večkrat, da si pridobijo zaupanje v nas.

Deset značilnosti Kitajcev po Hrastelju (2001, str. 69-70):

1. Tradicionalno menijo, da so tujci manjvredni, koruptivni, dakaudentni, nelojalni, itd. in se pogosto obnašajo hegemonistično. Nasprotno pa so prepričani o svoji (zlasti intelektualni) superiornosti.
2. Ena izmed temeljnih misli Konfucija je upoštevanje in ohranjanje petih neenakovrednih razmerij, korak naprej je iskanje sožitja in soglasja, ki sta vedno v ospredju med samimi pogajanjmi.
3. Med vrednotami so na prvih mestih spoštovanje starejših (izkušenih), upoštevanje hierarhije in zmernost (varčevanje).
4. Zelo je poudarjena vloga razširjene družine. Odtod tudi koncept skupinskih pravic nasproti zahodnjaškemu konceptu pravic posameznikov.
5. *Guanxi* je visoko razvrščeno načelo, pri katerem gre za povezavo oseb v razmerju medsebojne odvisnosti (darila in usluge).
6. Na pogajanjih nastopajo skupine, vendar se med pogajanjmi samimi redko sprejemajo odločitve, bolj se zbirajo informacije in ugotavljajo pogajalska izhodišča. Če se ne

strinjajo, iz vljudnosti ne odgovorijo jasno nikalno, marveč navajajo težave. Korenine birokracije segajo daleč v preteklost, še danes pa so močno poudarjene

7. Kadar so gostitelji, si prizadevajo nadzorovati potek pogajanj vse od začetka do konca.
8. V pogajanjih taktično vztrajajo pri manjših podrobnostih, da bi s popuščanjem pri teh točkah izsilili koncesije pri pomembnejših vprašanjih.
9. So potrpežljivi pogajalci, dobri poslušalci in so dolgoročno usmerjeni.
10. Na zunaj ne kažejo ne prevelike vneme ne navdušenja.

Priloga 7 - Predstavitev Japonske

Japonska (japonsko ime za to državo je *Nippon*, kar pomeni, »vzhajajoče sonce«) in je otoška država, katere ozemlje sestavlja okoli tisoč otokov, ki pokrivajo 377.864 kvadratnih kilometrov veliko ozemlje. Prav tako pa s 127,5 milijoni prebivalcev spada med največje in najrazvitejše države sveta. Glavno mesto je Tokio (CIA – The World Factbook, 2008). V sredini 19. stoletja je bilo na Japonskem 30 milijonov ljudi, po modernizaciji po letu 1868 pa je prebivalstvo naraslo na 60 milijonov in do leta 1967 na 100 milijonov. Za Japonsko je značilna tudi zelo velika koncentracija prebivalstva na treh področjih premera 50 km (Tokio, Osaka in Nagoja), kjer živi preko 40 % prebivalstva. Vse to je posledica velike centralizacije oz. le to v določeni meri tudi pogojuje (Zakrajšek, 1992, str. 22). Japonska in njeno ljudstvo so navkljub tujim vplivom obdržali veliko svojih navad: kaligrafsko pisavo, oblikovanje keramike, elegantne lesene hiše s papirnatimi stenami, oblikovanje cvetja, med katerim kraljuje češnjev cvet, ter duh samurajev. Pomembna značilnost Japonske je tudi ta, da ima kot otoška država na voljo malo naravnih virov ter je tako glede teh močno odvisna od uvoza. Dodaten problem predstavlja relativno majhno ozemlje, saj kot sem že omenila, na Japonskem živi 127,5 milijonov prebivalcev, zato je eden resnejših problemov prostorska stiska (Ferfila, 2002, str. 389).

Priloga 8 - Zgodovina

Japonsko ozemlje je bilo poseljeno že pred 100.000 leti. V starejši kameni dobi so se prebivalci preživljali z lovom in nabiranjem hrane, v novejši pa so že poznali boljše orožje, orodje in posode, predvsem iz lesa in kamna. Okoli leta 300 pr.n.št. je pridelovanje riža in proizvodnja ter predelava kovin zelo pospešila razvoj države. To je povzročilo nastanek manjših držav. Splošno sprejeta teorija pravi, da so sedanji prebivalci Japonske potomci prvotnih prebivalcev, ki pa so se pomešali z novoprišleki iz Azije. V 4. stoletju n.št. so se majhne države združile in nastalo je močno politično središče v Yamati (sedaj je to *Nara Prefecture*). Državo je vodil cesar in od tistih časov je le njegovo ime v čislih pri Japoncih in pojem za njihovo zgodovino in tradicijo. Od 4. do 6. stoletja n.št. se je na Japonsko zelo razširil kitajski vpliv in konfucijanstvo ter preko Koreje budizem. Hkrati pa je z njima prišla tudi bolj zahtevna medicina, tuja filozofija, pisava, tehnologija obdelave kovin, tkanja vlaken

in izdelave ladij (Zakrajšek, 1992, str. 28-29). Po zgledu Kitajske so leta 794 zgradili novo prestolnico Kioto in obdobje do leta 1192 označujejo kot obdobje Heian, v katerem je cvetela umetnost. Proti koncu 9. stoletja so se vezi s Kitajsko zelo oslabile in Japonska je pričela razvijati svoj stil življenja. V mestih se je živelo zelo elegantno, razkošno in urejeno, medtem ko so na podeželju vladale težke razmere in stalno rivalstvo med dvema militarističnima družinama Minamotos in Tairas. Po zmagi prve, leta 1187, se je začelo sedem stoletij dolgo fevdalno vojaško obdobje z vladanjem dolge vrste *šogunov*⁷. To obdobje je Japonski pustilo krepak pečat, kar se na številnih področjih pozna še danes. Predvsem pri nadziranju ljudi in poenostavljanju zadev. Takšno življenje večini ljudi ni bilo po godu, zato so se začeli lokalni upori in koncem 16. stoletja prerasli v državljansko vojno. Kljub temu so v letu 1543 na Japonsko že prišli prvi Evropejci. To so bili trgovci iz Portugalske, Španije, Nizozemske in Anglije. Z njimi so prišli tudi krščanski misijonarji. Tujci so imeli velik vpliv predvsem na južno Japonsko, s seboj pa so prinesli tudi strelno orožje. Vojaški red je naredil leta 1590 veliki general Toyotomi Hideyoshi in v letih 1592 in 1597 dvakrat neuspešno napadel Korejo. Na Japonskem je nato omilil težave in združil pokrajine v enotno državo Tokugawa Ieyasu. Leta 1603 je ustanovil svoj šogunat v Edo, mesto, ki se sedaj imenuje Tokio. Ocenil je, da tujci povzročajo zmedo in nemir ter da pomeni krščanska vera veliko nevarnost za budizem. Zato je leta 1639 praktično izoliral Japonsko od zunanjega sveta. Razen nekaj nizozemskih trgovcev, Kitajcev in Korejcev, skoraj 250 let na Japonskem ni bilo nobenih tujcev (Zakrajšek, 1992, str. 29-32). Izolacija je pripeljala do notranjih napetosti in stagnacije. Američani so prvi prebili to blokado, ko je M. C. Perry leta 1853 zaplul s štirimi ladjami v tokijski zaliv. Nato se je začela vrsta obiskov iz Rusije, Anglije in Nizozemske in čez štiri leta tudi iz Francije. Fevdalni šogunat Tokugawe je razpadel leta 1867, in po obdobju *Meiji restavracije* se je ponovno ustanovilo cesarstvo v letu 1868. Obdobje vladanja cesarja Meiji označujejo kot enega najbolj pomembnih za modernizacijo japonske države. Ta je pod pritiskom kolonizatorskih držav hitro razpustila staro organizacijo in vzpostavila novo, zahodno evropsko zasnovano, razvila svoje obrambne mehanizme in začela prenašati vse najboljše ideje, tehnologijo in izdelke v svojo državo. V prvem letu vladanja je cesar prenesel prestolnico iz Kiota v Edo in to mesto preimenoval v vzhodno glavno mesto Tokio. Cesar je izkoristil velik potencial, želje in hotenja četrto stoletja zavrtega naroda. Japonska se je tudi na področju kolonializma hotela priključiti zahodnim državam, obenem pa je videla svoje poslanstvo v širjenju zahodnega življenja po zaostali »barbarski« Aziji, od katere je bila odtrgana ves čas izolacije. V začetnem obdobju evropeizacije je imela velik vpliv Nemčija, ki je bila po načinu razmišljanja, strogi in dobri organizaciji ter disciplini ljudi, Japoncem zelo blizu. Posebej se je to pokazalo v primeru druge svetovne vojne (Zakrajšek, 1992, str. 30-31). Po prvi svetovni vojni, ki jo je zaključila v zmagoviti zvezi z Angleži, je bila Japonska že velesila. Po smrti cesarja leta 1912 je prevzel vodenje Japonske cesar Taisho, leta 1926 pa cesar Hirohito. Začelo se je obdobje imenovano Showa. Na začetku je bilo veliko obljub, optimizma in zagona, industrijske rasti, prav tako pa je nastajal demokratični parlament. V času ekonomske krize v tridesetih letih je prišlo do različnih preprirov in škandalov. Po porazu

⁷ Šogun je japonski častni naslov in vojaški čin, približno enakovreden sodobnemu generalu (SSKJ, 2009).

v drugi svetovni vojni so Japonsko za šest let okupirali Američani, ki so izvedli številne politične, socialne in gospodarske reforme, razbili družinske klane, zemljo so razdelili kmetom, delavci so dobili pravico organizirati sindikate, ženske pa so dobile volilno pravico. Uveljavljena je bila pravica do organizacije demokratičnega političnega življenja, svoboda govora in javnega nastopanja ter vere. Izjemno pomembna je bila gospodarska obnova s pomočjo Amerike in zahodnih držav, ki je podobno kot Nemčijo, v šestdesetih letih že pripeljala Japonsko med gospodarske velesile, medtem ko so se države zmagovalke precej »uspavale«. Po sporazumu v San Franciscu leta 1951, je dobila Japonska pravico, da se organizira kot država in naveže stike z drugimi državami. Leta 1956 se je vključila v OZN. Sporazum z Ameriko je bil popravljen leta 1960, do sredine šestdesetih let pa je Japonska odplačala Ameriki vso vojno škodo in se praktično v dveh desetletjih od vojne popolnoma spremenila in osamosvojila. Po prvi naftni krizi leta 1973, ki je Japonsko, kot veliko uvoznico nafte, zelo prizadela, so se pričele hitre spremembe na vseh področjih družbenega življenja. Vlaganja v proizvode, ki rabijo malo energije in materiala ter veliko znanja, je omogočila doba informatizacije in zabavne elektronike, saj so japonski avtomobili postajali pojem lepega, varčnega, prijaznega in cenenega avtomobila. Prvi pogoj za takšen način razvoja je bilo pospešeno vlaganje v izobraževanje ljudi ter v znanstveno raziskovalno delo. Spodbujati so začeli inovativnost, ustvarjalnost, samozavest in potrjevanje posameznika (Zakrajšek, 1992, str. 31-33). Japonska je liberalizirala tržišče in se odprla v svet, postala je članica vseh najpomembnejših organizacij, v zadnjem času pa je v najožjem krogu držav, ki vodijo svetovno politiko. Najbolj značilno za njeno zgodovino je, da je Japonska uspela sprejeti tuje ideje, tehnike in opremo ter jih adaptirati na svoje razmere in tradicijo. Danes počne podobno, vendar je situacija težja, saj je razpeta med Vzhod in Zahod, med različne kulture, želje in zmožnosti. Praktično vse napovedi kažejo, da je Japonska država, ki bo tokrat uspela in skupaj s svojimi azijskimi sosedi odločilno vplivalo na življenju v svetu. (Zakrajšek, 1992, str. 33).

Vzpon samurajev in šogunov

Vse bolj so se krepili spopadi med posameznimi družinami oziroma območji znotraj japonskih otokov. Na deželi je nastal nov razred bojevnikov, imenovanih *samuraji*⁸. Osnovali so svojo vojsko ter pogosto prišli za orožje. Nekatere samurajske družine so se preselile v prestolnico ter zasedle bolj ali manj pomembne položaje tudi na cesarskem dvoru. V 12. stoletju se je še posebej okrepil konflikt med družino Taira, ki je uspela izriniti klan Fujiwara, in družino Minamoto. Prvič v zgodovini Japonske je bil ves njen osrednji del podrejen enemu vladarju. Ko je od cesarja pridobil naziv šogun – vojaški poveljnik, je Kamakura postalo nekakšno glavno mesto vojaškega poveljstva države, cesar pa je ostal uradni državni poglavar v uradnem glavnem mestu Kioto. S tem se je začelo dolgo obdobje koncentracije oblasti oziroma moči v rokah zaporednih samurajskih družin, ki je trajalo vse do leta 1868, do obnove japonske države. Vojaška vlada v Kamakuri je iz vojne z Mongoli sicer prišla kot

⁸ Danes je samuraj izraz za velike japonske bojevnike (SSKJ, 2009).

zmagovalka, vendar ni imela dovolj denarja, da bi lahko plačala vojake, in je tako izgubila podporo samurajev. Cesar Go-Daigo je izkoristil ljudsko nezadovoljstvo s šogunatom in organiziral vstajo, ki pa ni uspela. To je naznanilo začetek obdobja *muromači* (1333-1567). V obdobju *muromači* se je pod pokroviteljstvom šoguna Ašikaga Jošimasa razcvetela umetnost, zlasti drama, ikebana (urejanje rož) in čajni obred. Obdobje *muromači* je dobilo ime po območju v Kiotu, kjer so šoguni Ašikage zgradili svoje palače (Ferfila, Kudo & Phillips, 2006, str. 5-6).

Prihod Portugalcev in združitve Japonske

Da ne bi več prihajalo do vojn zaradi posestev, so samurajem prepovedali posedovati zemljo in odtlej so lahko prebivali samo v posebnih delih mest. Kmetje so bili dolžni obdelovati dodeljeni kos zemlje in seveda, plačevati davke. Potem sta bila še razreda obrtnikov in trgovcev. Gibanje med regijami je bilo strogo nadzorovano in omejevano. V primeru resnega prekrška je bila lahko kaznovana vsa družina ali celo vas tistega, ki se je prekršil. Upravitelji posameznih regij so bili neposredno pod kontrolo šoguna Tokugawe, ki jih je lahko premeščal, če ni bil zadovoljen z njihovim delom. Po letu 1635 so morali upravitelji s svojim samurajskim spremstvom vsako drugo leto prebivati v mestu Edo (Tokio), ki je postal nov sedež šogunata (Zakrajšek, 1992, str. 42). To je bilo tudi najbolj učinkovito sredstvo kontrole, ki je preprečevala njihovo upornost. V tem obdobju so Japonci začeli trgovati z novim svetom, zlasti z Nizozemci, Portugalci in Španci. Po letu 1641 so dovolili vstop samo še nizozemskim in kitajskim ladjam. To je bil uvod v 200-letno osamitev in zaprtje Japonske pred tujim svetom. Okrepili so preganjanje kristjanov (Ferfila, Kudo & Phillips, 2006, str. 7). Kioto je ostala prestolnica skozi celotno Tokugawino obdobje, vendar je mesto Edo začelo hitro rasti in bilo leta 1700 verjetno največje mesto na svetu. V njem se je razcvetela umetnost, še posebej gledališče *kabuki* in *bunraku* (lutke, narejene iz lesa in velike 1,2 metra) ter znameniti japonski lesorezni odtisi, imenovani *ukijo-e*. Na njih so praviloma upodobljeni prizori uživanja, igre, počitka ter so pomembno vplivali na umetnike kot Matisse in Van Gogh. Danes jih sicer pripisujemo posameznim umetnikom, a je šlo za skupno delo slikarja, ki je naslikal motiv; lesoreza, ki je odtisnil motiv za leseno podlago ter izdolbel površine, ki se niso smele pokazati na odtisu, ter tiskarja, ki je model odtisnil na papirnate liste (Ferfila, Kudo & Phillips, 2006, str. 8-9).

Prihod Američanov in razvoj Japonske kot velesile

Leta 1853 je v zaliv Edo (tokijski zaliv) priplul poveljnik ladjevja Matthew Perry z devetimi črnimi ameriškimi ladjami na parni pogon in izzval japonsko osamitev pred zunanjim svetom. Kasneje je prišlo do reorganizacije japonske vlade in države v smeri obnove Japonske kot velike sile. Šogun Tokugawa je moral odstopiti in vodenje države je ponovno prešlo v roke cesarja. Skoraj devet stoletij vladavine šogunov se je tokrat končalo (Zakrajšek, 1992, str. 51). Cesar Meiji je dopolnil komaj 16 let, ko so 3. januarja leta 1868 objavili obnovo imperialne

vloge nove Japonske. Za njeno prestolnico so proglasili Tokio. Državo so centralizirali, kar naj bi pripomoglo k preporodu Japonske in jo naredilo sposobno tekmovanja z Zahodom. Uvedli so obvezno služenje vojaškega roka in odpravili dedni razred samurajev, kar je povzročilo njihov silovit odpor v letih 1874-1876. Za cilj so si postavili tudi pismenost prebivalstva. Leta 1884 so izpeljali še davčno in bančno reformo ter postavili izvozno industrijsko strategijo. Ustava Meiji iz leta 1889 je uvedla dvodomni parlament iz zgornjega in spodnjega doma. Zaradi spora s Kitajsko glede kontrole nad Korejskim polotokom se je Japonska zapletla v sino-japonsko vojno leta 1894-1895, iz katere je prišla na koncu kot zmagovalka (Ferfila, Kudo & Phillips, 2006, str. 9). Po pogodbi ob koncu te vojne je Koreja postala neodvisna, Tajvan pa je pripadel Japonski. Spori z Rusijo so nato pripeljali do rusko-japonske vojne leta 1904-1905, kjer so Japonci napadli rusko vojsko v Mandžuriji in na Kitajskem. Japonska mornarica je porazila rusko baltsko ladjevje v bitki pri Tsu-šimi in Japonci so uvideli, da so se izenačili z zahodnimi silami. Po smrti cesarja Meijija je prestol nasledil njegov sin Jošihito, ki je obdobje svoje vladavine poimenoval v obdobje *taišo* (1912-1926). V prvi svetovni vojni se je Japonska postavila proti Nemčiji, vendar se ni globlje vpletla v spopade. Japonska pa je dobro izrabila prevozne in trgovske možnosti in njeno gospodarstvo se je hitro razvijalo, medtem ko so bili zahodno zavezniki vpleteni v vojno. Obenem so Japonci pridobili močan položaj na Kitajskem in postali glavna azijska velesila. Japonska se je leta 1920 včlanila v Društvo narodov in pod vplivom gospodarskih krogov je vodila zmerno in miroljubno zunanjo ter demokratično in liberalno notranjo politiko (Ferfila, Kudo & Phillips, 2006, str. 12).

Japonski imperializem

Vzpon nacionalizma je sovpadal z veliko gospodarsko krizo v obdobju 1929-1932. To je bilo obdobje družbenih nemirov, poskusov nasilnih menjav vlad in političnih atentatov. Po invaziji na Mandžurijo leta 1931 je Japonska izstopila iz Društva narodov in leta 1937 napadla Kitajsko. V želji vzpostaviti red v Aziji je Japonska leta 1940 podpisala t.i. »*tripartitni*« sporazum z Nemčijo in Italijo. Največjo oviro v japonskih prizadevanjih za novo ureditev vzhodne Azije so videli v ZDA. In ko diplomatska prizadevanja po pridobitvi ameriške nevtralnosti niso uspela, so Japonci 7. decembra 1941 nenapovedano napadli ameriško ladjevje v Pearl Harbourju na Havajih. V prvih letih vojne so Japonci nizali uspeh za uspehom ter osvajali ozemlja vse do Indije, Avstralije in sredine Pacifika. Z bitko pri Midwayu pa se začne ameriška protiofenziva, ki je postopoma razbila japonsko pomorsko premoč. Do leta 1945 so podmorniške blokade in bombardiranje japonskih mest spravile Japonsko na kolena. Avgusta leta 1945 je vojno napoved Japonski predala še Sovjetska zveza, Američani pa so vrgli atomski bombi na Hirošimo in Nagasaki. Na koncu je cesar Hirohito oznanil brezpogojno kapitulacijo (Ferfila, Kudo & Phillips, 2006, str. 9).

Priloga 9 – Gospodarstvo

Japonsko gospodarstvo je bilo konec 90-ih let v recesiji. Zanj je bil značilen nizek BDP, deflacija, nizka domača potrošnja in upadanje industrijske proizvodnje. Vlada je poskušala spodbuditi gospodarsko rast z večjim proračunskim trošenjem in zadolževanjem zasebnega in javnega sektorja, kar je močno vplivalo na povišanje javnega dolga (Central Intelligence Agency World Factbook, 2008).

Tabela 3: Statistični gospodarski kazalci Japonske

	2010	2009	2008
Število prebivalcev (v mio)	127,5*	127,6	127,7
BDP (v mrd EUR po tekočih cenah)	3.794,5*	3.692,8*	3.348,2
BDP per capita (v EUR)	29.761*	29.337*	26.218
Rast BDP (v %)	1,7*	-5,3*	-0,6
Rast zasebne potrošnje (v %)	-0,1	-1,7*	0,6
Rast javne potrošnje (v %)	3,0	2,6*	0,8
Rast investicij (v %)	0,0	-12,3*	-5,0
Rast domačega povpraševanja (v %)	0,7	-3,4*	-0,7
Rast ind. proizvodnje (v %)	-6,2*	-24,9*	-5,8
St. nezaposlenosti (v %)	6,1*	5,4*	4,0
St. inflacije (letno povprečje, v %)	-0,8*	-1,0*	1,4
Primarni proračunski primanjkljaj / presežek (v % BDP)	-10,2*	-10,5*	-5,5
Kratkoročna obrestna mera (v %):	0,3*	0,5*	0,7
Uvoz blaga (v mrd EUR)	471,1*	459,1*	508,3
Izvoz blaga (v mrd EUR)	365,0*	355,6*	525,3
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	3,5	-32,3*	1,8
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	2,3	-12,6*	0,3
Saldo tekočega računa (v % BDP)	2,0*	1,9*	3,2
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD)	95,8	95,4*	103,4
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EURO)	128,7*	128,2*	152,2

Vir: Izvozno okno 2009.

*OPOMBE: Podatki se nanašajo na prvih sedem mesecev leta 2009.

Bruto domači proizvod

V letu 2008 se je zaradi pričakovane počasnejše rasti izvoza in hitrejše rasti uvoza ob skromni rasti domačega povpraševanja gospodarska rast znižala. Leta 2008 je BDP zabeležil negativno rast v velikosti 0,6 %. V letu 2009 pa je po ocenah tujih analitikov bilo lahko pričakovati še bolj strm padec BDP-ja, saj je njegova negativna rast dosegla 5,3 %. V letu 2010 je napovedano le skromno izboljšanje (1,7 % rast BDP-ja). Glavno gonilo rasti v zadnjih treh letih je bila zunanja trgovina, ki se je hitro povečevala zaradi izvoza na Kitajsko in druge vzhodnoazijske države, to pa je posredno spodbujalo večje naložbe japonskih podjetij v

proizvodne kapacitete. Rast zasebnega povpraševanja se zmanjšuje zaradi nizke rasti plač. Rast industrijske proizvodnje se je v letu 2007 upočasnjevala in je znašala 2,9 %. Sredi leta 2008 je industrijska proizvodnja začela padati in je bila decembra 2008 na letni ravni nižja za 5,8 %. V januarju 2009 je industrija zabeležila že skoraj 10,0 % padec, ki se je do konca leta še okrepila in dosegla skoraj 25 % padec, kar je povezano z veliko odvisnostjo od celotne avtomobilske proizvodnje, ki je ključnega pomena (Izvozno okno, 2009).

Priloga 10 - Zunanja trgovina

Obseg zunanje trgovine je v zadnjih dveh letih hitro naraščal zaradi višjega povpraševanja na večjih azijskih trgih ter močnejšega domačega, predvsem naložbenega povpraševanja. Vendar je v 2009 sledil močan upad povpraševanja tako domačega kot tujega, kar je zmanjšalo uvoz blaga in storitev za 12,6 % medtem, ko je izvoz manjši za dobrih 32 %. Predvidevajo, da bo okrevanje iz recesije tako na Japonskem kot v drugih pomembnih državah uvoznicah in izvoznicah v letu 2010 pozitivno vplivalo na japonsko zunanjo trgovino, ki bo počasi dosegala pozitivno rast celotne zunanje trgovine. V zadnjih letih se je hitro povečeval predvsem izvoz na hitro rastoče azijske trge. Najpomembnejši izvozni trgi v letu 2009 so bili ZDA, Kitajska, Južna Koreja, Tajvan in Hong Kong. V uvozu je Kitajska na prvem mestu, sledijo pa ZDA, Saudska Arabija in Avstralija (Izvozno okno, 2009).

Tabela 4: Mednarodna menjava med Japonsko in Slovenijo

Leto	Izvoz (v mio EUR)	Uvoz (v mio EUR)	Saldo (v mio EUR)
2004	16,359	62,917	-46,558
2005	18,374	123,134	-104,760
2006	19,153	72,387	-53,234
2007	20,101	90,808	-70,707
2008	9,898	52,757	-42,859
2009	7,3*	38,7*	-31,4*

Vir: Urad RS za statistiko.

*OPOMBE: Podatki se nanašajo na prvih sedem mesecev leta 2009.

Izvoz je v prvih sedmih mesecih 2009 zabeležil 7,3 milijone evrov. Na Japonsko smo največ izvažali naslednje izdelke: avtomobile in druga motorna vozila (29,1 %), titan, titanove izdelke, odpadke in ostanke (8,0 %), motorna kolesa, kolesa in podobna vozila s pomožnim motorjem, z bočno prikolico ali brez nje (7,5 %). Pri uvozu v Slovenijo, ki je znašal v tem obdobju 38,7 milijone evrov pa so bile najpomembnejše postavke naslednje, in sicer, avtomobili in druga motorna vozila (29,1 milijone evrov), titan, titanovi izdelki, odpadki in ostanke (8,0 %), motorna kolesa, kolesa in podobna vozila s pomožnim motorjem, z bočno prikolico ali brez nje (7,5 %) (Izvozno okno, 2009).

Priloga 11 - *Inflacija, nezaposlenost in plače*

Japonska vlada se je odločila, da bo zaradi upočasnjevanja gospodarske rasti dala prednost spodbujanju gospodarske aktivnosti, predvsem znižanju davkov, pred zmanjševanjem proračunskega primanjkljaja. Potem ko je Japonska šest let beležila deflacijo, se je v zadnjih letih pojavila inflacija, ki je posledica predvsem visokih cen nafte in njihovega vpliva na višje cene hrane in pijače (višji stroški transporta). Centralna banka je zaradi naraščanja cen želela dvigniti obrestne mere, vendar je vlada zaradi bojazni, da bi zaradi umirjanja cen nafte in upočasnjevanja gospodarske rasti lahko ponovno prišlo do deflacije, dvig obrestnih mer preložila na konec leta 2009. Povprečna stopnja inflacije je v letu 2008 znašala 1,4 %, v prihodnjih dveh letih se bo zniževala. Že v letu 2009 je pričakovana deflacija v višini 1,0 %. Nekoliko nižja deflacija bo še vedno prisotna v 2010. Stopnja brezposelnosti se je zaradi oživljanja gospodarske rasti do sredine leta 2007 zniževala, kasneje pa je ponovno začela naraščati in je 2008 na letni ravni znašala 4,0 %. Razmerje med prostimi delovnimi mesti in iskalci zaposlitve se je znižalo na 0,86 %, kar pomeni, da je iskalcev zaposlitve več kot razpisanih delovnih mest. V letih 2009 in 2010 se bo stopnja brezposelnosti le še povečala in presegla 5 do 6 %. Rast plač je skromna, saj je v zadnjih letih naraščalo predvsem zaposlovanje za določen čas in za polovični delovni čas, za kar dobivajo delavci nižjo plačo, kar deluje zavirajoče na zasebno povpraševanje in s tem na gospodarsko rast. Trend skromne rasti pa se bo že končal v letu 2009, ko se bodo povprečne plače na letnem nivoju znižale za skoraj 4 %, v letu 2010 pa za 1,6 % (Izvozno okno, 2009).

Priloga 12 - *Pravila in navade poslovnega vedenja pri poslovanju*

Pravijo, da so Japonci za Slovence »trd oreh«, kajti njihova kultura (mentaliteta, način življenja in dela) se precej razlikuje od naše. Ker spada japonska kultura med *visoko*-kontekstne kulture, so zanje značilna posredna sporočila, pri čem je zelo pomemben nebesedni del izražanja, t. i. neverbalna komunikacija. Zelo težko jo je razbrati, kajti njihove mimike imajo drugačen pomen od naših. Tipičen primer so njihovi nasmeški, ki niso nujno pozitivni; kimanje z glavo, ki ne pomeni nujno potrjevanja, temveč le razumevanje tistega, kar jim nasprotna stran govori in ponuja. Torej moramo biti pozorni na njihov neverbalni jezik (barva glasu, mimika obraza, drža, govorica telesa in vedenje), paziti pa moramo tudi na svoje izražanje. Japoncem ni pomembna samo vsebina sporočila, temveč tudi neverbalno vedenje, ki včasih pove več od besed. Če jim delujemo neverodostojno (nervozno, nepošteno, sumljivo ipd.), se lahko pogajanja neuspešno in predčasno zaključijo. Japoncem je osebna kredibilnost zelo pomembna. Če jim dokažemo, da nam lahko zaupajo, lahko naslednja pogajanja tudi hitreje izpeljemo, če pa jih izneverimo, so z nami opravili. Kredibilnosti si ne moremo več povrniti. Japonci so znani po tem, da pri poslovanju nikoli ne tvegajo in so izjemno previdni. Vsaka njihova odločitev je vedno skupinska in utemeljena z zanesljivimi dejstvi ter analizami. Pri njih so dejstva vedno podlaga za sklenitev posla, ugibanje in tveganje nikoli. Nikoli se ne odločajo spontano. Ravno zaradi tega so pogajanja z Japonci zelo

naporna in dolgotrajna ter po navadi trajajo po več mesecev. Nikoli niso obremenjeni s časom, zato hočejo analizirati vse podrobnosti pred sklenitvijo sporazuma, ne glede na količino časa, ki jo za to porabijo. Ker je zanje značilen kolektivizem, posameznik ne izstopa in ne pride do izraza in ravno zaradi tega niso nagnjeni k hitrim in impulzivnim odločitvam (Internacional Business Culture, 2007).

Predstavitev, seznanitev in rokovanje

Japonci se nagovarjajo z gospod, gospa, gospodična in priimku na koncu dodajo *san*. Nikdar ne naslavljamo oseb po njihovih imenih, razen če nas posebej prosijo. Gostitelju nikoli ne pokažemo hrbta. Večkrat se priklonimo, tako ob samem srečanju kot tudi ob samem slovesu. Pri pozdravljanju, rokovanju se izogibajmo objemanja in poljubljanja. Nasploh se izogibajmo dotikanja in kazanju s prstom na določeno stvar, še manj pa na osebo, kajti to velja za žalitev. Izogibajmo se gledanju direktno v oči poslovnega partnerja, kajti to povzroča Japoncem veliko zadrego (Harris & Moran, 2000, str. 304-309).

Poslovna vizitka

Japonci ne razumejo besede »*visit card*«, zato je pomembno, da vemo kako se poslovna vizitka glasi v japonščini, in sicer »*meishi*«, saj je ključni element za uspešno vzpostavljanje kontaktov. Nekateri poslovneži priporočajo, da so podatki na eni strani poslovne vizitke napisani v angleškem in na drugi strani v japonskem jeziku. Poslovanje se lahko začne šele po njihovi izmenjavi. Tudi tu je pomembno, da je vizitka izročena in sprejeta z obema rokama, rahlim poklonom ter obrnjena navzgor s stranjo, napisano v japonščini. Po prejetju je treba vizitko pozorno pregledati, vendar se nanjo ničesar ne piše in se je ne shrani takoj v žep ali denarnico, saj bi se s tem lahko ustvaril videz nespoštovanja. Na njej morajo biti le pomembne informacije in kontakti, saj ne gre za dekorativno vizitko, dobro pa je, da je standardnih dimenzij, da se lahko shrani v album za vizitke. Med večdnovnim obiskom se jih lahko razdeli tudi več kot petdeset, zato jih je treba imeti dovolj, da jih ne zmanjka. Čeprav se ob srečanjih ljudi naslavlja s priimkom, ki se jim doda besedo *san*, pravijo, da tega japonski poslovneži od tujih poslovnih partnerjev ne pričakujejo, zato se lahko s tem precej osmešiš. Podobno je s priklanjanjem, saj se danes tudi na Japonskem vedno bolj uveljavlja rokovanje brez priklona, vendar je le-to nekoliko mehkejše z nekaj ali nič očesnega stika. Kljub temu se je treba zavedati, da se lahko s poznavanjem in spoštljivim odnosom do japonskih navad nanje naredi dober vtis, še preden se poslovni pogovori začnejo (Morrison et al., 1999, str. 207- 208).

Poslovno komuniciranje

Japonci so drugačni od Evropejcev z globoko zakoreninjenim individualizmom. Iz roda v rod gre tradicija, da ima skupnost, podjetje prednost pred posameznikom in da so potrebni

solidarnost, skupni dogovori in skupno delo. Za tujca z Zahoda je navadno ovira že japonski jezik. Kot povsod drugod po svetu je tudi na Japonskem dobro, vsaj za prvo silo, znati nekaj besed ali fraz: dober dan – *koničiva*, prosim – *dozo*, hvala – *arigato* ipd. Japonci neradi rečejo ne ali sploh ne rečejo ne. Japonci tekmujejo tudi med seboj, toda hkrati njihov bonton svetuje predvsem izogibanje vsakršnim sporom in konfliktom. Na eni strani so dovzetni za vse moderno, novo, na drugi pa so družba, polna tradicij, ritualnih šeg in navad, klanjanja in smehljajev. Že od malega so Japoncu prva skrb podjetje, družina in država. O osebnih težavah ali radostih ne govorijo in prav tako ne razumejo, zakaj tujci zaupajo svoje osebne zadeve. Obiske in poslovne pogovore je potrebno načrtovati dolgoročno in temeljito (Šircelj, 1992, str. 174-176).

Na Japonskem so najbolj plodni tisti kontakti, ki so vzpostavljeni s priporočilom. Pri iskanju odgovorne osebe po telefonu je potrebno vedeti, da imajo Japonci težave s komunikacijo v angleškem jeziku. Zato moramo biti pri razlagi, kaj želimo, zelo jasni. Najboljše je, da se prva predstavitev opravi v japonskem jeziku. Poslovni sestanki potekajo standardno, sploh če gre za predstavljanje izdelkov ali storitev. Za sestanek je treba pripraviti program predstavitve z glavnimi temami in imeni tistih, ki jih bodo predstavljali, kopije prezentacije za vse prisotne in ves potreben promocijski material (kopije vsaj za ključne ljudi). Sestanek praviloma traja 60 minut. Glavno pravilo pri poslovanju z Japonci je točnost. Delovni čas je praviloma gibljiv, delajo pa 48 ur na teden. Za Japonce je čisto normalno, da pričnejo z delom okoli 9. ure zjutraj, odidejo okoli 17. ure na večerjo domov in se nato vrnejo v pisarno, kjer delajo do 21. ali 22. ure zvečer.

Učenje japonščine je zahtevno in terja čas. Še posebej zahtevna je poslovna japonščina. Glede na to, da v slovenskih podjetjih ni veliko ljudi, ki bi obvladali japonščino, imamo dve možnosti, in sicer, da najamemo prevajalca (angleščina-japonščina), kar je sicer drago, a včasih nujno potrebno, da se vzpostavi ustrezna komunikacija. Druga možnost pa je uporaba angleškega jezika, kar je v zadnjih letih postalo pravilo. V večini podjetij, ki so vključena v mednarodno menjavo, večina managementa bolj ali manj obvlada angleščino.

Poslovna obleka

Japonci nosijo sodobna oblačila in pričeske. Za moške poslovneže so najprimernejše obleke temnejših barv, za ženske pa se priporočajo konzervativno oblikovane obleke ali kostimi. Nošenje nakita, ki binglja, ni primerno, prav tako niso primerna krila nad kolena in premočna naličenost (Harris, Moran, 2000, str. 304). V poletnih mesecih je Japonska zelo vroča, zato je primerno s seboj prinesiti oblačila iz bombaža, saj dajo velik pomen na čistočo in urejenost (Morrison et al., 1999, str. 208).

Poslovni obred

Če japonski poslovni partner povabi na poslovno večerjo na njegov dom, je priporočljivo, da žena ni prisotna na večerji, pa čeprav jo je japonski gostitelj povabil. Preden vstopimo v stanovanje sezujemo čevlje in jih pustimo zunaj. Kadar sedimo na tleh, nog ne iztegujemo. Odidemo takrat, ko gospodar oz. poslovni partner zapusti sobo (Harris & Moran, 2000, str. 305).

Poslovna darila

Japonska je *visoko*-kontekstna kultura, zato vsaka najmanjša gesta vsebuje velik pomen, prav tako pa je tudi izrazito potrošniška družba. To se kaže predvsem v darilih, saj je obdarovanje pomembno simbolno in tradicionalno dejanje, zato obstajajo številna pravila, kako najprimerneje izraziti hvaležnost in spoštovanje. Pogosto se darilo izroči že na prvem poslovnem srečanju, saj se s tem izkaže želja po dolgem sodelovanju. Darilo mora biti vedno v darilni škatli in ovito v darilni papir, pentlje pa ponavadi ne uporabijo. V literaturi je moč zaslediti, da navajajo oz. priporočajo izogibanju darilom, sestavljenim iz lihih ali štirih delov, darilom rdeče barve ali karticam, napisanim z rdečim črnilom, saj naj bi bila ta barva povezana s pogrebom. Je pa značilno, da se darilo daje in sprejema z obema rokama, ponavadi ob koncu srečanja, pred tem pa se gostitelju namigne, da bo prejel darilo, saj presenečenja pogosto niso zaželeni. Japonci darilo navadno enkrat ali dvakrat zavrnejo, preden ga sprejmejo, tudi potem ga ne odprejo v vaši prisotnosti. Čeprav je sama gesta pomembnejša kot darilo, so japonski poslovni partnerji veseli kakovostne hrane in pijače, npr. kakovostnega viskija in vina, primerne pa so tudi knjige in druga darila, ki izvirajo iz kulture tistega, ki obdaruje (Morrison et al., 1999, str. 207). V navadi je, da so poslovna darila obvezna vsaj dvakrat na leto – v začetku januarja in okoli 15. julija in jih je priporočljivo izročiti na poslovnem sestanku okoli teh dveh datumov. Darilo izročimo ob slovesu in ne ob prihodu (Petrovčič, 2001, str. 90).

Pogajalski slog

Kot sem že omenila, je poznavanje kulture nasprotne strani, še posebej, ko gre za kulturo, ki je popolnoma različna od naše, zelo pomembno pri pogajanjih. Pri Japoncih moramo upoštevati njihov značaj, nacionalne interese in religijo, kajti, če jih užalimo, je velika verjetnost, da posla ne bomo dobili. Japonci se pred pogajanjem, med njimi in po njih obnašajo zelo formalno, kar se predvsem izraža v njihovem nastopu, vedenju in oblačenju. Na pogajanja pridejo v formalnih oblačilih, po navadi so to črna moška obleka, srajca in konzervativna kravata. Že zaradi njihove kulture se pogajanje z njihove strani udeležijo izključno moški. Vedno delujejo zelo strogo profesionalno. Pri pogajanjih z njimi je zato bolje, da se tudi mi obnašamo profesionalno. Ob prvih srečanjih so zelo zadržani, ker nas ne poznajo, zato ni najbolje, če začnemo pogovor z neformalnimi temami ali šalami. Po

pogajanjih ali na poslovnih večerjah so neformalne teme sicer dobrodošle, a so precej omejene, kajti neradi govorijo o družini, šport jih ne zanima in dopusti jim ne pomenijo veliko, tako da nam neformalnih tem kaj hitro lahko zmanjka. So pa zelo vljudni in pripravljeni poslušati. Med pogajanji ali po njih nam nikoli ne »skačejo« v besedo in nas ne prekinjajo. Zato nas lahko tudi iz same vljudnosti pustijo govoriti, četudi jih zadeva niti ne zanima in se z nami ne strinjajo. Ko vam Japonci odgovorijo z »Bom premislil o tem«, to lahko dejansko pomeni »Ne«. Tudi pri poslih in sestankih so zelo resni, in ni preveč pametno poskušati spremeniti atmosfero z dodajanjem humorja. Prav tako ne smete biti presenečeni, če bo prevajalec prevajal iz japonščine v angleščino skoraj simultano, medtem ko bo pri drugih govoricah počakal, da končajo in šele nato začel prevajati. To pa zato, ker je japonski jezik zelo predvidljiv in ko je Japonec nekje na sredini stavka, prevajalec že lahko zaključi. Od časa do časa se boste morali pretvarjati, da ste sigurni, da vas je vaš japonski kolega ali prijatelj razumel, čeprav boste vedeli, da temu ni tako. Vendar to je pomembno za vzdrževanje dobrih odnosov (Morrison et al., 1999, str. 157-160).

Japonci ponavadi uporabijo prvotni sestanek, da vas spoznajo, hkrati pa že želijo slišati vaše predloge in ponudbe. Sporazum o zaupnosti pa je pri vsem tem dokaj nedorečen. Pri njih je starost zelo pomembna, zato je potrebno pokazati največje spoštovanje najstarejši osebi, ki je v japonski skupini. Sigurno pa ne bodo nikoli točno povedali, kaj se pričakuje od vas. Prav tako zelo neradi pohvalijo dobro opravljeno delo, kajti pri njih je pomemben uspeh skupine in ne nagrajujejo posameznikov. Vljudnost v odnosih se kaže tudi ob prihodih na sestanke in ponavadi so Japonci vedno točni, tako da se opravičujejo tudi, če pridejo prezgodaj. Poslovni sestanek je ritual, ki zahteva agenta, zaključi pa se lahko kljub temu, da odločnost pogosto ni odlika japonskih poslovnežev. Tako poslovni sestanki kot tudi kosila trajajo ponavadi približno eno uro, večerje in zabave po koncu delovnega dne pa so omejene z zadnjimi odhodi vlakov. Seveda pa se lahko sestanki »zavlečjo« tudi pozno v noč, saj radi preverijo, s kakšnim človekom imajo opravka. Sedežni red je odvisen od položajev prisotnih, zato le-ti počakajo, da jih napotijo na ustrezno, vnaprej določeno mesto. V poslovanju z Japonci lahko traja precej časa, da se ustvari zaupanje, zato se partnerji praviloma srečajo večkrat, tudi v času kosila, ki je najpogostejše med dvanajsto in trinajsto uro. Med kosilom se alkohola praviloma ne pije, zvečer pa je druženje bolj sproščeno. Partnerji se tako bolj spoznajo, vzpostavijo se osebni stiki, ki pomagajo prebiti kulturno prepreko. Redkeje se zgodi, da Japonci gosta povabijo na svoj dom, saj se mora prej vzpostaviti trdno zaupanje, kljub temu pa je dobro vedeti, da se pred vstopom v hišo sezuje čevlje in da se v hišnih copatih ne vstopa v toaletne prostore, saj zanje uporabljajo posebne copate, ki so ponavadi pripravljeni pred vrati teh prostorov in s katerimi se ne hodi drugje po hiši. Poslovni obiski potekajo ob desetih dopoldne ali po trinajsti oz. štirinajsti uri, nikoli pa ne ob pol dvanajstih ali celo opoldne, razen če se sestanete ob kosilu. Enako velja tudi za sestanke v času večerje. V nekaterih restavracijah se sedi na tleh in pri jedi uporablja palčke; tako je predvsem v tradicionalnih japonskih restavracijah. Čeprav se ponavadi jedo morske jedi, poslovneži prej vprašajo, kaj bo kdo jedel, nato pa se skupaj s partnerji odločijo za naročilo. Od časa do časa pa se je potrebno pretvarjati, da smo

sigurni, da nas je japonski kolega, poslovni partner, razumel, čeprav morda temu ni tako. Vendar je to potrebno za vzdrževanje dobrih odnosov (Morrison et al., 1999, str. 205-206).

Devet značilnosti Japoncev po Hrastelju (2001, str. 68-69):

1. Japonci delujejo skupinsko in poudarjeno etnocentrično, s tem da vztrajajo pri svojih stališčih do skrajnosti. To ne pomeni, da niso pripravljeni prisluhniti nasprotni strani. Pogajalski slog je neoseben in navidez nečustven. Logika in drugi razumski argumenti jim za odločitve ne zadoščajo. Osebam morajo zaupati, jih imeti radi.
2. Prizadevajo si za trajnejše poslovne odnose.
3. Tuji kupci uživajo prednost pred tujimi prodajalci.
4. V pogajanjih, ki navadno trajajo dalj časa, ne želijo izgubiti »obraz«. Tudi zato ne zavračajo posrednikov. V pogajalski skupini je oseba, ki je vodja, ki pa ga ni lahko odkriti, saj ni nujno, da prav on vodi pogajanja. Zasluži pa posebno spoštovanje, kar naj se upošteva tudi pri priložnostnem obdarovanju.
5. Japonska kultura je izrazito reaktivna in v njej je tudi molk del pogajanj. Prikimavanja ali druge oblike pritrdjevanja pomenijo dostikrat le, da so razumeli utemeljitve nasprotne strani, ne pa, da so jih tudi sprejeli.
6. Kot večina Azijcev dajejo prednost pogajanjem na podlagi zaupanja. Zato so tudi manj nagnjeni k pravdanju. Pogodba je začetni, ne pa končni korak poslovnega odnosa, in če se okoliščine bistveno spremenijo, se lahko spremeni tudi pogodba. Iskanje harmonije je zanje vedno na prvem mestu.
7. So bolj intuitivni in zato manj upoštevajo temeljne analize.
8. Protokol je pomembna sestavina pogajanj. Če ga druga stran ne sprejema, je to lahko razlog za ustavitev pogajanj. V tem kontekstu imajo pomembno vlogo darila in pogostitve, za katere porabijo neverjetna dva odstotka bruto domačega proizvoda (Adler, 1997, str. 198).
9. Japonska je najbolj popolna »mrežna« družba, tako horizontalno kot vertikalno, kar je odločilno izhodišče za visoko kontekstno informacijsko omrežje.

Priloga 13 - Nagovor, ki je bil poslan sogovornikom pred izvedbo globinskega intervjuja

Spoštovani!

Sem Maja Merčon, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani, dodiplomski študij, smer trženje. Trenutno pišem diplomsko delo z naslovom **Značilnosti japonskega in kitajskega pogajalskega sloga: izkušnje slovenskih podjetij**, v okviru katere želim opraviti tudi raziskavo v podjetjih, ki poslujejo na omenjenih trgih.

Na Vas se obračam s prošnjo sodelovanja zaposlenca oz. osebe, ki je aktivno udeležena pri mednarodnem poslovanju z izbranim trgov, in da bi si vzel nekaj časa (maksimalno eno uro) za intervju, ki je ključnega pomena za pisanje in zaključek moje diplomske naloge.

Ker si želim poslovanje z omenjenima državama raziskati tudi v praksi, z vidika medkulturnih razlik, bi mi predvsem Vaše izkušnje, opažanja ter pogledi na poslovanje s podjetji v izbrani državi služili kot odlično izhodišče za nadaljnjo analizo ter primerjavo teoretičnih spoznanj z Vašimi izkušnjami. Diplomsko delo bi tako služilo tudi kot priročnik slovenskim podjetnikom, ki o vstopu na tuje trge aktivno razmišljajo oz. se nanj pripravljajo.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za pozitiven odgovor.

Z lepimi pozdravi,

Maja Merčon

Priloga 14 -Vprašalnik

A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM

V okviru prvega dela vprašanj bi vam rada zastavila nekaj uvodnih vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih na kitajskem oz. japonskem trgu, namenu vaših pogajanj, pogostosti pogajanj, ipd.

Primeri vprašanj:

1. Koliko časa ste že prisotni oz. poslujete na kitajskem oz. japonskem trgu?
2. Kaj vas je privedlo do navezave stikov na omenjenem trgu (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) in v katerem obdobju so pogajanja potekala?
3. Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi oz. z japonskimi pogajalci potekala izključno tam ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?
4. Se kitajski oz. japonski pogajalci pogajajo sami ali v skupini (če v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine)?
5. Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s kitajskimi oz. z japonskimi podjetniki posebej izpostavite?

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN KITAJSKIMI oz. JAPONSKIMI POGAJALCI

V okviru drugega dela vprašanj bi se osredotočila predvsem na pripravo in potek pogajanj. Tako bi vam zastavila nekaj podrobnejših vprašanj o temeljitosti priprav na pogajanja, o slogih pogajalcev na izbranem trgu, njihovi izbiri pogajalcev, morebitnih pogajalskih taktik ipd. Prav tako bi namenila pozornost upoštevanju samega protokola pogajalcev, pomenu vrste vprašanj, kompleksnosti jezika, pomenu medsebojnega zaupanja, upoštevanju vrednosti časa ipd.

Primeri vprašanj:

1. Ali lahko na kratko opišete, kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja s kitajskimi oz. z japonskimi podjetji in kakšen pomen jim pripisujete? Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?
2. Ali menite, da poznavanja »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je predvsem Kitajska znana kot država z največ korupcije. Kaj pa Japonska?
3. Kakšen pomen dajejo kitajski oz. japonski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?
4. Kako pomemben je čas za kitajske oz. japonske pogajalce? Se pogajajo polikrono ali monokrono? Kakšen je njihov odnos do točnosti?
5. V katerem jeziku so potekala pogajanja? Ali ste v dosedanjih pogajanjih uporabljali prevajalce oz. ali so jih uporabljali kitajski oz. japonski pogajalci? Menite, da je raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?
6. Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?
7. Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?
8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?
9. Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v izbrani državi – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v izbrani državi predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM TRGU

V zadnjem sklopu vprašanj bi vas prosila še za vašo oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na kitajskem oz. japonskem trgu ter za nekaj nasvetov slovenskim podjetjem, ki aktivno razmišljajo oz. se odpravljajo na kitajski oz. japonski trg.

Primeri vprašanj:

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas ipd.)?
2. Katere so tiste napake, ki jih, po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem izbrane kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?
3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?

Priloga 15 - Predstavitev sogovornikov in prepisi intervjujev

Vsi sodelujoči sogovorniki imajo v podjetjih različne vloge ter večletne izkušnje s pogajanjem na kitajskem oz. japonskem trgu. Prvi sogovornik za japonski trg je bil direktor podjetja Parsek d.o.o., g. Gašper Čehovin. Pri tem podjetju je bil zaposlen že v študentskih letih, nakar se je pred dvema letoma povzpел do funkcije vodenja podjetja in tako postal direktor podjetja. Drugi sogovornik za japonski trg, g. Peter Orešič, je v podjetju Akrapovič d.d. zaposlen že dvanajst let in je manager logistike in prav tako ima veliko izkušenj z japonskim trgom, saj veliko sodeluje z nabavnim in prodajnim oddelkom v podjetju, ki je v stalnem kontaktu z Japonci. Prvi sogovornik za kitajski trg, g. Uroš Tomše, pa v podjetju Merkur, d.d., opravlja vlogo skrbnika za testiranje izdelkov in skrbi, da proizvodnja poteka tako, kot mora. S podjetjem sodeluje že sedmo leto. Drugi sogovornik za kitajski trg, g. Matjaž Delopst, je v podjetju Alpina, Žiri d.d., zaposlen šest let, zadnji dve leti pa upravlja funkcijo direktorja. Pred tem je bil dvanajst let zaposlen v podjetju BSH, d.o.o., kjer je že tam spoznal tako kitajsko kulturo kot njihov način pogajanj.

Podjetje Parsek, d.o.o., g. Gašper Čehovin (sogovornik za japonski trg)
--

Datum in kraj intervjuja: 30.4.2009 , Ekonomska fakulteta. Trajanje: 1h 27min 14s

A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM

1. Koliko časa ste že prisotni oz. poslujete na kitajskem oz. japonskem trgu?

»Pred petimi leti smo začeli aktivno sodelovati na njihovem trgu, sedaj pa smo prisotni le pasivno. Obstajamo 10 let. Zakaj ne poslušamo več z Japonsko? Ustanovljeni smo bili leta 1999. Delati smo začeli rešitve na področju spleta in šli takoj v dve smeri, in sicer, ena smer je bila komunikacijski trženjski vidik, kjer smo bili podpora spletno oglaševalskim kampanjam in pripravljali predstavitveni del, druga smer pa je šla v razvoj nekih kompleksnejših rešitev, podporo poslovnih procesov s spletnimi tehnologijami in pa elektronska trgovina. Vendar je bil naš prvotni namen biti skoncentriran na splet. To sta bili ti dve smeri, ena je bila usmerjena bolj lokalno, predvsem podpora trženjskih aktivnosti, začeli smo delati za *Ranault Slovenija*, *Peugeot Slovenija* itd. tako, da smo njihove akcije podpirali na spletu. Drugi, kompleksnejši del pa je iskal priložnosti izven meja. Tu pa se je pojavila Japonska, in sicer v tem smislu, da je internet brez meja, in dejansko smo začeli osvajati ta trg, imeli smo nekaj projektov, ki smo jih izpeljali za japonske naročnike, neposredno. Izkazalo pa se je, da lahko res, prav zaradi narave tega spleta delaš na daljavo, digitalne storitve so lahko brez meja, vendar v smislu odnosov, pogajanj in sodelovanja pa moraš biti tam in zelo dobro poznati njihovo kulturo, kar pa je bilo za to podjetje velika ovira. Poskušali smo več zadev, in sicer, najprej smo delali samo na daljavo, preko nekaj potovanj v Tokio in se predstavljali naročnikom kot izjemni na področju spleta. To se je dogajalo v obdobju »new economy« in imeli smo par močnih referenc. Pokazali smo kaj počnemo, bili smo nek nov »veter«. Na neki točki smo posel dobili, treba ga je bilo voditi in delati naprej. Njihova lastnost pri vseh projektih je, da za naročnika ni to t.i. »black box«, ampak je naročnik zelo vpleten v sam proces, in sicer tako, da sodeluje z materiali, vsebino, drug drugega pa vodijo skozi projekt do konca izgradnje elektronske trgovine ali neke spletne strani. Torej za njih je zelo pomemben »support« naročnika in njih samih. Pri Japoncih se je ta zadeva že v samem začetku zapletla, saj je to vse potekalo na daljavo. Naslednja faza je bila ta, da smo pogledali, kdo od Slovencev je v Tokiu, in našli nekega človeka, ki nam je pomagal pri vodenju teh projektov neposredno z Japonske, hkrati pa tudi z neposredno komunikacijo naročnikov, saj je tudi jezik problem, npr. angleščina na Japonskem. Zato smo v Parseku zaposlili tudi dva Japonca, ki sta obvladala japonščino. In tudi to je prinašalo nekaj dodatnih pomanjkljivosti, o katerih bova verjetno govorila še kasneje. Tretja, zadnja faza oz. poizkus pa je bil to, da smo našli partnerja iz istega področja, kot so bili oni, in poskušali z njim sodelovati kot partnerji, kot dobavitelji. Produkcijo bi pokril Parsek, komunikacijo in ostalo pri neposrednem dogovarjanju pa oni. Tu pa je bil velik del vseh ovir tega japonskega sodelovanja odpravljen, razen enega, in sicer, pričakovanj v zvezi s kakovostjo rešitve. Tam so pričakovanja na najvišji možni ravni in tu jih kot relativno mlada firma nismo uspeli dosegati. V Sloveniji smo bili že tisti časi med vodilnimi, na japonskem trgu pa nismo uspeli. To je bil tisti zadnji poizkus. Kasneje smo sicer našli partnerja, s katerim smo začeli delati, in izkazalo se je, da so večji in do neke mere ponujajo več kot sam partner, s katerim smo se kasneje povezali tudi kapitalsko. Ostalo je pri tem, imamo eno firmo v Tokiu, ki je v večinski lasti Parseka, ki pa sedaj dela tudi z nekaterimi našimi orodji in rešitvami, ampak dela čisto samostojno, smo zelo redko v kontaktu in ni več aktivnega sodelovanja. Verjetno je situacija takšna, da čakamo tudi na to, da bomo kot Parsek dovolj pripravljeni in imeli že neke testirane rešitve, tukaj v »domačem

peskovniku«, da bomo potem lahko še bolje in na veliko višji ravni napadli japonski trg. Nastavke že imamo, imamo podjetje, imamo kontakte. Prav tako tudi vemo, kako približno oni poslujejo in kako je treba z njimi sodelovati, vendar do te točke še nismo pripravljeni prititi, v tem smislu, da bi to dobro izkoristili.

Kot sem že prej omenil pri zadnji fazi glede nivoja kakovosti, ki je bil zelo visok in pri nas iz čisto procesnih-organizacijskih zadev, temu nismo mogli slediti, oz. smo sledili, vendar z zelo visokimi stroški pri tem se je donos zelo znižal; pri direktnem sodelovanju, pri sodelovanju preko našega človeka iz Tokia, prodajne funkcije neposredno iz Tokia, zakaj je bil to problem? Problem je bil ta, da kljub temu, da smo imeli zaposlene Japonce in da je naš človek na Japonskem znal govoriti japonsko, se nikakor nismo uspeli dovolj dobro razumeti. To je velik problem, čisto iz vidika kulturnih razlik, saj ne veš in ne razumeš, kdaj je človek zadovoljen, kdaj je zaskrbljen. Naj dam en primer, in sicer, oni imajo pet nivojev vikanja, ne samo enega ali dva. Npr. Gašper San, to je en nivo vikanja in v svojih »mailih« so vedno podložni, a v resnici niso in te kar precej podcenjujejo v odnosu do tebe, vsaj po evropskih standardih, se obnašajo, kot da so totalno podrejeni, vendar se ti v resnici precej posmehujejo in te imajo za »opico«. Jaz sem bil takrat pri večini projektih, ki smo jih delali za Japonsko in zadeva je bila takšna, da sem za vsak projekt dobil »mail« in sem bil zelo zadovoljen, saj so nas neprestano hvalili. Ko pa sem dal prebrati ta »mail« enemu izmed japonskih kolegov, je samo začel zmigovati z glavo, saj je rekel, da je ta samo v skrbeh in nič kaj zadovoljen z nami. In on je iz tega sloga pisanja in njihovih metafor ugotovil, da je naročnik zelo zaskrbljen, v tem smislu, ali bomo sploh sposobni izvesti ta projekt in ali bomo ulovili roke in tako naprej. Na Japonskem je odnos po eni strani zelo služnosten, ampak v resnici je to samo maska. Drugi razlog je ta, da tam zelo veliko sloni na gentelmski besedi in ko to rečeš, mora to držati kot sveto, ni nobenih pogodb ali pa zelo malo. Ko tam rečejo O.K., je O.K. V situaciji, če nek partner ni uspel izpolniti posla, za katerega se je dogovoril z naročnikom, in to seveda ni naredil zaradi nekih sebičnih interesov, ampak enostavno ni zmožel, obstaja nek ritual, sedaj sem že pozabil, kako se reče. V bistvu se ta najavi na sestanku pri njem in se brez besed prikloni, gre na kolena in se prikloni, on stoji in mu potem lahko tudi oprostí. Pred več kot 100 leti pa je bilo za take velike napake potrebno izvesti samomor ali umor, ker je bila obljuba neizpolnjena in zaradi zaščite svoje skupine in njenih interesov se je to naredilo. To je ostalo v kulturi in odgovoren človek odgovarja za vse in to Japonci seveda pričakujejo tudi od poslovnih partnerjev. Oni so precej, ne mislim neposredno slabo, malce fašistoiden narod. Po eni strani so zelo fleksibilni, kar se tiče procesov, truda, dela in tako naprej, po drugi strani pa, kar se tiče odnosov, zelo konzervativni in verjamejo v nad sposobnosti njihove kulture. Oni in daleč naokoli nihče drug. Njihova kupna moč in kvaliteta njihovega življenja je na najvišjem nivoju, hkrati pa gospodarsko kar šepa in to ravno zaradi neke mere nefleksibilnosti in ker vse tako osebno dojemajo. Recimo imaš predsednika uprave velikih korporacij in ti celi sistemi so v lasti neke družine in nek novi izbran manager, predsednik uprave, je izbran po načelu sposobnosti in ni družinski član, ampak zato, da pokaže svojo življenjsko predanost, v bistvu spremeni svoj priimek v njihovega in postane del njihove družine. Sicer s temi mi nismo imeli opravka, ampak to kulturo se čuti preko vseh odnosov. Prav tako pa so zelo čustveni, nobenih

navodil za uporabo ali pa kakšno obvestilo na cesti, na plakatu, v prostorih ni nikjer samo besedila, ampak vedno so zraven še neke ikone, medvedki, igralni liki; izraznost preko nekih občutkov, emocij.«

2. *Kaj vas je privedlo do navezave stikov na omenjenem trgu (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) in v katerem obdobju so pogajanja potekala?*

»V bistvu nič od tega. Mi nismo podjetje, ki pač samo posluje, posluje in posluje in se potem zaradi raznih kriterijev in lastnosti zanimivega trga odloči, da bo prodrlo na ta trg. Ali zaradi resursov, lastnega know-howa, lastnega produkta, lastnih prodajnih zmogljivosti oz. česarkoli, kar si navedla. Nič od tega ni bilo. Bil je v bistvu en poseben razlog in sicer to, da smo na začetku imeli zelo »start-up« kulturo. Kar pomeni, da smo imeli nek podjetniški podvig mladih ljudi, na primer jaz sem bil star 25 let in smo pač reagirali zelo strastno. Med vsem tem smo se strastno zaljubili tudi v Japonsko, saj se nam je zdel to zelo sufisticiran trg z vsemi tistimi »gedžotik«, ki jih imajo. Oni so se namreč že takrat dostikrat pogovarjali po telefonu tako, da so se lahko gledali. Vse je bilo tako na visoki ravni in vse je imelo ogromno nekih vzporednic z našimi ambicijami na internetu in to je bilo potem vprašanje strasti, gremo probat in gremo tvegat, vendar se je izkazalo, da s storitvijo na tako oddaljenem trgu v bistvu ne moreš konkurirati, če nimaš tam svoje enote, tako prodajne kot produkcijske. Če bi napadli sosednji trg, npr. italijanski, nemški ali pa francoski trg, bi najprej imeli svojega prodajnega agenta, ki bi nam iskal neke potencialne naročnike, priložnosti in tako naprej in prišel do te točke, ko bi rekel, da sedaj pa potrebuje neke strokovnjake na sestanku in potem bi ti strokovnjaki zadevo načrtovali in potrebovali nato še dodatne izdelovalce specifikacije in bi preko tega agenta, ki bi bil povezava do naročnika, zadeve počasi začele potekati do produkcije, ki bi bila v Sloveniji veliko cenejša. Če bi šli še naprej in bi se začel ta trg, npr. v Nemčiji, odpirat, bi potem poleg tega prodajnega agenta imeli tam tudi neko osebo in arhitekto neke rešitve, ki bi bili kar Nemci. Če bi šli še dlje, bi potem angažirali tam še produkcijo in to produkcijo bi lahko vzpostavili tako, da bi organsko rasli, lahko pa bi koga tudi kupili na tistem lokalnem trgu. To recimo se gre Hermes. Ponekod je prisoten s produkcijo, ponekod ne in to je nek način internacionalizacije, saj rasteš in rasteš, dokler ne postaneš samostojen. To je teorija, ki na Japonskem ne drži, tam si lahko uspešen samo na tak način, da imaš zaposlene samo Japonce, da ni Slovencev, ki govorijo samo z naročnikom, ker se ne razumejo, in da imaš ljudi tam vključno s produkcijo z njihovimi standardi kakovosti in z njihovo odzivnostjo in njihovim načinom dela. Tam mora biti že vse skupaj vzpostavljeno, da sploh lahko uspe prvi projekt. Nič ne gre tako, kot nekateri pravijo, malo na daljavo in bomo imeli tam najprej enega človeka in bomo malo delali, potem bomo še malce več delali in bomo še kakšnega zaposlili, nikakor! Na Japonskem se vse odvija po njihovih standardih, kar pomeni, da moraš že na samem začetku, že iz vidika managementa in prodajne funkcije zaposlovati Japonce, ki se med sabo razumejo. Šele potem se da na Japonskem kaj narediti, sicer zelo težko. Tako da tam teoretični in pa šolski model internacionalizacije ne deluje.

Pogajanja so potekala predvsem priložnostno in pred vsakim projektom z namenom, da vzpostavimo prve kontakte in potem smo šli naprej, podali ponudbo in se o podani ponudbi začeli pogovarjati. Sedaj pa, kakor smo se pogovarjali, da bi bili Japonci neki strašno hudi pogajalci, to niti ne, kar se tiče cene, avtorskih pravic in na sploh pravnih zadev prav tako ne, saj je moralo biti to vse samoumevno. Oni so bili pripravljeni plačati dobro, zelo dobro ceno, kar je bilo za nas, v skrajnih primerih 10-krat višja cena od ponujene oz. pričakovane z naše strani, ki bi jo oz. smo jo dosegali na slovenskem trgu. Vendar so bili pa standardi, ki so jih zahtevali, nad pričakovanji oz. »top of the top«.

3. *Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi oz. z japonskimi pogajalci potekala izključno tam ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?*

»V Slovenijo je prišel zgolj samo partner, s katerim smo se povezali kapitalsko, drugače pa so vsa pogajanja potekala izključno tam.«

4. *Se kitajski oz. japonski pogajalci pogajajo sami ali v skupini (če v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine)?*

»Ponavadi se pogajajo v skupini in ponavadi tako, da je skupina, vendar komunicira pa samo eden, ki je vodja pogajalske skupine. Med njimi je zelo malo komunikacije in še tako zahrbtni so nekateri, da se začnejo pogajati v angleščini in med sabo še malo v japonščini, ki te po vsej verjetnosti obdelujejo. In zopet samo eden govori. Zanimivo je tudi to, da kadar se pogajaš z Italijani, ki so tudi zelo močni pogajalci in zelo hudi v pričakovanjih, kar se tiče cene, so pogajanja čustvena, polna emocij. Japonci sicer živijo zelo osebno in zelo čustveno, vendar so na pogajanjih čisto hladni, ne izražajo ničesar. Na eni strani je njihov svet poln emocij in vsega, na drugi strani, pri pogajanjih pa oni sami ne izražajo ničesar, saj ko nekaj rečeš, oni ne trzajo. Nemogoče je razbrati, kaj si dejansko mislijo o tebi oz. vsaj o tistem, kar si jim povedal ali jih vprašal. Pri njih lahko samo ugibaš. Prav tako pa je prisotna hierarhija že v sami družbi, enako na pogajanjih in tisti, ki je najvišji v tej hierarhiji, vodi pogajanja, ostali so samo prisotni.«

5. *Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s kitajskimi oz. z japonskimi podjetniki posebej izpostavite?*

»Prednost je ta, da so polni presenečenj in daril in podobnih zadev. Prav tako so zelo pozorni in če te gostijo, te gostijo na najvišji možni ravni. Neprijetne lastnosti pa so predvsem to, da ne veš, pri čem si, in kaj od tebe dejansko pričakujejo, in da s svojimi klasičnimi vzvodi, ki jih ponavadi uporabljaš na svojem trgu in ki te jih je učila tako rekoč že mama, kako se pogovarjati, dogovarjati konec koncev tudi pogajati in delovati s kompromisi, to tam ne deluje. Tam je čisto drugačen sistem, ki deluje po čisto drugačnih pravilih. Tako, da ti pri

pogajanjih manevrskega prostora zelo hitro zmanjka in da se pogovarjaš okoli cene, roka, kakovosti, tedanje vrednosti tvoje rešitve. Drugih vzvodov je zelo malo.«

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN KITAJSKIMI oz. JAPONSKIMI POGAJALCI

1. Ali lahko na kratko opišete, kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja s kitajskimi oz. z japonskimi podjetij in kakšen pomen jim pripisujete? Je nepoznavanja kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?

»Na pogajanja smo prihajali relativno slabo pripravljeni, ravno zaradi tega, ker je bilo zelo malo manevrskega prostora. Mogoče tudi zaradi tega, ker smo bili mlad tim in mlado podjetje na začetku svoje rasti in z malo izkušnjami oz. premalo izkušnjami za japonski trg. Za tisti čas tudi mislim, da smo večina stvari delali ne ravno reprezentativno. Na tem področju, moram priznati, smo bili šibki. Kako smo se pripravljali na sama pogajanja; tako, kot se sicer pripravljamo na domačem trgu, ko pa smo prišli na njihov trg, smo tako rekoč »pogoreli«, saj jih nismo poznali in nismo vedeli, kaj so njihova pričakovanja. Ponavadi, če smo posel dobili, smo ga dobili, ker smo bili zelo poceni. Oni so preko te uslužnosti in podrejenosti in hladnega odnosa uspeli doseči več, kot si mislimo oz. več kot bi sicer lahko. Seveda je poznavanje vseh naštetih ozadij zelo pomembno, še posebej za ta narod. V zvezi s kulturnim ozadjem in njihovo hrano: na ta trg smo prodrli prav z vini, s katerimi so bili zelo zadovoljni. Predlagali in ugotovili smo, kaj jim je všeč in katero vino se najbolj prileže po njihovem sušiju, mimogrede pa smo spromovirali nekatera naša slovenska vina, ki se perfektno ujemajo z njihovo hrano in še danes zelo dobro poslujejo z Japonci. Iz tega vidika smo jih poskušali dobro razumeti, kar mislim, da nam je tudi uspelo, samo preprosto smo bili premajhni, da bi znali to zelo dobro unovčiti. Politično ozadje, tam ni takšne politike, kot jo poznamo tukaj, saj celo zgodbo držijo v rokah velike korporacije in so v bistvu tam neke vrste državna politika. Zanimivo je tudi to, da podkupovanje pri njih ni »balkansko«, pri njih je to uradno. Tam se reče temu »prodajna provizija« in to je celo pogodbeno in zelo korektno. Pa tudi če se podkupa na tak način, da zadeva ni obdavčena in po neki strani sporna oz. siva, je to z njihovega vidika nekaj zelo moralnega, če je treba nekemu dati oz. prinesiti neko gotovino. Sicer s tem mi nismo imeli tam izkušenj, smo pa veliko slišali o tem. Torej ta zadeva ni nič moralno sporna ali za obtoževati, saj je to del njihove kulture. Politika gre bolj v tej smeri, da je precej nemočna in da je v bistvu le neka figura in je stvar, o kateri Japonci neradi govorijo. Pri zgodovinskem ozadju je pomembno, da poznaš, kakšna je bila organizacija pred drugo svetovno vojno, tudi ekonomska situacija, kako so imeli horizontalno urejene družbe, ki so kasneje šle v vertikalno. O tem se pogovarjajo. Prav tako pa se zelo radi pogovarjajo o starih antičnih japonskih zgodbah, ki so vse nekako povezane z njihovo mistiko in tako naprej. Veliko je takšnih pripovedk, ki so povezane z japonsko kulturo, mistiko in zgodovino. In veliko teh pripovedk je verjetno povezanih tudi s situacijami pri pogajanjih. Gospodarsko

ozadje, preprosto je tam potrebno vedeti, kdo je tam t.i. »player«. Kolikor smo mi vedeli o tem, je vprašanje, seveda bi lahko več in bi morda imeli lažjo pot do samega prodora na ta trg, ampak načeloma smo imeli za našo panogo nek dober prerez, predvsem moj predhodnik, ki je imel res poglobljen pogled na samo dogajanja na gospodarski ravni.«

2. *Ali menite, da poznavanja »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je predvsem Kitajska znana kot država z največ korupcije. Kaj pa Japonska?*

»Seveda! Tam je bistvena reputacija in če potem še poznaš prave ljudi, ki imajo tam po njihovih standardih in načelih dovolj veliko reputacijo in imaš hkrati to reputacijo tudi ti, tako da si kredibilen do tistega človeka, ki ima tako zelo visoko reputacijo, potem je posel pridobljen. Če poznaš prave ljudi, ampak te prave ljudi ne samo poznati, poleg tega moraš imeti tudi ti visoko reputacijo ali pa dobro ime, da te bo sploh pripravljen poslušati. S tem, ko te bo pripravljen poslušati, moraš imeti še veliko večjo kredibilnost, da ti bo sploh verjel, da je tvoja rešitev dobra in potem te bo tudi dobro lobiral naprej oz. dal priporočila še ostalim. Poleg vsega naštetega pa mora biti ta človek v njihovem poslovnem svetu tako visoko, da bo to naročilo šlo skozi brez vsakega problema. Torej tam se vse vrti okoli reputacije posameznih ljudi. Glede korupcije pa lahko povem le to, da če Japonci to počnejo, počnejo na najbolj sufisticiran način, večinoma pravno legalen, če pa mogoče ni pravno legalen, pa definitivno ni moralno sporen. Tam je zelo malo kraje, relativno malo kriminala in malo je na cestah vinjenih ljudi, narkomanov ali česa podobnega. Kar ne pomeni, da tega ni nič, ampak je v nečem skrito oz. narejeno na takšen način, da ni sporno, ampak je prikazano kot nek življenjski stil.«

3. *Kakšen pomen dajejo kitajski oz. japonski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?*

»Zelo velik pomen, in sicer tako velik, da mi točno tega ne razumemo. Npr., oni imajo protokol za pitje čaja, kako in kaj narediš, kako obrneš in kako piješ. Npr, gibi z rokami so najbolj pomembni, saj je njihov največji »fetiš« zapestje. Zelo pomembno je tudi dajanje vizitke. Bog ne daj, da jo daš japonskemu pogajalcu z eno roko in narobe obrnjeno. Ali obratno, oni ti dajo vizitko z obema rokama in ti jo moraš sprejeti z obema rokama, jo prebrati in jo šele potem lahko dati v žep. Oni dajo takšnim zadevam ogromno pomena, sam protokol, reputacija, dobro ime in tradicija so ključnega pomena v njihovem poslovnem svetu. V samih odnosih so zelo konzervativni in tradicionalni, z vidika tehnologije pa izredno napredni. To je ta njihov dvojni obraz. Pogajanja so potekala za pogajalsko mizo, za katero so sedeli na eni strani japonski, na drugi pa mi, slovenski pogajalci. Vsi so bili zelo resni, in zgodilo se je celo to, da me je poskušal nek »napreden« japonski pogajalec imitirati. Niso hoteli delovati kot neki konzervativci, ki ne poznajo naše kulture, zato so jo skušali imitirati. Ampak večinoma si

moral tudi ti razumeti njih. Če si bil preveč drugačen od njih (preveč evropejski), ti tega niso dovolili, saj so se oni temu prilagodili. Torej v nobenem primeru nisi mogel izstopati oz. poudariti svojo kulturo in svoje navade in običaje. Npr. z nadutimi Američani so se pogajali zelo ameriško, a ko je hotel biti človek resen, so pa postali zelo japonski. Ko so se Američani začelo krohotati, so se oni z njimi, čeprav niso razumeli, čemu se krohotajo. Niso dovolili, da bi se ti počutil kar koli oz. na katerikoli način kaj posebnega, saj so se potrudili, da si se počutil ekvivalentnega z njimi. Na vse tvoje premike so zelo občutljiv in ranljiv narod, hkrati pa nasilno igrajo sproščenost, ki ni prava sproščenost. Vseskozi neka dvoličnost, ki jo težko razumeš, če nisi od tam.«

4. *Kako pomemben je čas za kitajske oz. japonske pogajalce? Se pogajajo polikrono (čas je nelinearen, poudarek ni na času, ampak na sodelovanju z ljudmi) ali monokrono (dejanja se izvajajo po vrsti, načrtovan je začetek in konec, kjer je čas dragocen in ima veliko vrednost)? Kakšen je njihov odnos do točnosti?*

»Sproščeno je bilo le pred in po pogajanjih. Med samimi pogajanji je tam čas zelo dragocen in mu dajejo velik poudarek, torej se pogajajo monokrono, saj so ves čas pogajanja usmerjena k cilju. Ampak ne vem pa, kako je to na zares visokem nivoju, saj smo bili mi zelo mali igralci na tem trgu, imeli smo opravka s srednjim managementom, za vrhnji management pa ne znam povedati. Po mojem mnenju se zna na visokem nivoju vse skupaj dogajati veliko bolj sproščeno. Naše storitve so bile takšne, da niso zahtevale takšnega »budgeta« in takšnega obsega, da bi bilo sploh vredno, da bi se pogovarjali s samim vrhom. Točnost je izrednega pomena, in če rečeš, da boš prišel npr. ob deseti uri, za njih to drži kot pribito. Kar se reče, to velja, v primeru da ne velja, se pogajanja vsekakor ne bodo zaključila uspešno.«

5. *V katerem jeziku so potekala pogajanja? Ali ste v dosedanjih pogajanjih uporabljali prevajalce oz. ali so jih uporabljali kitajski oz. japonski pogajalci? Menite, da je raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?*

»Pogajanja so potekala v večini v angleškem jeziku. Japonski pogajalci so imeli človeka, ki je dobro znal angleško in jim prevajal. Prav tako pa se je večkrat zgodilo tudi to, da kljub temu, da so pogajanja potekala v angleškem jeziku, so se med seboj japonski pogajalci začeli pogovarjati v japonskem jeziku oz. bolje rečeno v japonskih metaforah, ki jih ponavadi ni razumel celo naš prevajalec, ki je znal japonsko. Smo pa imeli ne sicer pogajanja, ampak odnose in pogovore tudi z našim Japoncem neposredno v japonščini. Raznolikost jezika je vsekakor ena izmed večjih ovir pri poslovanju s tujimi državami, predvsem zaradi tega, ker še angleščino v resnici ne poznamo tako dobro, lahko govorimo zelo dobro, vendar ne poznamo prenesenih pomenov, fraz. Predstavlja si, da se tam pa še manj ve in to pomeni, da se ne moreš izražati diplomatsko ali pa kaj namigniti. Izražaš se zelo faktografsko in še to je vprašanje, če te sploh razume oz. ti njega komaj da kaj razumeš. Njihov japonski jezik je zelo pisan. Potem pa si predstavlja, da mu daš ti nek jezik oz. neko orodje za pogajanje, ki pa je

zelo enoznačno in črno-belo in normalno se on počuti čudno, hkrati pa tudi mi vsi, ki mu skušamo nekaj povedati in se trudimo, vendar on tega ne razume.«

6. *Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?*

»Vsekakor uporabljajo več miselnih zvez, kar je zelo velika ovira v jeziku in pri samih pogajanjih. So zelo nagnjeni k temu, da komunicirajo v prenesenih pomenih, ampak to tako, v takšnem smislu, da ne uporabljajo metafor, da bi nekaj povedali, temveč napišejo cel »mail« za nekaj povedati. Oni ponavadi, vsaj v mojem primeru, napišejo cel odstavek o nečem, na koncu pa je cilj le-ta, da skušajo izraziti svojo zaskrbljenost, če bomo dosegli rok, za katerega smo se dogovorili. Nekaj časa nazaj sem dobil zelo dolg »mail«, v katerem nas je na začetku najprej pohvalil in sploh povedal, kaj mi oz. o čem mi bo pisal. Nato je začel govoriti o zgodovini celega projekta. Potem je začel govoriti, kako zares je pomemben rok in da sploh ne dvomi o tem, da ge ne bomo uspeli doseči. Skozi vso besedilo se je hkrati zahvaljeval za pozornost in vse ostalo in da ve, da smo najboljši. Naslednji odstavek je govoril samo o tem, da oni vedo, da smo mi najboljši. V glavnem vse superlative o nas in da je ponosen na sodelovanje. Čisto na koncu pa se je podpisal. Kaj hočem povedati, je to, da je skozi ves »mail« govoril v stvareh, ki sva jih oba vedela in tako naprej. Dejanski cilj pa je bila njegova zaskrbljenost, in sicer, če bomo sploh uspeli zadostiti njihova pričakovanja in pogoje. Seveda pa so pozorni na barvo glasu in mimiko obraza, ampak zopet, ker smo si tako kulturno različni, se enostavno ne razumemo. Verjetno neka mimika tam je, ki je mi ne razumemo, hkrati pa oni naše ne. Se ne razumemo, ker v bistvu je tudi to neke vrste jezik, ki je kulturno pogojen. Naša mimika verjetno tudi njim povzroča kakšne težave.«

7. *Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?*

»Ja, kajti njih zelo težko spraviš do roba obupa. Vedno, vedno iščejo kompromise s tabo in če jih ne najdejo, moraš potem vedeti, da si z njimi sodeloval zadnjič, saj te ne bodo več nikoli poklicali. V samem projektu, kar se nam je tudi zgodilo in ne glede na zamude in da je nek del rešitve slabše izveden in da bi iskali rešitve in da bi pomagali pri samem testiranju le-te, jih boš zelo težko pripravil do tega, da bodo obupali nad tabo, vsaj pri tistem pogajanju, ki se vrši. Po koncu teh pogajanj pa si lahko prepričan, da ne boš več slišal o njih, oni so s tabo zaključili. Naslednjič se bodo obrnili na druge izvajalce. Ne, ne teh trikov je zelo malo, saj je to narod, ki je zelo potrpežljiv. Na koncu pogajanj rečejo hvala lepa, koliko je treba plačati in »goodbye«, kar v bistvu pomeni konec.«

8. *Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?*

»Oni so kolektiven narod. Torej si prizadevajo za interese širše skupnosti in so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini. Oni gledajo seveda tudi nase, ampak vse v kontekstu interesov cele skupnosti. Mi smo precej bolj individualisti v primerjavi z njimi in kompenziramo z raznimi verstvi in tako naprej. Medtem ko oni nimajo tako veliko religije ampak imajo kult, ki je precej prisoten v njihovi družbi. Oni verjamejo v neko vzvišenost njihovega naroda in v njihovo kulturo, tradicijo in zgodovino. Prav tako v njihovo skupnost in družbo, ne pa v nekaj zunanjega oz. nekaj izven njihovih meja. In v zvezi s tem je tudi vse pogojeno neposredno direktno z njihovo kulturo. Zato nimajo veliko problemov v zvezi s tem, kaj je prav in kaj ni, ampak je vse prav, kar njihova kultura sprejema. Torej ni nekega zunanjega opredeljevalca, kaj je prav in kaj ne, npr. Svetega pisma ali drugih vrednot, ki bi opredeljevale, kako naj se oni vedejo. Zato je tam tudi toliko sproščenosti kar se tiče seksualnosti in nekaterih zadev, ki so tu opredeljene kot nek greh. Npr. tam cel metro bere revijo Mango ali pa gledajo pornografske revije in to vsi, od menedžerjev, uradnikov in do navadnih delavcev. In to je tam čisto nekaj normalnega, medtem ko je po drugi strani greh, da nekoga preneseš okoli oz. se izkažeš kot slab partner. Torej po eni strani so zelo moderni, vsaj do tiste mere, ki jo družba še sprejema, po drugi strani, kar se tiče samega poslovanja, pa so eden izmed najbolj konzervativnih narodov na svetu. V skupini vsekakor iščejo harmoničnost in so med seboj odvisni. Odločajo se kot skupina, ampak glavno besedo ima tisti, ki ima največjo reputacijo v tisti skupini. Ta človek pa se vedno odloča tako, da se vpraša, kaj je za skupnost najboljše.«

9. *Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v izbrani državi – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v izbrani državi predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?*

»Darila se dajejo in na nek način s tem izkazujejo čast. Zopet konzervativna scena, vsaj kar se tiče odnosov, njihovo darilo jim vedno nekaj pomeni, ima nek skriti namen. Vedno se pa vprašajo, kaj si jim skušal preko določenega darila še dodatno povedat, npr., da ti je človek resnično pri srcu ali ne in podobno. In to je tam čast, za razliko od Kitajcev. Kot zanimivost naj povem, da si Japonci o Kitajcih mislijo nekaj najslabšega. To je za njih »umazan« narod in jih prezirajo, nočejo sploh slišati o njih, kaj šele videti. Oni že o tebi, kot Evropejcu mislijo, da si nečist. Oni se prav čudijo, npr. mene so prav čudno pogledali, ko so mi pod rokavom videli, da imam dlake, kajti oni jih namreč nimajo. To je za njih znak nečistosti in neke

živalskosti. Po vseh mojih informacijah Kitajce niti malo ne spoštujejo, mogoče v zadnjem času, da se je kaj spremenilo, ko so se začeli gospodarsko počasi zopet postavljati na noge. Korupcija ne, vsaj v našem primeru ne. So pa darila, ki so lahko tudi zelo, zelo vredna. Verjetno je tudi korupcija v tem smislu, no vsaj slišal sem, da pride tudi neposredno gotovina do končnega človeka. O tem se ne govori, saj je to tam čisto samoumevno. Ni nečesa, kar bi bilo naročeno, skrito in dogovorjeno, ampak je to stvar najvišjega možnega zaupanja. Predstavlja si, da glede čisto vsega obstaja neka hierarhična lestvica, tako v družbi, kdo in s kom kaj govori, do tega, kdo komu kaj podari in koliko to seže v samo intimo. In ravno denar je zelo, zelo intimen. In tisti, ki nekomu da denar, je posegel v najbolj intimno sfero njegovega osebnega življenja in mišljenja. Prav tako pa pomeni tudi to, da je najbolj zaupljiv in največji zaupnik. Kar pomeni, če si ti dal njemu denar, to ne pomeni, da si ga ti samo »podkupil«, ampak da je on tebi izkazal, da je bil sploh pripravljen denar sprejeti, največjo mero zaupanja.«

C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM TRGU

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas ipd.)?

»Seveda. Ena izmed večjih ovir je ta, vsaj po mojem mnenju, da so slabi ambasadorji. Tam zelo malo poskrbijo za slovensko gospodarstvo, ponavadi bolj temelji na nekih političnih in zaslužnostnih vzvodih. Prav tako se rado zgodi, da gre politik do drugega politika na kakšen dopust, kjer je sama pogostitev na zelo vrhunskem nivoju. V vsakem primeru se po mojem mnenju zelo malo naredi za gospodarstvo oz. se iščejo neke gospodarske priložnosti na nepravi način. Druga stvar, po mojem mnenju, kar je bila tudi naša napaka, smo skušali konkurirati in zaseči neko področje s stvarmi, kjer smo bili le delno konkurenčni. Nismo razumeli, kaj zares cenijo pri nas. To je evropska kultura in tradicija, saj ogromno vejo o nas (o glasbi, o umetnosti, o hrani in pijači). Imajo celo umetne Benetke, ne maketo, ampak resnične Benetke, kjer se vozijo z gondolami. Obožujejo naše vino, olivno olje, ipd. To so torej stvari, ki bi jih lahko zelo dobro tržili pri njih. In pa dizajn, saj se zavedajo, da niso najboljši na tem področju, tako kot Kitajci. Oni bi bili pripravljeni vso tehnologijo aplicirati na nekaj, kar je Evropa ustvarila z dizajnom in imela nek odnos do estetike, saj je to za njih nekaj vrhunskega. Po mojem mnenju se tega mi premalo zavedamo. Mi smo bili za njih dobri predvsem zato, ker je bila naša zadeva tako dizajnersko sufisticirana in na nivoju uporabniškega umestnika dovolj dobra in intuitivna. Ravno zaradi tega smo se sploh začeli pogovarjati z njimi.

Poslovni običaji in predvsem delovni čas je zelo fleksibilen. Delajo kot nori, celo preveč. Po mojem mnenju je način njihovega dela in delovnega časa in sploh, v kolikšni meri so se pripravljeni za nek projekt angažirati, ni pogojen neposredno s potrebo po tolikšnem času, ampak je zopet vse to kulturno pogojeno. Vsekakor pa se tam pričakuje, da boš dal vse od

sebe in da boš tam »visel« in »visel« ne vem koliko ur in delal večkrat tudi totalno neučinkovite stvari. Oni namesto, da bi nekaj zelo poenostavili, za kar imajo potrebno tehnologijo, in da bi naredili kakšno stvar polovično zato, da pač ujamejo t.i. »time to market« (čim preje priti na trg), vozijo nek svoj perfekcionizem, ki je zopet kulturno pogojen. In je vprašanje, če trg to sploh še pričakuje. Če bi Japonci vsaj malo podredili svojo kulturo in običaje, vsaj temu, kar bi bilo za trg resnično najboljše, bi lahko bili veliko bolj uspešni v samem gospodarstvu.

Po mojem mnenju se čisto preveč ukvarjajo z nepomembnimi stvarmi in čisto preveč delajo, da so potem zaradi izčrpanosti že totalno neučinkoviti in slabi delavci. Na koncu je efekt le ta, da imajo totalno neučinkovito uporabo časa in njihovih resursov.«

2. *Katere so tiste napake, ki jih, po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem izbrane kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?*

»Najbolj standardna oz. najbolj pogosta napaka je ta, da skušajo imitirati njih. Japonci ne pričakujejo, da se boš ti priklonil v japonskem stilu, ampak pričakujejo, da boš pozoren na to, kar počnejo, da jih boš veliko poslušal in manj govoril in sodeloval v kontekstu svoje kulture. Vsekakor pa ne pričakujejo, da boš ti Japonec, ampak Evropejec, sufisticiran Evropejec, ki bo znal slediti in prisluhniti tistemu, kar oni počnejo in znal iskreno vprašati za pomoč tam, kjer jo potrebuješ in tako naprej. Takrat te bodo začeli spoštovati. Torej, če boš aroganten, ne bo nič iz pogajanj, če boš igral Japonca, pa še manj. Najprej moram povedati, da mi nismo uspešno vstopili na japonski trg. Pri tem smo bili razmeroma neuspešni, saj je sedaj zadeva »on-hold«, ki bo mogoče v bližnji prihodnosti postala uspešna poslovna zgodba. V ta trg smo prodrli v tolikšni meri, da smo danes kapitalsko povezani z nekom in pridobili tako zaupanje, da smo to tudi izvedli, lahko pa ne bi bilo nič in ne bi dobili niti enega projekta. Recimo, da smo nekje na sredi. Najprej bi podjetjem svetoval, da naj resno dajo poudarek na to, kaj sploh japonski trg potrebuje, preden vstopijo nanj, da jih poskušajo predvsem razumeti. Prav tako naj ne nasedajo prvim vtisom, ki jih ponavadi dobijo na prvih pogajanjih, ki v večini primerov niso pristni in resnični. Prvi vtis je ponavadi, da si super, ampak v resnici nisi. Potrebno je, da si res vzameš čas in da se poglobiš v njihovo kulturo in nasploh trg, v katerega nameravaš vstopiti, in kaj tvoj naročnik ali partner zares pričakuje od tebe in da je potrebno igrati igro po njihovih standardih in ne po tvojih.«

3. *Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?*

»Odvisno, kako gledaš. V odstotkih je bil posel z minimalno donosnostjo, saj smo imeli ogromno stroškov pri zagotavljanju takšne kakovosti, ki so jo oni pričakovali. Tako, da iz tega vidika ni bilo ne obsežno ne donosno. Bila je predvsem dobra izkušnja in dober trening za nas

kot mlado podjetje in mladi tim. Kakovostno smo se kot podjetje izpopolnili in to je bistvo. Iskali smo nek pefekcionizem, ki ga še danes poskušamo zasledovati pri svojem delu. Potrebno se je zavedati tudi to, da kultura podjetja ni odvisna od kulture direktorja tega podjetja ali pa ljudi, ki so začeli delati s Parsekom. Kultura podjetja je pogojena z zgodovino vseh možnih interakcij z različnimi partnerji, z različnimi trgi in izkušnjami, ki jih imaš. Ogromno je enih spremenljivk. Ena izmed močnih spremenljivk je bila ravno ta izkušnja z japonskim trgom. Zaradi njihove kulture in japonskega načina dojemanja stvari smo napredovali na našem, matičnem trgu in to je ena izmed naših glavnih prednosti.

Podjetje Akrapovič, d.d., g. Peter Orešič (sogovornik za japonski trg)

Datum in kraj intervjuja: 25.9.2009 , sedež podjetja. Trajanje: 1h 45 min 25

A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM

1. Koliko časa ste že prisotni oz. poslujete na kitajskem oz. japonskem trgu?

»Kot dobavitelje jih imamo pet let, drugače pa sodelujemo s tamkajšnjima podjetjema *Plot* in *Active* že od leta 1999 naprej. Pred njimi smo kupovali material oz. čisti titan v Italiji, ki se je izkazal za neustreznega. Potem so nam pa Japonci ponudili posel in mi smo ga zagrabili. Od tega imamo kar nekaj ugodnosti, in sicer, pri uvozu ne plačamo carine, ker ta material v okviru Evropske unije ne obstaja. In v tem primeru imaš lahko izvzeta plačila glede carine. S Kitajsko pa sploh nismo nikoli razmišljali o sodelovanju, saj pravimo, da je njen trg preveč eksotičen in dotičen. Če bi kdajkoli kaj potrebovali od njih, bi se vsekakor obrnili na nekoga, ki je tam že prisoten. In nasploh, kar se tiče Kitajske, je zelo vprašljiva sama kvaliteta, pa čeprav so se v primerjavi z nekaj leti nazaj popravili. Poznam kar nekaj ljudi, ki delajo s Kitajsko in imajo težave, saj se prej ali slej kaj zaplete, in sicer v tem smislu, da kvaliteta ne ustreza in potem se je zelo težko dogovarjati glede reklamacije. Nikoli nismo razmišljali, da bi recimo dali neke komponente proizvajati na Kitajsko, ker zagotavljanje neke kakovosti ni mogoče. Tudi tiste materiale, ki jih dobivamo od dobaviteljev in vemo, da so iz Kitajske, pa čeprav je čisto nepomemben material, vemo, da jih tam jemlje cel svet. Seveda pa je odvisno, iz katerega konca Kitajske prihaja material. Prijatelj mi je povedal za Nemce, da čim niso imeli svojega nadzornika na Kitajskem, je bilo vse narobe. Pa tudi z logističnega vidika to za nas ni možno, saj bi morali veliko dati na predelavo in s tem, da so relacije ogromne, je ne mogoče. Bistveno boljša možnost širitve, vsaj za nas, sta Južna Koreja in Tajvan, ki imata z Japonci primerljivo kvaliteto, ki je Kitajci sigurno ne bodo imeli še nekaj časa, pa čeprav se izboljšujejo in sledijo omenjenim trgom. Če samo pogledamo, v kakšnih pogojih delajo Kitajci, te mine vse. In če bi to ljudje videli, bi zelo dobro premislili, ali bi kupili kaj od njih ali ne. Po drugi strani pa bi to povzročilo, da bi tisti iz slabega razreda postali še slabši in še bolj revni in mislim, da ne bi mogli preživeti. Zanimivo je pa to, da v kakršnih pogojih delajo, bi za službo dali svoje življenje. Ampak to jim je sistem vklopil v glavo in takšni so postali.

Toliko let komunizma je sigurno pustilo posledice. Že z Japonci je težava, čeprav so bistveno bolj »evropejski«, saj imajo v primerjavi s Kitajsko mnogo več izkušenj. Prej so začeli poslovati s svetom in navezovati stike kot Kitajci, ki so sčasoma začeli slediti Japonski, ampak nivo Kitajcev je bistveno nižji. Čeprav so se tudi Japonci zelo pozno odprli svetu, to je bilo v začetku prejšnjega stoletja. Z njimi je naše sodelovanje na nek način posebno, saj direktno od njih mi ne kupujemo, saj so oni organizirani tako, da imajo svoje t.i. zastopnike ali prodajalce in pa še celo agente. V primeru *Kobestil*, ki je proizvajalec titana, imajo oni podjetje *Alconinst*, ki za njih trži. Podjetje *Alconist* pa ima svojega agenta g. Zannelija. In za nas dela g. Zanneli iz Italije. Računa nam izstavi *Alconist*, medtem ko pa je *Kobestil* proizvajalec. Kar se tiče reklamacij, pa jih rešujemo izključno s proizvajalcem. V bistvu je takšen krog, v katerem je vsem poznano, kaj mora kdo narediti in kdo vse stoji za tem. Isti primer je recimo za *Nippon Steel*, ki ima za sabo podjetje Muri Mura Bros, ki pa nam prodaja. Torej vse, kar se tiče naročila in dogovarjanja o ceni, vodimo z njimi. V bistvu tako poteka ta nabava na Japonskem, saj ne moreš kar priti tja in reči, da pa bomo zdaj mi nekaj kupili od njih. Japonci imajo vedno nekega posrednika vmes. Enostavno tako poslujejo in imajo vedno za sabo neko podjetje oz. podjetje, ki za njih samo trži. Vsak nato na koncu dobi dogovorjeni delež provizije. Mi smo mogoče tudi v neki posebni vlogi, vsaj kar se tiče proizvodnje. Na eni strani *Nippon Steel* in na drugi strani *Kobestil* sta se začela odzivati na naše zahteve po določenem materialu, saj se je pokazalo, da nekateri materiali, ki so jih oni ponudili na trgu, ne zadovoljujejo našim potrebam. Ravno zaradi tega, ker jih namensko uporabljamo izključno samo za izpušne sisteme, kjer pa je ključna toplotna odpornost materiala, odpornost proti vibracijam. Obstoječi materiali se niso izkazali, tako da so z nami začeli razvijati oz. proizvajati neke posebne zlitine, ki so bile namensko narejene v bistvu za nas. In mi smo za njih upravljali potrebno testiranje le-teh tudi v praksi. In glede na naše rezultate oz. na naše zahteve potem oni iščejo neke nove zlitine, ki bi recimo bile še bolj ustrezne. Mi imamo sicer lastno proizvodnjo cevi in jih ne kupujemo. Na nek način je problem predvsem njihova ali pa naša oddaljenost od njih. Zato pošiljanje nekih vzorcev in podobno ne pride ravno v poštev. So pa zelo neučakani in tako neučakanih ljudi kot so oni, ne poznam. Ko oni npr. od nas zahtevajo določeno zadevo, pričakujejo že naslednji teden odgovor in vedno jih zanimajo količine, koliko bomo mi naročili za eno leto naprej. In postopek je precej dolgotrajen. Recimo material, ki smo ga naročili že lansko leto oktobra, šele sedaj prihaja z ladjo z Japonske v Slovenijo, ne glede na to, kakšna gospodarska situacija bo. No, ravno prej smo imeli sestanek in smo gledali, kako je ta situacija vplivala na nas in smo ugotovili, da smo porabili manj kot leta 2008. Sicer se tudi oni zavedajo in priznavajo, da je situacija težka, saj je prodaja padla tudi do 50 % glede na prejšnja leta. In vedno, ko pridejo na pogajanja, začnejo z razlago, kaj se dogaja na njihovem trgu, ki pa je zelo specifičen. In glede specifične kovine, titan, ki se pridobiva iz titanom obogatene zemlje in se z njo dobi titanovo gobo, ki jo oni kupujejo s Kitajske, Rusije ali pa od Američanov, in šele nato pridejo oni do same kovine, ki pa jo potrebujemo tudi mi. Proces je prej kompliciran in dolg. In največja težava je čas in to, da hočejo imeti napoved za naprej. Po eni strani jih sicer razumemo, po drugi strani pa spet ne. Ampak tukaj je tako, da moramo mi veliko bolj razumeti njih kot oni nas, žal. Ko se

enkrat začne proces in ko se titan začne valjati v role, je konec. In tudi, če pride do kakšnih poškodb, mi to vidimo šele pri nas, ko te role začnemo odvijati, težke 3 tone in pol. Mi nimamo tam človeka, ki bi na licu mesta kontroliral njihovo delo, ker to ni možno. In ravno tu je za nas največji problem, saj je reševanje reklamacij in odkrivanje napak zelo težko. Pride cela delegacija, tudi proizvajalec, in hodijo okoli tistega in ugotavljajo, kaj in kako. In tu se zelo jasno vidi, kdo je šef, saj vsi ostali skačejo okoli njega. Odločajo pa se zelo težko in ko že kaže, da smo se rešili in so se končno odločili, jim je treba še enkrat povedati celo zgodbo, od začetka do konca. Recimo z nekim Američanom to zelo hitro rešiš, saj, ko vidi poškodbo, to sprejme in se strinja glede reklamacije, tako kot je bilo dogovorjeno na začetku, medtem ko je z njimi zelo težko. In tisti trenutek se nihče ne odloči. Zelo dobro se zavedajo, da bodo to zelo težko prodali komu drugemu in da bi bil zelo velik strošek to voziti nazaj. Na koncu pridejo s popustom od 2-5 %, nikoli recimo 15 %. To Američanom, npr. ni problem, njim pa zelo. Japonci skušajo vedno ostati na neki »varni« strani, saj oni prodajo in zaslužijo v zelo kratkem času. Šele nato mi vidimo, ali smo pošteno plačali ali ne, ko vidimo robo. Seveda pa moramo tudi mi gledati po metodi »first-in-first-out«, saj ne moremo začeti s ta zadnjim materialom, ta prvega pa držimo na zalogi nekaj let. Tako ne gre. Kar se pa tiče samih stikov in odnosov z Japonci, pa moram povedati, da rabiš kar veliko časa in vztrajnosti, da vzpostaviš dokaj pristen odnos in da si lahko do neke mere zaupljiv. Z nekaterimi lažje, recimo konkretno lahko izpostavim Muri Mura, ki trži *Nippon Steel*. Medtem, ko s *Kobistilom* pa malce težje, saj se obnašajo, kot da so najmočnejši, ti pa si najmanjši. Pa vendarle nenehno poudarjajo, kako cenijo, da imajo tako dobre in lepe odnose z nami in da upajo na takšen odnos tudi v prihodnosti. In stalno nas opozarjajo na preteklost, ko je bilo premalo materiala in so kljub temu na nas gledali. Sicer ne vem, koliko je to iskreno, kar govorijo. Zelo težko jim je pa razložiti, da če določen material ta trenutek ne potrebuješ, ga niti ne boš kupil niti naročil. Četudi to vejo, bodo kljub temu prišli vsak mesec naokoli in skušali kaj prodati. Bolj, ko jim razlagaš, da ne boš kupil nič, težje to razumejo, čeprav tudi sami vidijo, da je na trgu kolaps. Povpraševanje po titanu se je bistveno zmanjšalo, cena pa je relativno še kar visoka. Visoka pa je spet zaradi tega, za kar oni spet nimajo vpliva. Cena je v jenih in to je zelo pomemben podatek, saj jen-evro igra zelo pomembno vlogo. Tečajno razmerje je lahko 116 ali pa 162 za 1 evro in to v enem letu, kar je zelo velika razlika. Kar pomeni, da je lahko 1 kg materiala 32 evrov ali pa 43 evrov. Potemtakem mi niti za osnovno surovino ne dobimo, če spustimo ceno v jenih, dejansko pa ima ta popust v jenih zelo majhen vpliv na tečajno razliko, saj ravno tečaj predstavlja glavni problem. In zaradi tega smo večkrat v zelo slabi pogajalski poziciji, saj zelo radi fiksirajo cene v jenih in zelo neradi v evrih. Za njih je evro »nujno zlo«. So pač toliko negotovi, saj nočejo nositi rizika nekih valutnih sprememb, njihova kalkulacija pa je seveda narejena v jenih. Ko se najavijo na sestanek so vedno točni, vendar urnika za naprej ni, saj se zna zgoditi, da so tudi cel popoldne, kar se dostikrat zgodi, da zgodbo ponovimo dvakrat ali celo trikrat. Pogovarjamo se iste stvari in to pri njih zelo dolgo traja, tako da se jih je težko otresti. Vedno je »but«. Ponavadi imajo tudi nekoga zraven, seveda od višjih šefov, ki pa ne zna govoriti angleško in mu mora nekdo od nižjih vse prevajati. Kljub temu pa v večini pridejo vedno tisti, ki obvladajo angleško, tako da se lahko normalno

pogovarjamo. Zelo radi pripeljejo nekoga od višjih šefov, da se malce pokažejo in da konec koncev tudi oni vidijo, kako mi delamo. Kar se tega tiče, so vsekakor Japonci poseben narod, ampak se kasneje ob številnih srečanj nanje navadiš in jih sprejmeš takšne, kot so. Zelo radi poudarjajo, kot sem že prej omenil, da so zelo zadovoljni z našim delom in veseli, da sodelujejo z nami. Sedaj ne vem, ali si to res štejejo v čast ali pa tako govorijo vsem, ker so tako navajeni. In vsako stvar zelo previdno vprašajo, npr., če bi bili mi pripravljeni pa tudi naši konkurenci prodati cevi, da jih oni ne bodo drugje jemali oz. kupovali. Tako oni kot mi se zavedamo, da jih bodo nekje sigurno kupili. Prav tako jih vedno skrbi, če bomo še sodelovali, saj se zavedajo, da imajo konkurenco, in to vsaj dva dobavitelja. Dva glavna dobavitelja imamo Japonca, ostali so večina iz ZDA in Italije. Kar se pa tiče pogajanj glede cene, oni postavijo neko izhodiščno ceno, ki pa ima lahko zelo velik razmak. Tisti trenutek je lahko 38 evrov za kg materiala in lahko prideš tudi do 32 ali pa celo 29 evrov. Ampak na koncu je vedno »but« in s tem misijo glede količine, saj le-ta igra pri njih glavno vlogo. In besede »ne« oni sploh ne poznajo, kar zna biti velik problem. Zato oni neko zavrnitev izrečejo na sto različnih načinov in četudi mislijo, da nekaj ni možno narediti, tega ne bodo nikoli rekli. Vedno se trudijo, da bodo vse naredili, pa četudi vedo, da to ne bo šlo skozi.«

2. Kaj vas je privedlo do navezave stikov na omenjenem trgu (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) in v katerem obdobju so pogajanja potekala?

»Iskanje novih, boljših materialov in pa razpršitve dobaviteljev, saj smo bili prej odvisni od enega dobavitelja, ki je bil Italijan, in je bilo nemogoče dobro delati. Obljubljali so eno, delali so pa drugo. Bili so precej nezanesljivi. Glede Japoncev pa moram povedati, da če pri njih pride do kakršnekoli okvare ali pa zastoja, so pripravljeni dati pošiljko na letalo, plačati prevoznino, pa četudi je prevoznina država kot pa material. Samo zato, da bodo oni svoje opravili tako, kot je bili domenjeno. Na drugi strani je pa problem pri samem razvoju izpušnih sistemov, ker mi naredimo boljši izpušni sistem kot Honda sama, za njihov dirkalni motor in potem iščejo tisoč in en izgovor, kako je nekaj pri nas narobe in ne pri njih. V glavnem iščejo dlako v jajcu, saj morajo imeti nek izgovor in ne smejo biti užaljeni. Zato smo s Hondo tudi prekinili vsa sodelovanja, ker so bili japonski inženirji ponižani in niso hoteli svetovati višjim, da bi dali pač to delati nam. Seveda boš dal delati slabšemu od sebe, ne boljšemu. To je njihova logika. Pogajanja so potekala večkrat na leto in vsaj 3 do 4- krat na leto. Z nekaterimi imamo pa tudi mesečno srečanje, pa čeprav si nimaš več kaj povedati. Je pa nekaj res, vsaj kar se tiče Muri Mure. Oni na nek način iščejo s tem tudi druge povezave. Zadnjič so pripeljali enega od managerjev *Nippon Steela*, ki so tudi proizvajalci karbonskih vlaken, ki jih je zanimalo vse glede vstopa na naše tržišče in to s pomočjo nas. To pa je obojestransko, saj če rabijo kakršnekoli stike, se obrnejo na nas, saj vejo, da bodo dobili dobre in poštene informacije. Vsekakor je pomembno, da imaš nekje svojega zaveznika. Tudi za slovenska podjetja pri vstopu na tuje trge je to zelo pomembno, sploh pa, če so na začetku.«

3. *Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi oz. z japonskimi pogajalci potekala izključno tam ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?*

»Skoraj vsa pogajanja so potekala tukaj, tako da mi na pogajanja nismo šli na Japonsko. Konkretno smo imeli mi stike z njimi na Japonskem preko našega oddelka tehnologije in laboratorija in to predvsem zaradi kakovosti proizvodnje, procesov in pa usklajevanja ter merjenja lastnosti materiala. Zelo so navdušeni, predvsem nad našim laboratorijem, češ da je primerljiv z njihovim. Tako se zavedajo, da lahko tudi od nas dobijo vse podatke in s tem smo mi veliko bolj neodvisni od njih. In čisto drugače potem tudi gledajo na nas.«

4. *Se kitajski oz. japonski pogajalci pogajajo sami ali v skupini (če v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine)?*

»V skupini, najmanj dva in največ pet pogajalcev je v skupini, in zelo redko pridejo sami. Če pridejo sami, to pomeni že zelo veliko, in sicer, da nam popolnoma zaupajo in da je odnos iskren. Ve se, kdo je po hierarhiji najvišji, pa kljub temu ta ne vodi pogajanja. On pride zraven, ker je v njihovem podjetju npr. »*general sales manager*« in opazuje delo njegovih podrejenih in kako to vse poteka. Lahko da potovanje v Evropo smatra kot neko nagradno potovanje in da ne odloča tisti trenutek nič, ampak samo pridobiva informacije, ki so ponavadi v japonščini, ker niti ne razume angleško. Običajno se pogaja tisti, ki je običajno zadolžen za ta trg. Kar se pa tiče končne odločitve, je tisti trenutek ni bilo in je tudi nikoli ne bo, saj ta pogajanja niso nikoli zaključena. Npr. z Američani smo se za celo leto zmenili v pol ure. Tako o ceni kot tudi o količinah, skratka o vsem smo se zmenili. Zadeva je bila zelo hitro končana. Do končne odločitve pridemo ponavadi preko elektronske pošte, v kateri se ponavljajo trikrat ene in iste stvari. Ves čas delujejo neodločno in na vprašanja v zvezi s ceno ne boš dobil odgovora v tistem dnevu ali celo tednu. To je čisto zadnja stvar in še takrat ni dorečena, ker je ne bojo potrdili, saj če so posredniki, morajo izposlovati najprej pri njihovem dobavitelju in tako naprej. Pomembno je tudi to, da četudi se lastnik podjetja ne odloča ali pa ne pogaja zelo rad, skoraj vedno vpraša, ali bo pri nas lastnik tudi prisoten pri pogajanjih. To pri njih igra zelo pomembno vlogo, sploh pa, če imajo občutek, da se pogovarjajo na najvišjem nivoju. Npr. se dogovorimo za vsak mesec, da nam pošljejo eno pošiljko. Oni en mesec zamujajo z eno pošiljko in tako se znajdejo, da dajo še kar dve pošiljki poleg tiste, ki zamuja, da oni pridejo na zeleno mejo, ne glede na nas. In to pomeni, da imajo težave s plačilom vsega tega, saj tako nismo bili dogovorjeni. Dejstvo je, da na zalogi ta material imamo glede na situacijo, ki je bila. Ampak potem pošljejo elektronsko pošto, ki pravi, da je za prvo pošiljko plačilo takšno, kot je bilo dogovorjeno, za drugo bodo podaljšali plačilo za 30 dni, za tretjo pa 60 dni, ampak mi bomo zaradi tega, ker smo kupci, plačali obresti v višini 160.000 jenov. Tako je, žal.«

5. *Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s kitajskimi oz. z japonskimi podjetniki posebej izpostavite?*

»Prijetna je mogoče ta, da poveš kakšno šalo in se ti celo nasmejejo iz srca. Ter njihova trdnost in vztrajnost. Prav tako mi je vedno zanimivo poslušati, kako oni med samo komunicirajo in koliko časa traja, da se nekaj med sabo zmenijo, kaj šele z nami. No, pa to je že ena od neprijetnih lastnosti. Prav tako iz enih malenkosti ustvarjajo velike probleme, čeprav je vse rešljivo, ampak oni tega očitno ne vidijo ali pa nočejo videti. Res, njihova mentaliteta je nekaj posebnega, ki se jo je zelo težko navaditi in razumeti. In zelo so zavezani lastni firmi in znajo zanjo narediti veliko več kot mi. Zelo radi so se pohvalili iz *Kobestila*, ko je ravno takrat prišel japonski predsednik vlade na obisk v njihovo podjetje. Prav tako so zelo dobre volje, ko vidijo, da spremljamo stvari, ki so povezane z Japonsko in zelo fino se jim zdi, da se malo pogovarjaš o politični situaciji in spremembah, ki so se zgodile na zadnjih njihovih volitvah, ko so demokrati po 50-ih letih izgubili volitve. Vsekakor je to vplivali na njihovo klimo, ki pa je in ni optimistična. Na nek način so optimisti, vsaj ti, ki poslujejo z nami. Skrbi me pa za mlajšo generacijo. Iz generacije v generacijo se njihove navade zelo hitro spreminjajo. Npr., motociklizem nekako ni več tako »in«, kot je bil pred 15 leti. Zdaj so jim veliko bolj zanimivi mobilni telefoni, elektronika in nasploh sedenje doma za računalnikom. Nimajo več nobenih izzivov, kot so jih imeli včasih.«

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN KITAJSKIMI oz. JAPONSKIMI POGAJALCI

1. Ali lahko na kratko opišete, kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja s kitajskimi oz. z japonskimi podjetij in kakšen pomen jim pripisujete? Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?

»V bistvu nič kaj posebnega. Najprej pogledamo naše potrebe in si pridobimo vse potrebne papirje, ki to prikazujejo. Od odprtih naročil do zalog. In pogajanja in pogovori tečejo bolj ali manj v smislu ugotavljanja neke splošne gospodarske klime, situacije in razmer na trgu, nekih predvidevanj oz. informacij za vnaprej, ki jih imajo oni, in drugih informacij, ki jih imamo mi. Zelo jih zanima, kaj se dogaja v avtomobilski industriji, saj smo mi proizvajalci izpušnih sistemov iz titana tudi za avtomobile in vsekakor je tu en potencial in pa za njih možnost še večje prodaje materiala. In če že posredujemo za njih naprej, zelo radi uporabljajo ime našega podjetja, seveda prej vprašajo in širijo dobro ime še za nas. Morda že zaradi tega nimamo takšnih priprav na sama pogajanja, saj menim, da imamo z njimi res poseben in drugačen odnos kot z drugimi pogajalci. Najdražji material je vedno takrat, ko ga nimaš več na zalogi in ti ga čisto zmanjka. Sedaj smo sicer v malo obratni situaciji. Pa vendarle tudi takrat, ko ga je bilo težko dobiti, so se vedno potrudili in dali kar se da največ od sebe, da bi zadovoljili naše potrebe in pričakovanja. Sigurno so se trudili in tako kot so nas takrat nas razumeli, moramo sedaj razumeti mi njih. Predvsem v tem smislu, da jih ne smemo zavrniti. Dobro pa je, da vejo, da niso edini, na katere se lahko obrnemo, in konec koncev, da lahko začnemo poslovati

tudi z drugimi. Prav tako je pomembno, da imamo določeno ceno pod nadzorom mi in ne oni, tako da smo na nek način neodvisni. Tega si ne želimo, da bi postali odvisni od njih in mislim, da tudi nikoli ne bomo. Torej, pomembno je, da imaš določen manevrski prostor in da lahko med dvema japonskima in enim ameriškim dobaviteljem nekako krmariš. Tega se zavedajo in to je zelo dobro, vsaj z naše strani. Ena izmed neprijetnih lastnosti, ki so se zgodile med samimi pripravami na pogajanja, je bila ta, da je prišel eden izmed zelo visokih tamkajšnjih šefov na pogajanja in odšel iz hiše brez naročila. To je bilo za njih tako izpod časti, da ne morem povedati. Po eni strani je bila za to odgovorna naša tehnična direktorica, ki je bila razočarana nad njimi in jim ni hotela ničesar naročiti. Enostavno je hotela prekiniti vse odnose z njimi. Nato je nastopil lastnik in je rekel, naj jim vseeno nekaj damo, saj nikoli ne veš, kdaj jih bomo potrebovali. In res je bilo tako. Moraš jim dejansko nekaj dati, saj oni vedno igrajo na *win-win* situacijo, pa četudi gre za nekaj čisto simboličnega.

Kar se tiče kulturnega ozadja je tako, da če ne poznaš njihovega naroda, mentalitete in kulture, zna biti velik problem in posledično neuspeh za celotno podjetje. Napačen pristop do njih zna biti usoden. Moraš vzpostaviti na nek način isti nivo. Vsekakor ne smeš biti vzvišen. Tudi politično ozadje je pomembno, vsaj do te mere, da približno veš in se zanimaš, kaj se tam dogaja. Tako se tudi oni začnejo zanimati za Slovenijo. Po eni strani je to dobro, da se na pogajanjih ne pogovarjaš samo o nekih številkah, ampak tudi o drugih stvareh, saj se tako ozračje nekako sprosti in tudi pogajanja postanejo prijetnejša in bolj odprta. Kar se tiče pa zgodovinskega ozadja, pa moram povedati, da se o zgodovini z njimi zelo malo pogovarjamo, saj mislim, da zna biti to precej delikatna tema. Npr. druge svetovne vojne nikoli ne odpiram, ker vem, da ne želijo o tem govorit. Veliko lažje se pogovarjam z njimi o »bližnji« zgodovini in o sedanji situaciji v prihodnje. In tudi kar se tiče sosednje države, Kitajske, zelo neradi govorijo o njej, saj gojijo do njih veliko sovraštvo in to samo na račun Mandžurije. Japonska si je pred drugo svetovno vojno, tako kot Nemčija in Italija, zaželela nek življenjski prostor in na podlagi tega so japonski vojaki zelo grdo delali z vsemi narodi, predvsem pa s Kitajsko, ker je imela pač drugačne cilje. Za Japonce je bilo v času druge svetovne vojne nesprejemljivo, da si se predal, ko si postal ujetnik. Nisi se boril do konca in za njih so bili ti ljudje smeti, ki so jih imeli samo za številke pri suženjskih delih. Japonci pa se borijo do konca, zato imajo tudi kamikaze, harakiri ipd. In takšna je njihova filozofija v podjetjih. Pri nas pa bo nekdo, ki je kaj narobe naredil, govoril, da so vse krivi drugi in ničesar on. Na Japonskem pa je tako, da je odgovoren in kriv general in vojska. In če kdo gre, je to general. In zamenjave sprejemajo kot nekaj normalnega. Ravno ko smo sodelovali s Hondo, je bil vodja dirkalnega oddelka tako uspešen, da so tisto leto postali svetovni prvaki. Nekaj dni kasneje dobimo elektronsko pošto, da je bil ta pa ta uspešen, ampak od jutri naprej ne bo več na tem delovnem mestu, dajemo ga na neko mesto v proizvodnjo. Tako so se odločili in ne vprašajte me zakaj. Dejstvo je, da imajo problem, da je nekatere vodje v firmah in v nekih ključnih položajih povozil čas. In ti ljudje igrajo ključno vlogo pri odločitvah, o katerih nimajo pojma. To se npr. dogaja pri Kawasaki, saj je tisti, ki odloča, en star možakar in tam je samo zato, ker je zaslužen in ker je tako visoko, da bo vztrajal do nem kdaj, pa čeprav nima pojma, in bi šel lahko že ne vem kdaj v pokoj, ampak to je znaj nečastno. Zavezan je firmi in

sprejema ključne odločitve za cel Kawasaki. In smo že imeli kar nekaj nepričakovanih in čisto nesmiselnih odločitev s strani njega. Kar se pa tiče gospodarskih ozadij, je glavna tema gospodarska kriza in s tem se dejansko tudi začnejo pogajanja, in sicer, da osvetlimo situacijo pri nas, tam in v svetu na sploh. Kakšna so pričakovanja, saj so bila leta 2007 bistveno drugačna kot sedaj. Kakšna so in bodo gibanja, cene in povpraševanja, ki nekako na to vse skupaj vplivajo.«

2. *Ali menite, da poznavanja »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je predvsem Kitajska znana kot država z največ korupcije. Kaj pa Japonska?*

»Do njih prideš skozi neko obdobje, ko imaš z njimi večkratne stike in tako lahko prideš do pravih ljudi, s katerimi se lahko bistveno bolje, hitreje in pa lažje dogovarjaš. In to je zelo pomembno. Ko je gospod Makamura, ki je v Evropi zastopal podjetje Muri Mura in šel na Japonsko, mu je bilo to zelo težko, pa čeprav pride sem vsak mesec. Na zadnjem pogovoru nam je povedal, da sicer ima v Evropi še enega človeka in je vprašal, če se lahko mi direktno pogovarjamo mimo njega. To nas nič ne moti, saj je odnos med nami toliko dober, da ni potrebe, da je še kakšen vmes. In to je zelo previdno vprašal. In vemo, da če bomo karkoli potrebovali, se lahko obrnemo nanj. Tudi eno ameriško podjetje je imelo neke težave na Japonskem in smo jim priporočili njega, nakar se je vse uredilo. Kar se pa tiče korupcije, je niti slučajno nismo zasledili. Tudi da bi karkoli zaslutili, ne. Strogo, kar je poslovno, in to je to. In če nekoga, ki je tu, povabimo na večerjo ali kaj podobnega in plačamo, je pa to čisto vljudnostna gesta. No, enkrat so si pa tako močno prizadevali, da so jo na koncu tudi oni plačali. Za mene, osebno, in mislim, da tudi za podjetje, je dober poslovni odnos veliko več vreden kot pa karkoli drugega v zvezi z denarjem. In če mi ne rabimo, ti nas ne moreš podkupiti. Prav tako nas ne moreš s podkupnino pripraviti, da bom plačal več, kot bi pa lahko. In oni nas poznajo, kakšni smo, tako da niti ne poskušajo. Vse kar je, je zgolj neka geste neke simpatičnosti; recimo, če prinesejo in razdelijo štiri pahljače ali kaj podobnega. Od nas pa dobijo kape, obeske in majice. Nič pa ne bom trdil, kaj se dogaja na področju prodaje, ker ne vem. Lahko pa se kaj.«

3. *Kakšen pomen dajejo kitajski oz. japonski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?*

»Kar se tiče izbire lokacije, jih vedno peljemo v zgornje prostore našega podjetja, kjer ima lastnik tudi pisarno. Seveda jim to že prej povem, saj je to zanje zelo pomembno in jim je v čast. Torej, ponujamo jim nek ugleden prostor, da se počutijo, da so na nekem nivoju. Med samimi pogajanji jim ponavadi ponudimo kavo ali čaj ter vodo. Po končanih pogajanjih pa odvisno, če končamo prej, jih peljemo na kosilo, ampak večkrat na večerjo, saj pogajanja z njimi potekajo ves popoldan. Ko priletijo z letalom, jih na letališču ponavadi čaka kdo od

naših zaposlenih, tako da jim ni potrebno sposoditi si avtomobila. Dajanje daril je zgolj neka vljudnostna gesta, s katero ne pretiravamo tako mi kot oni ne. Kar se pa tiče razvrstitev oseb za pogajalsko mizo, pa imajo na nek način določeno, in sicer, sredina in pa levo in desno. In pa obvezno zložene vizitke na pogajalski mizi. In zelo pomembno dejanje je, da mu ob srečanju daš vizitko, ki mora biti pravilno obrnjena in dana z obema rokama.«

4. *Kako pomemben je čas za kitajske oz. japonske pogajalce? Se pogajajo polikrono ali monokrono? Kakšen je njihov odnos do točnosti?*

»Čas je zelo pomemben. In moram reči, da so bolj polikrono naravnani kot monokrono. Sicer se držijo nekega vrstnega reda, koliko časa pa sama pogajanja trajajo, te omejitve pa nimajo. Nikoli ne moreš predvidevati, kdaj se bodo sama pogajanja končala in kdaj boš šel lahko domov. Pridejo vedno nekaj minut prej, kot je bilo dogovorjeno, medtem ko se jim pa za odhod, razen če nimajo letala, ne mudi nikamor. Stvari, ki smo jih sicer že enkrat rekli in dorekli, oni še enkrat osvetlijo.«

5. *V katerem jeziku so potekala pogajanja? Ali se v dosedanjih pogajanjih uporabljali prevajalce oz. ali so jih uporabljali kitajski oz. japonski pogajalci? Menite, da je raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?*

»Pogajanja so potekala v angleškem jeziku, drugega ni. Nisem zasledil, da bi si posebej za pogajanja pripeljali prevajalca. Ponavadi japonski pogajalci, vsaj ti, ki se pogajajo z nami, v večini obvladajo angleški jezik. Dostikrat se pa zgodi, da ga pa eden izmed najvišjih ne obvlada in mu ti podrejeni prevajajo v japonščini. Smešno, ne. Kar se pa tiče raznolikosti jezika in o oviri, pa je čisto odvisno. Velika ovira ni, če se pogovarjaš o isti stvari in če govoriš z nekim istim jezikom, ne pa v istem jeziku o neki skupni zadevi. Ovira pride, ko se ves čas pogovarjamo v angleškem jeziku in ti potem začne nekdo izmed njih prevajati ali se celo kar pogovarjati v japonskem jeziku. Pa ne, da jim sedaj ne bi zaupali ali kaj podobnega ampak je zelo čuden občutek. Recimo, ko se mi med sabo pogovarjamo, sem pristaš tega, da se pogovarjamo v angleščini, čeprav bi se lahko v slovenščini. Če mogoče kdaj kaj povem kakšnemu od naših pogajalcev v slovenščini, jim to takoj prevedem tudi v angleščini. To samo zaradi tega, da ne bi mislili, da imamo kaj za bregom. Večkrat se potem s sodelavci pošalimo in pravimo, kaj bi dali, da pa bi v naslednjem življenju znali govoriti japonsko. Smo že razmišljali tudi v tej smeri, da bi poklicali kolega, ki sicer dela v oddelku za razvoj na Japonskem pri Yamahi, da bi ga imeli na pogajanjih. Obvlada japonsko in to bi vedeli samo mi. Tako bi lahko videli, kaj se dejansko pogovarjajo med sabo in če imajo kje kakšne skrivnosti, za katere mi ne vemo, čeprav dvomim.«

6. *Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplisitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?*

»O rešitvi problema določene reklamacije moraš vedeti, da konkretno od njih ne boš nikoli dobil odgovora, ker bodo spet šli na začetek zgodbe in jo obnavljali ter se spraševali kako je sploh lahko prišlo do tega in tako dalje. In kaj bi in kako bi ter kakšno rešitev pa mi predlagamo. To puščajo odprto. Imajo posebno mimiko in njihove miselne zveze so včasih nerazumljive. Nasmehnejo se pa največkrat takrat, ko te ne razumejo najbolje. Zelo težko pokažejo, da se ne strinjajo z nečim. Prav tako pa moraš biti zelo dober poznavalec njihove kulture, da veš, kako se jim vse skupaj zdi in ali smo na dobri poti ali ne, saj njihova čustva niso ravna očitna.«

7. *Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?*

»Ne, nikoli. Pa tudi primera se ne spomnim, ker poslujemo s takimi partnerji, ki mislim, da si kaj takega ne bi tako mi kot tudi oni dovolili. Ne bi pa rekel, da bi to držalo za Kitajsko, saj po pravici povedano, jih ne maram. In sigurno pride na Kitajskem večkrat do kulturnega šoka kot pa na Japonskem, če do tega sploh še pride v današnjih časih.«

8. *Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?*

»Mislim, da si ne prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov, ampak za interese celotnega sistema podjetja. Če podjetje sprejme neko odločitev, da mora nekdo pač nekam iti, to sprejmejo takoj in jemljejo to kot neko poslanstvo, ki jim je bilo dano s strani podjetja. Zagotovo so veliko bolj nagnjeni k skupinski mentaliteti in iščejo harmoničnost v skupini kot pa npr. mi in sploh Evropejci. In preden sprejmejo kakršnokoli odločitev, kot sem že prej omenil, se posvetujejo s šefom in pa ostalimi v skupini. Ni posameznikovih odločitev, v tem smislu, da bom pa povedal in dal končno besedo jaz, ki sem šef. Lahko da je tako v podjetju, na pogajanjih pa ne. Itak pa končno odločitev ponavadi dobimo preko elektronske pošte, saj vedno pravijo, da nam bodo sporočili malo kasneje, ko se bodo posvetovali še z ostalimi, ki niso bili prisotni na pogajanjih.«

9. *Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v izbrani državi – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v izbrani državi predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?*

»Darila niso pričakovana in naj ne bi bila običajna, so jim pa v veliko zadovoljstvo in čast. Gre zgolj za simpatično gesto, ki jo z veseljem sprejmejo. In iz našega vidika ni to nobeno podkupovanje, saj konec koncev dobijo res malenkostne stvari, in še to z nalepko našega podjetja. Pri samem vstopu na trg mislim, da morebitna korupcija, ki je naše podjetje ni občutilo, ni predstavljala nobene ovire. In tudi naši trije uvozniki ne, s tem da je zadnji vstopil na področju trženja in prodaje izpušnih sistemov avtomobilske industrije šele pol leta nazaj. Srečanje je bilo na sejmu. Pokazal se je interes, da bi naše izdelke na Japonskem tržili in zanimivo je, da so se zelo kmalu oglasili kot neka delegacija in zadeva je stekla. Začutili so neko priložnost tudi za avtomobilsko industrijo, saj smo na Japonskem zelo dobro poznani kot proizvajalci izpušnih sistemov za motorna kolesa. Sedaj smo pač vstopili še v avtomobilski segment z njihovo blagovno znamko in ugotovili smo, da to nekaj pomeni in da je neka priložnost. Moram povedati, da zadeva z njimi kar dobro poteka. Koliko se zdaj trudijo, koliko bi lahko še več naredili, pa ne morem povedati. Mislim, da so kar veliko naredili, saj so prišli na sejem. In kaj so tam naredili. To pa moram povedati. Vzeli so gorilnik na plin, zato, da so naše cevi segreli, da so dobile modro barvo, ker je modra barva Japoncem pač bolj všeč. Se pravi, prilagodili so naš izdelek japonskemu kupcu. In bili so zelo ponosni, da so to naredili, mi pa tudi nismo imeli nobenih pripomb. Če se bo bolje prodajalo, zakaj pa ne. Ko so nam poslali slike s sejma, nam najprej ni bilo nič jasno, kako so naše cevi postale modre, kaj se je zgodilo? Ker bolje poznajo okuse in navade japonskih kupcev, so pač prilagodili naš izdelek. Torej, podkupovanja nisem še nikoli zasledil. Vedno prinesejo kakšna simbolična darila »made in Japan« samo zaradi tega, da ne pridejo ravno praznih rok. Pomembno vlogo igra tudi poslovna vizitka. Ko se oni pogovarjajo in pogajajo, si jih postavijo na sredino mize po vrsti, tako kot ponavadi sedimo mi, na nasprotni strani, tako da vedo, s kom se pogovarjajo. In moram povedati, da pa to res izgleda zelo smešno. In za vsako pomembnejšo stvar najprej pogledajo šefa, ki jim da očitno nek znak, in šele nato pokimajo.«

C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM TRGU

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas ipd.)?

»Prva in velika je vsekakor jezikovna ovira, saj kolikor je meni znano, večina slovenskih podjetij pričakuje, da japonski ali pa katerikoli drugi podjetniki obvladajo angleški jezik. Pa žal temu ni tako. Sodelavci, ki so bili na Japonskem, so mi povedali, da jih v normalnem svetu ni veliko, ki bi znali govoriti angleško. Sedaj ne vem, ali je v njihovi šoli prvi tuji jezik angleščina ali ne. V poslovnem svetu pa nedvomno je prisotna in je prvi tuji jezik, s katerim Japonci komunicirajo. Pri samem vstopu na določen trg je nedvomno pomembno, da tam že poznaš nekoga, ki že aktivno deluje ali pa vsaj pozna ljudi, ki so v podobnem poslu. Saj ne moreš reči, da boš šel na internet in poiskal človeka, s katerim bom posloval. Zelo fino je, da

imaš neko osebo, ki jo poznaš že od prej in ji lahko zaupaš ter da ti ona odpre vrata v njihov poslovni svet. Jaz vidim to pri nas, sicer na ameriškem trgu, ampak vseeno. Za nas je bilo dovolj, da smo bili prisotni preko dveh uvoznikov, ki imata sicer kataloško prodajo, ki sta z nami vstopila v ta posel. Zadeva je tekla. Američani, če so nas potrebovali, so lahko v katalogu našli naše produkte in nas niso posebej tržili oz. promovirali. Pač dali so nas v katalog in potem so dobivali naročila, ki so se zbirala. Ko so je zbrala zadostna količina, so nam jih posredovali in mi smo ta naročila izpolnili. To je recimo ena zgodba, enega obdobja. Dejstvo je, da če si dober, te opazijo slej ali prej. Imeli smo potencialne in večkratne svetovne prvake. Vendar kljub temu je na primer naš delež na ameriškem trgu v segmentu motokros izpušnih sistemov 1,2 %, medtem ko znaša delež nekih neznanih Italijanov 5 % in nimajo nobenega prvaka. Torej, prodaja s strani ameriškega trga se za nas ni ravno drastično povečala. Ti naši uvozniki nas imajo zato, da nas na nek način držijo pod nadzorom, hkrati pa držijo tudi druge produkte, npr. ameriških proizvajalcev, in mi bi lahko bistveno več dosegli. No, zdaj pa je padla odločitev tudi glede avtomobilov, da gremo na nek način bolj samostojno na ta trg, ampak kako. Podjetje smo ustanovili, vendar smo ga imeli na hladnem. In če aktiviram podjetje, se pojavi ogromno vprašanj, in sicer, kdo bo, kje bo, kaj bo in podobno. In npr. Američani so poznani po tem, da oni ne bodo nikoli šli na naš direkten link od podjetja. Ker oni ne bodo plačali 8000 evrov za en vrhunski izpuh, ne da bi ga prej videli in da bi imeli zagaranirano distribucijo iz Združenih držav Amerike in pa osebo, na katero bi se lahko obrnili, če slučajno ne bi bilo kaj prav. Oni se z eno Slovenijo, za katero niti ne vedo, kje je, saj pravijo, da je zelo blizu Rusije, ne bodo ukvarjali. Tako to je. S tega vidika pa se Japonci razlikujejo od Američanov in niso tako previdni glede tega. Zelo pomembno je, da se vedno odločiš prvi in ne čakaš, da bodo drugi naredili prvi korak, ker ga po vsej verjetnosti ne bodo. Dobro je, da z maksimalnim vložkom, ki ga imaš ali pa tudi ne, kompenziraš tako, da dobiš tisto, kar si zadaš na začetku. Tako lahko uspeš in če nihče tega ne naredi in se čaka, ni nič.

2. Katere so tiste napake, ki jih, po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem izbrane kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?

»Svetoval bi jim, da naj bodo vztrajni in trdni tako pri samem vstopanju na omenjeni trg kot tudi pri pogajanjih. Če se tam vidijo in če je želja tako močna, bodo uspeli. Seveda pa je treba narediti dobro analizo obstoječega trga in pa segmenta, v katerega skušajo vstopiti. Torej zelo dobro je, da se poznajo prednosti in slabosti.«

3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?

»Dejstvo je, da jih je njihova kultura pripeljala do reda in kvalitete, zato se izplača z njimi sodelovati. Vsekakor je sodelovanje z njimi pomembno in mislim, da bo še bolj pomembno v

prihodnosti, saj bo prodaja še narasla. Do sedaj pa ostane sodelovanje z njimi na takšnem nivoju, kot je. Večkrat se vprašamo, kaj narediti, da bi še več kupovali od njih. Odgovor je preprost, ko bodo kupci več naročali, bomo mi porabili več materiala zaradi večje proizvodnje in s tem seveda večje prodaje in dobička. Sedaj se odpira s strani prodaje tudi Kitajska in Hong Kong. Sodelavci iz prodaje so našli nekoga, ki že deluje na Kitajskem, ki jim bo pomagal vzpostaviti neko potencialno kontaktno osebo. Ampak trenutno ni še nič, saj naj bi zakonodaja na cesti prepovedovala težke motorje. Vendar smo pa večino izdelkov, ki so se dobro uveljavili na Japonskem, prodali v Hong Kong. Vsekakor so precizen in dovzeten narod. Če ni odgovora v roku nekaj dni, je že cela panika. Za določene stvari, ki priznam, da so takšne narave, da se znajo zaradi samega procesa zavleči kakšen dan več, so zelo zahtevni. Ko se pa od njih zahteva, da je nekaj narejeno v določenem roku, je pa čisto samoumevno, da bodo zamudili in to kakšen dan več kot recimo mi. Npr., podjetje *Active* nas ima predvsem zato, da uporablja našo blagovno znamko za trženje; sicer se trudijo in jim ni vseeno, medtem ko podjetje *Proton* daje veliko več na sam odnos in je zelo predano. Nenehno se nekaj išče, pred kratkim smo izvedli projekt, ki se je izkazal za zelo dobrega. Prav tako so dosledni pri odgovarjanju na naše maile, telefonske klice in tako naprej. Skratka, sodelovanje z njimi je veliko globlje kot s podjetjem *Active*, saj iščejo skupne projekte in da bi tako oni kot mi bolje in lažje prodajali na japonskem trgu. Moram omeniti še to, da imamo na Japonskem probleme z njihovimi normativi in homologacijami, saj imajo svoj pravilnik, ki ni identičen evropskemu. Mi imamo narejene izpuhe in s tem homologacije le-teh po evropskemu standardu in nekaj od teh jih na Japonskem ne odobravajo. Oni imajo pa lokalno združenje teh produktov, ki določajo svoja pravila ne glede na vladna. Se pa trudijo, da bi imeli oz. odobrili tudi evropsko nalepko, ki bi bila veljavna. In če mene vprašate, tukaj se pa da zaslediti neko omejevanje vstopa tujih podjetij na njihov trg. Če gremo gledat specifikke same homologacije, naše zvokovno (po decibelih) povsem ustrezajo njihovim ali so celo boljše. Zanimivo je tudi to, kaj so si izmislili glede testiranja izpušnih sistemov. Z vodnim testom, in sicer, dušilec namočijo v vodo in ga potopijo za določen čas. Nato ga odcedijo in dajo na motor ter zmerijo, kako deluje, ko je poln vode in vsega. To se mi zdi pa ena od največjih bedarij, ki si jo je kdajkoli kdo izmislil. Na Japonskem narediš izpit za motor tako, da ti dajo enega od najtežjih motorjev in se moraš peljati po stezi na klanec in potem speljati. Prav tako mu motor zvrnejo na tla in voznik ga mora v določenem času pobrati in če ga ne, ne naredi izpita. Kar se tiče standardov so resnično nekompatibilni in se delajo, da so sami in neodvisni od celega sveta. Na Kitajskem so prisotni naši izdelki tako original kot tudi ponaredki. Ti ponaredki mogoče, da so podobni našim po videzu, medtem ko pa kvaliteta ni niti približno enaka.

Podjetje Merkur, d.d., g. Uroš Tomše (sogovornik za kitajski trg)
--

Datum in kraj intervjuja: 18.5.200 , gostilna pri M'tičku, Kranj. Trajanje: 1h 49min 38s

A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM

1. *Koliko časa ste že prisotni oz. poslujete na kitajskem oz. japonskem trgu?*

»Na kitajskem trgu poslujemo tri leta.«

2. *Kaj vas je privedlo do navezave stikov na omenjenem trgu (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) in v katerem obdobju so pogajanja potekala?*

»Na omenjen trg nas je pripeljala predvsem konkurenčnost in pa seveda izboljšava nabavnih pogojev in boljše možnosti prodaje na trg z ugodnejšimi viri. Sama pogajanja ne glede na to, ali smo mi tam ali pa oni tukaj fizično prisotni, potekajo ves čas. Stvar je v tem, da se zgodba že prej začne, saj preden pride do sklepanja poslov, se običajno obiše zelo veliko kupcev oz. proizvajalcev, ki proizvajajo iskano blago, s tem, da je potreben zelo dober pregled. V smislu tega, da pregledamo, kako in kaj delajo in pa na kakšen način. Ključno vprašanje, ki se ga išče je, ko naredijo milijon proizvodov, kako naj vemo, da je vseh teh milijon proizvodov dobrih? Torej je kontrola same kvalitete najbolj pomembna stvar, ko se pregleduje proizvodnjo. Ko leta zadovolji naša pričakovanja, se potem naprej pogajamo oz. pregledamo samo funkcionalnost artikla, cene, embalaže, prezentacije na samem trgu in tako naprej. Torej najpomembnejša je kvaliteta in to, komu že prodajajo (katerim podjetjem), kako obvladujejo trg, ali so poslovni oz. naprednejši (ali dovolj razvijajo določen proizvod). Torej tu je ogromno stvari, na katere moraš biti pozoren, saj ti oni ne bodo nikoli rekli, npr., ker si tole in tole vprašal, bi ti radi svetovali na podlagi naših izkušenj, kaj bi lahko še dali zraven, da bi bili boljši ipd. Vedno so na minimalni ravni, kar se tiče zadovoljitve tvojih potreb, nikoli ne naredijo več, kot pa bi lahko.«

3. *Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi oz. z japonskimi pogajalci potekala izključno tam ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?*

»Kitajski pogajalci so prišli tudi v Slovenijo, vendar je bila to bolj tista varianta, da so združili pogajanja še s turističnimi ogledi po Evropi. To so si privoščili tisti, ki so uspešnejši in konec koncev tudi premožnejši. Običajno je bilo tako, da tisti, ki hodijo na sejme v Nemčijo in so se mimogrede oglasili še v našem podjetju, kjer so si ogledali samo proizvodnjo in kako vse pri nas poteka. Ni bilo pa to, da bi prišli namenoma v neko kontrolo. Večina pogajanj pa je potekala tam tako, da smo si vedno skušali prizadevati, da smo čim bližje proizvodnji, saj nas zanima, kako poteka sama proizvodnja; ali preverjajo tehnološki proces in ali imajo kontrole kvalitete vsako uro ali kontrolirajo vsak korak, ko gre določena stvar z enega stroja na drug stroj. Se pravi, zelo močan poudarek dajemo na kvaliteto. Ker jim zaupati ne moremo ali pa zelo težko, je v bistvu težko delati z njimi. Lahko se zgodi, v primeru, da trga ne poznaš dobro, enostavno pogoriš. Vendar je to zopet en korak nazaj. Kitajci imajo določeno število podjetij oz. firm, ki so pooblaščen za izvoz, tam ne more kar vsaka firma izvažati. In potem so te firme, ki so izvozniki, običajno tudi t.i. »traderji«, torej trgovci si prizadevajo, da kupijo

čim več po čim nižji ceni, da čim več zaslužijo. Oni pač iščejo robo na določenem trgu in tam, kjer jo bodo dobili najceneje, ne glede na kakovost te robe, jo bodo kupili. V bistvu pa kupec tudi ni nek specialist, da bo šel to robo gledat, če je dovolj kvalitetna, da jo bo prodal naprej. In ravno zaradi tega mi skušamo biti čim bližje sami proizvodnji oz. pri proizvajalcu, da vemo, kako in na kakšen način poteka proizvodnja. Npr. na evropskem tržišču poteka tako, da recimo, če kupimo 100.000 komadov, bo mogoče par deset komadov reklamiranih. Se pravi, ko neka roba pride sem, si ne moremo privoščiti, da bi bila le-ta slaba in da bi bila potrebna še kakšna dodelava, enostavno je to predrago.«

4. Se kitajski oz. japonski pogajalci pogajajo sami ali v skupini (če v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine)?

»Vse je odvisno, koliko si pomemben za njih kot kupec. Če si kot kupec za njih nekje srednje pomemben, se lahko zgodi, da si sam med 35-imi referentkami in referenti. Pogosto se zgodi tudi to, da te pride nekdo z vrha podjetja pozdravit in malce poizvedeti, kaj se dogaja na našem trgu in priti oz. dobiti določene informacije, kot so, če bi mogoče nekaj delali v Sloveniji, kako bi to pri nas delovalo in kako je na tem področju s konkurenco. Vsekakor pa potem ne sodelujejo pri pogajanjih, npr., da bi se dogovarjali glede cene, ali 5 % gor ali dol, saj običajno takrat že zapustijo sejno sobo in te prepustijo drugim. Običajno pa ima tisti, ki je vodja pogajanj, poleg sebe še nekoga, ki mu pomaga pri gradivu in svetovanju. V bistvu je neke vrste asistent, ki ne daje nobene teže pri pogajanjih, načeloma samo to, ali se da ali ne, nikoli pa ne bo rekel kaj o ceni. To so mi pa povedali kolegi, in sicer, da če so oni kupci, znajo biti precej neugodni, saj so pripravljeni dati dobavitelja v eno sobo in se z njim pogajati samo enkrat. Mislim, da je šlo za en primer neke tovarne, kjer so izdelovali papir, kitajski pogajalci so jih postavili v sobo (5 konkurentov) in vzeli na koncu tistega, ki je ponujal najnižjo ceno. Zelo težko jih je prebrati in enostavno ne veš oz. nimaš občutka, kako ti gre pri samih pogajanjih. Pozoren moraš biti na vsako besedo, saj so tudi oni, in lahko se zgodi, da te narobe razumejo. Torej za vsako stvar, ki si jo želiš spogajati, jim moraš povedati oz. jih prepričati, da je to zelo pomembna stvar za tvoje podjetje in verjeti 100 % vanjo. Npr., če rečeš, to pa to bi bilo zelo dobro, če bi bilo narejeno, ni pa nujno, oni tega ne razumejo kot namig, da bi to dejansko naredili, ampak samo kot neko nepomembno opazko, ker nismo rekli besede nujno. Ne vem, čisto en banalen primer pri nalepkah. Ko gre za odpremo robe, mora biti nalepka lepo poravnana na zgornjem robu embalaže, in če ti na prevzemu blaga tega ne opaziš, da recimo nalepka ni poravnana tako, kot bi morala biti, je velika napaka, za katero niso krivi oni, čeprav si se z njimi pravilno dogovoril. Kriv si ti, ki nisi tega opazil, tako da je treba biti previden pri vsaki banalnosti. Potem so tudi primeri, kjer delajo s plastiko in v kolikor se uporablja reciklažna plastika, ki se uporablja v večini običajnih izdelkov, je kvaliteta bistveno bolj opazna. Recimo pri obročkih, kjer je glavna sestavina reciklažna plastika, je kvaliteta bistveno nižja. In že ne moremo govoriti o isti kvaliteti in isti ceni, ki bi bila, če ne bi uporabljali reciklažne plastike. Uporabljajo pločevino od odpadnih avtomobilov, ki jo porabijo naprej za obdelovanje. V bistvu že informacije, da se oskrbujejo z odpadnim

železom, ti povejo, da bo debelina pločevine izdelka, ko ga boš kupoval, po vsej verjetnosti različne debeline. Lahko, da za nekoga to ni pomembno, lahko pa je to ključno. In spet, če na to nisi pozoren, se lahko to zgodi ravno tebi in tvojemu podjetju. Torej za tiste, ki so neizkušeni in ne poznajo njihovega načina poslovanja, je lahko zadeva precej boleča. Še posebej, če nimajo nobenega agenta oz. zastopnika, ki deluje samo tam, enostavno pogorijo. Poznam nekaj primerov, kako so naši naročevali preko interneta, s tem, da je to največja napaka kar jo lahko narediš. Poslali so kemično analizo nekega izdelka, pri kateri nekdo ni bil pozoren, da nekega elementa ni bilo na analizi in so kljub temu potrdili, da bodo to sprejeli. Ko je enkrat zadeva potrjena iz tvoje strani, si od takrat naprej za to odgovoren samo še ti.«

5. *Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s kitajskimi oz. z japonskimi podjetniki posebej izpostavite?*

»Prijetna lastnost je mogoče ta, da imajo dobre in pozitivne namene, da jih znaš kontrolirati oz. da se ti pustijo do neke mere kontrolirati in da z njimi lahko normalno delaš. Se pravi, ko enkrat nek posel ustališ in ko te kot kupca že spoznajo, v tem smislu, kakšna pričakovanja imaš in kakšne zahteve imaš do njega, se da dobro delati in so pripravljeni na pozitivne kritike kot so recimo reklamacije. Slaba lastnost pa je to, da zadeva skoraj nikoli do dorečena, se pravi, vedno je potrebno biti pozoren in paziti na vse, pa tudi če je vse O.K. jim nikoli ne smeš popustiti, vsaj v tej smeri, da bi si morda mislili, da si lahko dovolijo vse. Prav tako se porabi zelo veliko časa, da se jih prepozna in še takrat, ko imaš občutek, da si jih spoznal, je ta občutek ponavadi napačen. Tudi zaupati jim nikoli ne moreš 100 %, vedno jih je treba imeti na »povodcu«, morajo imeti občutek, da jih neprestano kontroliraš in nadziraš in da poznaš trg, na katerem si prisoten vključno z njihovo konkurenco. Ena izmed slabih lastnosti je tudi ta, da se v primeru zapleta zelo težko zadovoljivo reši spor, sploh če je do tega zapleta prišlo s strani kupca. Kot sem že prej omenil, so zelo zamerljivi, običajno tako, da se; če večkrat povprašuješ in nikoli ne naročiš, zna zgoditi, da kasneje sploh ne reagirajo več. Prav tako, če si majhen kupec, si zanje nezanimiv, se pravi sprejmejo te na podlagi velikosti trga. In tudi če se z njimi nekaj zagotovo zmenimo, ko bomo prišli v njihovo proizvodnjo, bomo vsekakor še enkrat preverili, ali so se držali dogovora. In ko bomo to trikrat preveril, da je vse 100 %, bomo četrtrič preverili le 80 % in ne več 100 %.«

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN KITAJSKIMI oz. JAPONSKIMI POGAJALCI

1. *Ali lahko na kratko opišite, kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja s kitajskimi oz. z japonskimi podjetij in kakšen pomen jim pripisujete? Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?*

»Z izjemo mene potekajo pogajanja tako, da imajo nalogo prodajanja in kupovanja agenti oz. predstavništvo na Kitajskem. Potekajo tako, da se običajno prikažejo ključne in najbolj pomembne stvari, se pravi o kvaliteti, o načinu samega poslovanja, o standardih in certifikatih, seveda, če so kakšne posebne zahteve glede samega trga. Potem pa se naredijo neke osnovne karakteristike, se pravi, koliko komadov bo šlo v prodajo, na kakšen način bodo zapakirani, kako mora biti to zapakirano ali organsko, proti vlagi, ali pobarvano ali ne, kakšna mora biti barva ipd. Po vsem tem pa se da nalogo samemu predstavništvu, ki išče proizvajalce tega blaga. Ko dobijo več, ponavadi 3 do 5 proizvajalcev, ki bi bili primerni za naše zahteve in standarde in seveda cenovno konkurenčni (da zadovoljujejo nivo, ki ga pričakujemo), ga gremo potem tudi fizično obiskat, kjer se začne potek samih pogajanj. Po vsem tem naredimo ožji izbor in običajno tudi tam predlagajo enega ali dva, ki bi se lahko od njih dejansko kupovalo. Jaz grem osebno ponavadi s predstavnikom pogledat tisto, kar je novega in glede na to, da za posamezno področje zadeve veliko bolj poznam, sem s tega stališča pozoren na stvari, na katere oni sigurno ne bi bili. Prav tako pa opozarjam na te zadeve in seveda poleg tega še bolje spoznam trg in tiste, s katerimi dejansko delamo. V bistvu je pri njih velikokrat zelo dobra referenca, če prideš v skladišče, ko imajo blago že pripravljeno za samo odpremo, čeprav se velikokrat zgodi, če je blago npr. namenjeno za rusko tržišče, da so te znamke ponarejene. Se pravi, imaš neko evropsko ali svetovno znano blagovno znamko in gre blago na rusko tržišče ponarejeno, čeprav lastnik o tem nič ne ve. Torej je vsekakor treba biti pozoren tudi na logotipe, ali so pristni ali ne. Ko se gre na sama pogajanja, je potrebno vse točno vedeti. Pogajanja so ponavadi zelo dolga, imeti sestanek 4 ali 5 ur ni nič čudnega. Že če si vse zmenjen, je to še zmeraj 2 ali pa 3 ure. Za nas je mogoče vse skupaj malce čudno, ampak, ko si tam, jih razumeš. Oni gredo za vsako stvar čisto v detajle, in če ti v enem dnevu uspe prisvojiti dve stranki, si zelo dober, saj so razdalje ogromne, prav tako pa je njihova preciznost tako močna, da se ti ne uspe tako hitro izogniti. Priprave so ključne in zato je za naše podjetje pomembno, da se dobro pripravimo na pogajanja, saj je za Kitajce samoumevno, da bodo na pogajanjih, takšnih ali drugačnih, zaslužili. In tudi če ga še bolj s ceno stisneš v kot, bo še vedno zaslužil. Npr., če je realna cena nekega proizvoda pretirana na 10 evrov, ti pa želiš, da jo spustijo na 8 evrov, bo on izračunal, da je ta cena nerealna in bo užaljen, saj ga podcenjuješ in od njega pričakuješ nekaj nerealnega in spet ni dobro. Tako da moraš kar dobro poznati zadeve.

Kulturno ozadje je zelo pomembno, saj je ena največjih napak, ki jo lahko pogajalec naredi, to, da užali glavnega pogajalca. Sploh to, da bi rekel, ta pa ta napaka je prišla iz vaše strani in ti si odgovoren za to, nikakor! Morda, če si sam v sobi, se mogoče še nekako znajdeš, če pa so prisotni še drugi, njegovi podrejeni oz. asistenti pa nikakor, saj je izgubil obraz in zelo je verjetno, da s to firmo ne bo nikoli več sodeloval. V takih situacijah je potrebno reagirati čisto drugače, povedati jim je treba, da je sicer prišlo do nekega zapleta ali pa da je treba zadevo še izboljšati in kaj bi se dalo še izboljšati ali celo to, da mi nismo bili pozorni na neko zadevo, čeprav smo bili. Torej nikoli se ne sme direktno reči, vi ste pa naredili narobe. Na sestankih je treba biti vedno umirjen, saj oni ne odobravajo nestrpnosti in živčnosti. Ko morda vidiš, da njihovemu referentu zmanjkuje pogajalskega manevra, mu pomagaš, da pa do tega pride,

moraš imeti nek občutek, kdaj lahko in kdaj ne. Do tega pride pa le tako, da živiš v njihovem svetu in po sestankih, ko nekaj govorimo, smo pozorni na neke banalnosti, ki jih nekdo drug niti ni opazil. Vsekakor je potrebno neko pozitivno vzdušje, prav tako se vedno lahko pogovarjamo v tem smislu, če vidiš, da ne more, da nečesa ne ve ali je pozabil, mu ti pomagaš. Ampak spet do neke mere, ki pa jo moraš znati presoditi sam. Političnega ozadja Kitajci ne komentirajo nikoli. To, da so kakšne javne usmrtitve, da kriminalci pobijajo ipd., o tem oni ne govorijo. Po mojem mnenju so tako »napupmpani«, da enostavno ne verjamejo, da se to dogaja. Mislijo, da so to čisto normalni postopki, gredo v zapor in to je to. Da pa so tam kršene pravice, saj si nihče ne želi iti v kitajski zapor, to je pa že čisto druga zgodba. Sama propaganda je pri njih tako močna, da verjamejo samo svojim ljudem. Npr., bili smo v živalskem vrtu, kjer sta se dva slona parila, in je bil to za njih cel cirkus. Prav tako so bili tam majhni otroci, ki jih je učiteljica spodila proč. Mi imamo eno zaposleno, ki je stara približno 30 let. Zanja je bilo tako kot za tiste otroke, nekaj zanimivega, vidiš in greš dalje, ne pa, da delaš nek cirkus iz tega. Tako da pri pogajanjih do političnih zadev nikoli ne pridemo. Tudi na zgodovinska ozadja smo do neke mere pozorni, predvsem odnos Kitajska–Japonska. Npr., ko so pred dirko Formule 1 gradili v Shanghaiju nebotačnik, ki je imel sprva znotraj nebotačnika krog, ki pa je simbol japonske zastave in vzhajajočega sonca. Zaradi tega Kitajci niso dovolili, da se dela takšen nebotačnik, zato so mu potem naknadno spremenili obliko. Kar se tiče področja, ki ga ne poznaš dobro, je bolje biti tiho in si le misliti svoje, kot pa podajati neke opazke, ki znajo iti v velikih primerih čez rob. Glede tega so zelo ponosni na to, kar so, in se počutijo zelo pomembne. Še posebej je bilo to čutiti v času olimpijskih iger in to, da so bili tam vsi predsedniki večine držav, od Rusov do Francozov, se je dalo čutiti moč Kitajske. Seveda pa so vedeli, če se ne bodo odzvali povabilu bo to neskončna zamera. Gospodarsko ozadje v smislu razvoja je to, da so se vse, kar znajo, naučili od tistih, ki so jih sprva izkoriščali, sedaj pa se jim to vrača. Vsekakor se zelo hitro razvijajo. Imajo konstantne izboljšave, napredke. Spomnim se, ko sem letel na Kitajsko, me je Kitajec vprašal, če sem že bil kdaj na Kitajskem. Povedal mi je, da hodi redno na vsake štiri mesece domov in vedno, ko pristane, se mu zdi, da je prišel v drugo državo, saj se vse tako hitro spreminja, da enostavno ne dohaja. Torej že za tiste, ki živijo tam, se zdi, da se vse, kar je povezano z gospodarskim razvojem, prehitro odvija.«

2. *Ali menite, da poznavanje »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je predvsem Kitajska znana kot država z največ korupcije. Kaj pa Japonska?*

»Poznavanje ključnih ljudi, se mi zdi, je tam precej pomembno. Sploh politične veze so zelo, zelo dobrodošle. Kar se pa tiče podkupovanja, pa jaz osebno še nikoli nisem dobil kakršnega koli namiga glede tega. Mogoče naš agent, kar pa ne morem komentirati, ker je to čisto njegova stvar. Je pa tako, da sem za določene proizvajalce že slišal, da so morali plačati kar veliko vsoto denarja, da so mu dali njihovi lokalni uradniki mir. Torej za to, da je lahko on trgoval in delal, je moral podkupiti njihove uradne lokalne uradnike in so mu dali mir, kar se

tiče raznih inšpekcij in pregonov, ki ti znajo priti in ti zaprejo celotno podjetje brez večjih pojasnil. Kar se tiče davkov, poteka tam malce drugače, in sicer, pride uradnik, ki ti pove, da ti posel poteka dobro in na podlagi tega, da si do zdaj plačeval toliko, se on odloči, da boš zdaj plačeval še malo več in načeloma je tam tako, da vsi na to tudi pristanejo, ker če ne, se ti ne piše dobro. Prav tako se mi je zdelo čudno še to, da se zelo veliko Kitajcev boji za svoj denar, ki ga imajo na banki, saj se zna zgoditi ali pa se morda že je, da pride vlada in njeni uradniki in ti brez kakršnihkoli pojasnil pobere ves denar s tekočega računa.«

3. *Kakšen pomen dajejo kitajski oz. japonski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?*

»Sama darila pridejo bolj proti koncu, ko je določena poslovna zgodba že malce vpeljana. Zelo pomembno je na Kitajca narediti dober vtis. Velikokrat se je zgodilo, da so Evropejci in Američani skušali narediti dober vtis s tem, da so Kitajce vabili v razkošne hotele in restavracije in da so dobili občutek, da si lahko privoščijo tako drage sobe ipd. Tega je sedaj, vsaj v kolikor sem imel jaz izkušenj s tem, zelo malo. Sedaj je glavno to, da se skuša vsakdo čim bolj približati tistemu, kar bo kupoval, in tudi npr. peljati se z avtomobilom štiri ure na podeželje, kjer 10 km okoli ni ničesar, ampak samo stara zgradba, ki je predelana v neko »kvazi« tovarno, ni to nič čudnega. Drugače je pa nazdravljanje sigurno zelo pomembno, predvsem pri kosilih. Fino je, da se gostitelju prepusti izbira jedi in pijače ter, kar je najbolj pomembno, je treba paziti, da se ga ne užali. Glede same lokacije pa mislim, da ne dajejo velikega pomena. No, ne peljejo te ravno v delavske menze, ampak v neke čisto normalne restavracije, kjer je hrana in sama postrežba na nekem pričakovanem nivoju. Čeprav pa se da naleteti tudi na kaj zelo odurnega (smeh). Da bi te povabili v svoj dom, pa moraš biti že zelo dober prijatelj in malce več kot partner. Sicer poznam kolege, ki so bili že povabljeni k njim domov, kjer so kuhali večerje z njihovimi ženami, ampak kar se mene tiče, to ni več partnerstvo temveč prijateljstvo, tako da tudi, ko oni pridejo v Evropo, spijo pri njih doma. Moram povedati še to, da se pa potrudijo pri sami organizaciji prevozov, se pravi, jutri bi jaz kot kupec prišel k njim in bi poskrbeli za prevoz do mojega hotela in potem še nazaj ali do letališča. Tako se tudi oni zavedajo, da se tujec vsekakor ne bo znašel v njihovem mestu, saj se vse tako hitro spreminja (od cest, ulic, poslovnih zgradb, itd.). Kar se pa tiče daril, npr. jaz sem dobil podobe iz pekinške opere (maske), ko smo od njih že kar veliko kupili. To ne govorim o parih tisoč evrih, ampak kar že v milijonih, torej, ne morem reči, da se dajejo darila ob sklenitvi posla. Običajno, po bontonu, na pogajanjih ponudijo kakšno hladno vodo ali kaj podobnega.«

4. *Kako pomemben je čas za kitajske oz. japonske pogajalce? Se pogajajo polikrono (čas je nelinearen, poudarek ni na času, ampak na sodelovanju z ljudmi) ali monokrono (dejanja se izvajajo po vrsti, načrtovan je začetek in konec, kjer je čas dragocen in ima veliko vrednost)?*

»S časom niso omejeni, ni tako, da bi potekalo vse po nekem načrtovanem protokolu. Torej čas za njih ni gospodar. Njihove zgodbe so take, da so določene stvari za njih sprejemljive, če pa bi ti hotel morda še kaj več, potem se začnejo »maratoni«. Se pravi, mi lahko to pa to naredimo, v takšni in takšni obliki. Spet pa je odvisno od tega, da ti bo nekdo povedal v 15 minutah vse, kar rabiš, in sicer, koliko komadov je potrebno naročiti, koliko bo to stalo in kakšno orodje bodo uporabljali. Pri nekaterih pogajalcih pa zna biti to kar velik problem oz. dilema, saj s seboj pripeljejo še dva do tri asistente in se zelo težko hitro kaj zмениš. Takrat, ko ti želiš nekaj drugačnega od tistega, kar oni že obvladujejo, takrat je potrebno biti zelo previden. In takrat je treba tudi zelo jasno specificirati, do kje so še tiste spremenljive tolerance. Treba jim je zelo jasno povedati, kakšna so naša pričakovanja. Vsekakor pa jim ti ne smeš reči oz. vprašati, ali ti lahko to narediš, kajti oni ti bodo vedno rekli da, ker ne smejo izgubiti obraza. In takrat, ko pričakuješ nekaj novega, da bodo naredili, moraš biti pri kontroli blaga zelo dosleden in natančen. Torej potrebno je vedno iskati nekoga, ki že obvladuje tisto, kar ti iščeš. Stvar je potem samo še embalaža. Najlepše je nekoga dobiti z znano blagovno znamko, ki so ga že vse naučili. Pogajanja niso omejena, problem se zna zgoditi samo pri tem, ali resnično dobiš tisto, kar zahtevaš. Glede točnosti niso tako natančni, seveda, če imaš nek tehten razlog, zakaj si recimo zamudil na sestanek.«

5. V katerem jeziku so potekala pogajanja? Ali ste v dosedanjih pogajanjih uporabljali prevajalce oz. ali so jih uporabljali kitajski oz. japonski pogajalci?

»Pogajanja potekajo v angleškem jeziku s tem, da naš predstavnik kar dobro govori kitajsko, tako da v bistvu poteka v obeh jezikih. Zelo pogosto pa se naredi, da recimo generalni direktor ali pa zelo pomemben človek v določenem podjetju ne zna angleškega jezika. Čeprav moram priznati, da v zadnjih časih to postaja redkost pri pogajanjih z njimi. Načeloma pa večina kitajskih pogajalcev obvlada angleški jezik. Je pa tudi fino, da tudi tisti, ki ne zna govoriti angleško, poda vsaj kakšne informacije npr. glede cene ali kaj podobnega veliko hitreje kot tisti, ki govori angleško. Recimo, toliko kg železa preoblikovanega v nekaj stane 12 evrov, tako da ti veš, da se ne moreš pogovarjati o 17 evrih, razen če je kvaliteta bistveno boljša. Tudi tiste firme, ki izvažajo in sodelujejo z zunanjim svetom v kakršnihkoli oblikah, imajo ljudi, ki znajo angleško. Tiste firme, ki ne znajo angleško, so enostavno že tako močne in trde, saj vidijo, da je poleg jezika še ne vem koliko drugih ovir, ki se jim vanje enostavno ne splača poglobljati. Naša prioriteta je spet selekcija firm; torej ta, ki ne zna govoriti angleško, vsekakor ne bo prišla v ožji izbor, razen, če bi bila res ključnega pomena. Imamo fanta, ki obvlada kitajščino, tako da tudi te stvari za nas ne bi smela biti ovira. Saj je že dosti to, ko prideš na kontrolo blaga in zahtevaš te in te palete, ogled te škatle in iz naslednjih palet ogled spet drugih škatel, in ko se oni med sabo začnejo pogovarjati v kitajščini in jih ti popraviš, da si rekel iz druge palete, kot so oni dali, jih čisto zmedeš. Ali pa vsaj, da znaš povedati nekaj uvodnih stavkov v kitajščini, tako da oni ne vejo, ali ti razumeš kitajščino ali ne. Zelo je priporočljivo, da znaš govoriti njihov jezik. Za tistega, ki jih ne pozna, je ovira

jezika zelo ključna. Sploh pa tisti Evropejci, ki so zelo načelni, npr. nemški način razmišljanja (tako, tako in tako pa nič drugače), se z njimi sigurno ne morejo uspešno pogajati.«

6. *Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?*

»Ja, v bistvu mora vse delovati, tako barva glasu kot mimika obraza in primerno vedenje. Ne smeš izstopati in biti drugačen od njih. Npr. obraz začudenja, presenečenja in neobvladovanja sigurno ni dobrodošel. V bistvu so to vse stvari, ki jih mi iščemo pri njih, in sicer, kako bodo reagirali, kako se vedejo do podrejenih in tako lahko iščeš neke šibke točke, oz. do kje je tista meja, do katere se še da iti. Tudi odgovori, ki jih pišemo po elektronski pošti, so zelo uglajeni in poskušamo tako odgovoriti kot oni, da poveš vse in hkrati nič. Sploh pa če vemo, da smo mi v vodilnem položaju, ko oni od nas nekaj pričakujejo oz. potrebujejo. Prav tako nismo nikoli krivi in mi smo zmeraj vse naredili tako, kot smo morali in da smo zelo zadovoljni, da smo njih izbrali za partnerja. Se pravi, če ga še rabiš, ne smeš reči, da nečesa nismo naredili, v vsakem primeru smo zelo diplomatski in gledamo, da imamo vse možnosti kljub vsemu odprte. Sporočila so torej jasna, ampak do neke mere, veliko je tudi miselnih zvez. Npr., boš pil limonado? No, saj jo imam rad, ampak imaš morda še kaj drugega? Na takšen način tudi oni dojemajo in razumejo stvari. Ogromno je nekih stvari, na katere moraš biti pozoren in za tiste, ki poznamo stvari in velikokrat slišimo kakšne dogodivščine, je to zmeraj vic. Za tiste, ki pa zadeve ne poznajo še tako dobro, pa mislim, da ni nič smešnega. In so primeri, ko ti nekdo začne pripovedovati, kaj se jim je zgodilo, ti že poznaš konec zgodbe, še preden ti pove do konca. Spomnim se tudi dogodka, ko smo imeli neko izobraževanje o pogajanjih, ki ga je vodila neka ženska, ki se je pogajala z Arabci, Kitajci, Japonci in je govorila o izkušnjah, ki jih je doživela pri samih pogajanjih. Omenila je pogajanja s Kitajci. Bilo jih je osem, iz njene in njihove ekipe po štirje. »Zelo dolgo smo se pogajali in nato so naredili Kitajci »foro«, in sicer trije, ki so se začeli med seboj kregati, so šli ven iz sobe z namenom, da se bodo zunaj zmenili, četrti pa je ostal notri. In ta je rekel, da do te in te cene lahko gremo, naprej pa ne, sedaj pa ali boste vzeli ali pa pustite. Na koncu smo vzeli, nakar pridejo ostali trije nazaj. In šele potlej, ko so se oni peljali v hotel, smo ugotovili, da je bil ta četrti nastavljen zato, da bi mi popustili.« Pa vsi so bili šolani trenerji in profesionalci, pa še zmeraj so nas obrnili okoli prsta. Pri pogajanjih na Kitajskem te enostavno sam način komunikacije prisili v to, da začneš biti pozoren na vsako malenkost in na vsak stavek, ki ga izrečeš, ga malce drugače izrečeš kot bi ga sicer in pomisliš, kako boš povedal, da ti neka stvar ni zanimiva. Sploh pa zaznavanje sogovornika in njegovo izražanje sta ključnega pomena. In stvari, ki jih dorečem, jih dorečem jasno.«

7. *Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?*

»Ne, ne poznam nobenega primera, ko bi lahko rekel, da je prišlo do kulturnega šoka. To je spet dejstvo, da se tistim, ki poznajo njihovo kulturo, kaj takšnega ne bo zgodilo. Ali pa zelo težko. Naš agent, ki živi na Kitajskem, ima zadevo obvladljivo do te mere, da na sestankih 90 % govori on in daje občutek, da je on tisti, ki odloča. Ni tako kot dela večino kitajskih pogajalcev, ko se je treba o neki stvari odločiti, pokličejo svojega nadrejenega in ga vprašajo, kaj narediti. Npr., pri samem prevzemu blaga nekaj ni uredu in on, ki ima neko totalitarno moč, lahko reče, da blaga ne bo sprejel. Kitajcu po eni strani damo občutek, da smo zelo strpni, po drugi strani pa, da ima zelo malo verjetnosti, da nas bo naslednjič prinesel naokrog.»

8. *Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?*

»V tistih firmah, ki so manjše, se ponavadi pogajajo tako, da je očitno, da gre za lastnikovo premoženje in za njegov osebni interes, da se posel izpelje. Tam pa, kjer so firme večje, ko govorimo o nekaj tisoč zaposlenih, gre pa predvsem za pogajalčevo osebno rast oz. osebno dokazovanje uspeha. Predvsem v smislu tega, da je ogromno pripomogel tej firmi, da je veliko prodal, da je uspešen pogajalec. Prav tako dobro promovira podjetje in dostikrat pazijo na to, da nas ne bi povezali z njihovimi nadrejenimi. Se pravi, da nam bi nadrejeni prinesel kakšne informacije ali pa morda njim prišel pomagat. Če njemu zmanjka določenih informacij oz. pogajalske moči, se običajno malce zaprejo in takrat je dobro, da mu mi neposredno skočimo na pomoč in mu rečemo, da v bistvu ne rabimo teh informacij takoj in da nam jih lahko pošlje naknadno ipd. Tako sigurno dobimo njihovo zaupanje, saj mu dajemo občutek, da on soodloča o določeni zadevi. Odločitve sprejemajo ali individualno ali pa skupinsko, odvisno, koliko ima nekdo limit. Se pravi, tisti, ki je lastnik manjše firme in pozna zadeve ve, do kje ima mejo in se lahko odloči tudi individualno. V večjih firmah pa ima vsak posameznik določeno mejo, do katere lahko gre, prestopiti je pa ne sme, razen v primeru, ko se posvetuje z nadrejenimi. Dobro je, če imaš za kontaktno osebo nekoga, ki je na višjem položaju, na primer vsaj vodjo prodaje. Če pa imaš nekega referenta, pa so lahko pogajanja zelo omejena in vsak korak je že muka, ker se mora o vsaki stvari posvetovati z drugimi.«

9. *Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v izbrani državi – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v izbrani državi predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?*

»Meni osebno niso nič dali (smeh). No, kar se tiče daril, so simbolična in so bolj v smislu neke pozornosti ne pa nekega prestiža. Običajno so to darila, ki so v povezavi z njihovim podjetjem, ali z njihovo blagovno znamko. Kar se pa tiče morebitne korupcije, pa ni predstavljala nobenih ovir pri samem vstopu na njihov trg, vsaj ne da bi jaz vedel.«

C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM TRGU

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas ipd.)?

»Vsekakor so ovire, vendar v tolikšni meri, da se lahko nanje pripravimo, in če že naletimo nanje, tudi reagiramo tako, kot moramo. Ne morem izpostaviti nobene večje ovire. Mogoče le to, da delajo petkrat več kot mi, in pričakujejo to tudi od nas. Sedaj pa se pojavi vprašanje produktivnosti. Moram povedati, da čeprav tako veliko delajo, niso vsi produktivni. Najbolj produktiven je najnižji sloj, npr. delajo zelo preproste predmete v neki tovarni, ki jih včasih še kakšen stroj ne bi dohajal. To so dobesedno ljudje, ki nimajo druge možnosti in so 100 % predani svojemu delu in živijo zanj, to je njihova eksistenca. Zato verjetno tudi takšna fluktuacija. Drugače pa na splošno gledano, kot sem že rekel, ni večjih ovir.«

2. Katere so tiste napake, ki jih, po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem izbrane kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?

»Nepoznavanje bontona komuniciranja. Če se recimo nek posel izpelje in pride do napake. Pri tem se jih obtoži in s tem seveda tudi užali, da so oni krivi. Prav tako velikokrat od njih zahtevajo nekaj, za kar niso bili dogovorjeni, saj se jim je zdelo samoumevno, da bodo Kitajci sami od sebe nekaj naredili. Ali pa, da se izrazi neko nespoštovanje, saj so oni zelo častni ljudje ali pa si vsaj želijo biti častni. Na nek način so podobni Rusom, po eni strani so ljudje z veliko denarja, po drugi strani pa nimajo neke olike in hočejo čez noč kupiti neko uglajenost oz. t.i. »angleško eleganco«. Pri meni se je recimo zgodilo to; ko smo bili na nekem sestanku z njihovim prodajnikom, ki je bil zelo dober, in je ravno prišel od kosila, je nenormalno rignil. Zanj, recimo, je bilo to pokazatelj dobrega kosila, za nas pa je bilo to malce čudno. Torej, neke stvari so ravno obratne kot pri nas, česar si ne bi mislil. In tudi pri načinu same komunikacije moraš biti precej pozoren in previden. Se pravi, tistim, ki ne komunicirajo in ne poznajo trga dobro, je zelo težko.

Kaj bi svetoval tistim, ki o vstopu še razmišljajo ali pa so ravno pred njim. Rekel bi, da so dobre čase žal zamudili, saj tistega, kar je bilo včasih, ne bo nikoli več. Ni več tiste visoke razlike v ceni tam in potem, ko se to prodaja naprej. Prav tako je povpraševanje v Evropi bistveno padlo, kar pomeni, da tudi ne moreš več iztržiti za določen produkt toliko, kot bi

lahko. Na Kitajskem se obračajo velike količine. Ne vem, če se splača za en kontejner toliko priprav in vsega, da ga izvozi nekdo iz Kitajske, morda za samostojnega podjetnika še, za večja podjetja pa nikakor. Običajno je treba denar prej nakazati, preden roba sploh pride sem, in pokriti vse stroške, skladiščiti robo ter jo razvoziti po centrih. Zdaj pa, če zadaj ni nekega hitrega obrata oz. neke visoke razlike v ceni, potem zgodba spet ni ne vem koliko dobičkonosna. Torej vse skupaj je povezano z velikim obratom količine. Mogoče večja proizvodnja podjetja, ki veliko proizvajajo in potem izvažajo na tuje trge, tem bi svetoval, da poskusijo, ostalim pa mislim, da ne, razen, če zgodbo res dobro pretehtajo in naredijo res dobro *cost-benefit* analizo. Filozofija kitajskih pogajalcev je precej drugačna od naše, ki je: če bo nekdo od nas kupil 1000 komadov, nekdo pa milijon, se bomo seveda pogovarjali o drugačni ceni in drugačnih pogojih z onim, ki nam bo kupil milijon komadov. Kitajci pa pravijo tako, ali nam eden kupi za milijon ali pa nam jih deset skupaj kupi za milijon, cena je za vse enaka. Razlika je 5 maksimalno 10 %. V zadnjih štirih letih so tudi manjša podjetja začela uvažati z Daljnega vzhoda. Vsak, ki je dosegel določeno količino za kontejner in je ta kontejner 3- krat ali 4- krat na leto uporabil, je že lahko sodeloval z giganti, ker je kupil 50 % dražje. Tam ne poznajo omejitve, da bi moral najprej kupiti določeno količino.«

3. *Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?*

»Glede pomembnosti je spet odvisno od programa do programa. Na določenih programih je poslovanje z njimi ključno in če ne bi sodelovali s Kitajsko, bi sigurno izgubili velik tržni delež. Pri določenih programih pa je poslovanje z njimi le neka dopolnilna zadeva, vsaj kar se tiče akcij in kaj podobnega v smislu tega, da se nenehno kaj dogaja, kar pritegne kupčevo pozornost. Npr. določeni izdelki, ki se tržijo v Lidlu ali Hoferju, to so akcijski artikli, pripeljeni s Kitajske, kjer vse naredi cena ne pa izdelek. Tudi nek gradben material bo sedaj zelo težko prišel iz Kitajske, preden so uvedli carine, se je zelo veliko uvažalo vijakov, sedaj se je to drastično zmanjšalo. Prišli so na nivo evropske proizvodnje, še zmeraj cenejši, ampak če zraven izračunaš še vse stroške, da to pride iz Kitajske, se enostavno ne izplača več. Torej kot sem že rekel, je vse odvisno od programa in pa seveda od angažiranosti posameznika. Da se pa marsikaj zmeniti. Npr. delati masovno proizvodnjo oblačil na evropskem trgu je zelo težko, na Kitajskem pa je to najmanjši problem. Po drugi strani pa spet, če je neka zelo visoka dodana vrednost in znanje, je tudi na Kitajskem to težje izvedljivo. Po mojem mnenju je najbolj učinkovito, da imaš oz. kupuješ tam enostavne produkte masovne proizvodnje.

Kitajci, ki imajo bolj rumeno polt, so bili običajno ljudje, ki so bili podložniki in še danes se čuti, da so do njih zadržani, saj to avtomatsko pomeni, da si kmet. In se spomnim, ko smo bili na enem sestanku na Kitajskem, kjer je bil prodajalec iz Hong Konga in ko je šla ena gospa ven, je rekel: »Kitajci so pa zelo neumni ljudje, ampak kljub vsemu še kar nekaj naredijo.« Z našim agentom sva se samo spogledala in skomignila z rameni. Tu je milijon enih malenkosti, ki jih mi ne bomo nikoli razumeli in dojemali na takšen način kot jih oni. Da se veliko naučiti in s precej primitivnih razmer se da veliko potegniti. Npr. proizvodna linija poteka na ilovici

oz. na zemlji, na kateri so postavljeni stroji, vmes je nekaj sob, v naslednji sobi pa imaš že lepo zapakirane proizvode, zložene na paletah, pripravljene za kontejnarje. Tako dobiš občutek, da si prišel v čisto drugo proizvodnjo ali pa da se je zgodila neka stilska preobrazba. In potem lahko vidiš, kaj pomeni minimalno zahtevan standard, zato da se zgodba lahko proda. So pa seveda tudi tovarne, kjer pa lahko samo stojiš in gledaš. Sploh pa te, ki so se začele graditi v zadnjih časih, ko so si že toliko opomogli, da so si lahko to sploh privoščili. Tu pa lahko govorimo o čisto drugem nivoju. Od same kontrole kvalitete do samih pisarn, sejmov, konferenčnih sob ipd., marsikatera slovenska šola ni tako lepa kot tisto tam. Pri takšnih se tudi dosti lažje zмениš stvari, saj veliko poslujejo z evropskimi trgi in so že bolj ameriško usmerjeni. Primer pri nas je bil recimo, da smo se že vse zmenili, Kitajce pa je motilo to, da smo imeli garancijski list v šestih jezikih in ker bi oni mogli porabiti zelo veliko papirja in tako veliko fotokopirati, so hoteli dvigniti ceno za 10 %. Potem sta bila dva meseca pregovarjanja, tako da smo mi na koncu rekli, da bomo mi kupili papir in še kartuše za fotokopirni stroj. Nato so si premislili, da bodo kljub temu naredili in da nam ni treba ničesar kupovati. Ker smo mi nekaj zahtevali, za kar nismo bili dogovorjeni na samem začetku, so začeli komplicirati in iskati izgovore in ne zato, ker ne bi kaj znali, ampak zato, ker se jim ni dalo. Dostikrat zaslužek, ki bi ga dobili na trgu, ni ključen, saj se večkrat vprašaš, ali je smiselno dati vsa ta pregovarjanja skozi za nek zaslužek.

Prav tako moraš biti pozoren na njihovo dvigovanje cen, npr. materiala. Našemu agentu se je zgodilo, ko se je šel pogajati, da so dvignili ceno kar za nekaj odstotkov, ker naj bi se material podražil, s tem naj bi delavca morali več plačati, prav tako so se zakoni spremenili o tem in onem ipd. In k sreči se je naš agent pozanimal o cenah materiala na Kitajskem, ki se zadnjih nekaj mesecev niso spremenile nič, prav tako je zakon še nekaj mesecev veljal ipd. Torej moraš tudi takšne stvari spremljati, saj te drugače mimogrede prinesejo naokoli. Na koncu pa je še rekel, da je elektrika padla za toliko in toliko odstotkov, tako da bi se lahko edino pogovarjali o nižji ceni. Ampak na sploh je pri evropskih dobaviteljih že splošna obveščenost in sploh poslovna komunikacija na višjem nivoju. Čisto drugi svet!«

Podjetje Alpina, d.d., Žiri, g. Matjaž Delopst (sogovornik za kitajski trg)
--

Datum in kraj intervjuja: 27.7.2009, Ekonomska fakulteta. Trajanje: 1h 34min 50s

A. OKVIR POGAJANJ NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM

1. Koliko časa ste že prisotni oz. poslujete na kitajskem oz. japonskem trgu?

»Poleg aktivnega sodelovanja z Bosno, Romunijo poslujemo tudi s Kitajsko in z Japonsko. Vendar na Japonskem poteka samo prodaja naših izdelkov, medtem ko imamo na Kitajskem proizvodnjo. Na splošno smo relativno veliko podjetje z velikim številom zaposlenih, na Kitajskem imamo zaenkrat samo 250 zaposlenih, kar je za tiste razmere zelo majhno število. S tem, da mi ne delamo vsega sami in na podlagi tega si lahko to privoščimo, saj tisti, ki

izdeluje tam npr. čevlje, dela večino stvari ponavadi sam. Mi pa imamo poleg tega še tehnologijo, ki je evropska in se seveda pozna, saj ne potrebujemo tako velikega števila zaposlenih. Če gledam iz količinskega vidika izdelave čevljev, se na Kitajskem naredi kar dve tretjini vse športne obutve, recimo tekaških čevljev skoraj 90 %, medtem ko smučarske in planinske čevlje delamo izključno samo v Žireh. V Romuniji in na Kitajskem se izdelujejo tudi treking čevlji, kar se tiče modne obutve pa v Žireh in v Bosni. Recimo, če se milijon parov modne obutve naredi, je od tega narejenih 80 % obutve v Bosni in 20 % v Žireh. Podjetje je na kitajskem trgu prisotno približno pet let. Kar se tiče mene, sem bil prisoten na kitajskem trgu že veliko prej, vendar pod drugim okriljem, namreč za kitajski trg sem delal pri podjetju BSH in sem praktično imel tam zelo podobno funkcijo, kot jo imam sedaj pri Alpini. Razlika je le-ta, da ima Alpina na Kitajskem lastne tovarne, medtem ko je bil BSH tam le dobavitelj brez lastnih tovarn.«

2. *Kaj vas je privedlo do navezave stikov na omenjenem trgu (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) in v katerem obdobju so pogajanja potekala?*

»Predvsem ugodne cene materialov in ugodne cene končnih izdelkov. Seveda pa tu ne smemo pozabiti na nizko cenovno delovno silo, ki pa je zelo pridna, delavna. Kjerkoli imaš komponente in kjer je veliko vloženega dela, se vsi obračajo na države z nizko cenovno delovno silo, če se le da. Zdaj sta praktično ostala le še tekstil in obutev, za kar je potrebno imeti delavce, saj lahko tu zelo malo stvari avtomatiziraš in tam, kjer ne moreš avtomatizirati, potrebuješ delavce in če so ti še poceni, je zgodba še toliko boljša. In dokler je lahko še Evropa s produktivnostjo in razliko v ceni nadomeščala in dokler ni bilo globalizacije, vsaj v takšnem smislu kot je sedaj, se je zadeva še dala nekako »zamašiti«, vendar danes tega ni več mogoče. Če danes za eno srajco nastaviš ceno 10 evrov, je to že čisto preveč; če računamo, da je za eno srajco potrebna ena ura dela in ura dela je v Sloveniji 10 evrov. Kar pomeni, da niti materiala ne moreš kupiti in zaradi takšnih stvari se nekako pomikamo počasi vsi proti Vzhodu. V našem primeru je ta Vzhod kar 6 do 7-krat cenejši od trga oz. delavca pri nas. Tudi kar se tiče kakovosti, se je veliko spremenilo na Kitajskem, vsaj v zadnjih petih letih se je po mojem mnenju naredil velik korak naprej. Zgodili sta se namreč dve zadevi, in sicer, cela evropska obutvena industrija praktično nazaduje zaradi tega, ker se enostavno nič več ne investira, medtem ko se na Kitajskem ogromno investira, zato se je tudi ta razlika med evropsko in kitajsko kakovostjo zelo zmanjšala ali celo izničila. V našem primeru, kar se tiče kakšnih posebnih tehnologij, je v bistvu na Kitajskem to celo prednost, vsaj v naši branži. Verjetno pa je s tekstilno industrijo popolnoma enako, saj če hočeš določen avtomat, če gledamo eno srajco, kjer je vanjo všita rožica, je za to potreben poseben avtomat in v Evropi tega pod nekaj tisoč evri ne dobiš. Poleg strojev je tu še delo delavca in material, ki se na Kitajskem dobi za 5-krat cenejšo ceno kot pri nas. Zanimivo je tudi to, da so Kitajci za njihove razmere, če gledamo celotno Vzhodno Azijo draga delovna sila, vsaj če gledamo Vietnam, Indijo. To govorim za okolico Hong Konga in Shanghaija, kjer mi tudi poslujemo.

Vendar smo za takšen korak čisto premajhni, saj moraš vzpostaviti celo oskrbovalno verigo in preden se vse to vzpostavi, traja kar nekaj časa. Kar se naše branže tiče, npr. v Sloveniji šol, ki bi bile v povezavi z obutveno industrijo, sploh več ni ali pa ni več nobenega usposabljanja. Včasih je tega bilo ogromno, vsaj takrat, ko je Slovenija v Evropi predstavljala nekaj velikega (Peko, Planika, Alpina) in od tega le še Peko dela nekaj malega. Tudi po svetu dejansko ni več nobenih tovarn. Razen Alpine, ki je bila toliko pametna, da je šla že pred leti ven in to je tudi ključni razlog, da je ostala sploh še v igri obutve. Je pa zelo težko preživeti. To, da blagovno znamko tržiš, še nekako gre, če pa morda kdo misli, da mu bo v Sloveniji uspelo delati in odpirati tovarne, pa nikakor. Lahko sicer dobiš privatnika, ki ti dela deset čevljev na teden in misli, da je uspešen. Ko pa moraš delati masovno in oskrbeti nekaj sto ljudi, pa ni variante in za to najti kupce in to le za par evrov, če ne, lahko kar pozabiš. Marsikdo se ne zaveda, da je večina čevljev narejenih in v škatlo zapakiranih za par evrov. Če ne prej lahko vidiš v času razprodaj, ko so cene znižane in še takrat trgovine potegnejo dobro maržo od posameznega nakupa, pa čeprav je totalna razprodaja. Recimo, če rabimo za cel čevljev približno 60 minut dela, je za zgornji del čevlja potrebnih 70 % celotnega dela s tem, da imamo že vse potrebne komponente. Da ne govorim o dobavljanju usnja, saj usnjarstvo v Evropi umira, in da je bilo dobiti usnje pred petimi leti popolnoma drugače kot danes. V bistvu gre vse »zu grund«. Škoda, ker bomo slej ko prej prišli do spoznanja, da bomo morali Slovenci in sploh Evropejci tudi delati.«

3. *Ali so vsa pogajalska srečanja s kitajskimi oz. z japonskimi pogajalci potekala izključno tam ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?*

»Ne, ne, mi smo 97 % lastnik tovarne tam, mi smo našli enega, ki je obutev na Kitajskem že delal. In z njim se je praktično vse skupaj začelo in veliko lažje tudi ustanovilo. Naredili smo »joint venture« in 3 % delež je od tega fanta, ki je tam direktor, 97 % je pa našega. Njegov delež, tisti 3-je % so pač glava, in on nam je odpiral nabavne verige in tiste zadeve kar se tiče kadrovskega vidika oz. stvari za delavce. Na Kitajskem je dober pregovor, ki pravi: »Tam, kjer misliš, da te ni nihče »nategnil«, so te trije, tam kjer pa veš, da te je nekdo »nategnil«, te jih je pa deset«. In to definitivno drži. Tam, kjer misliš, da te ni nihče »nategnil«, te nekdo sigurno je. To tako je. Tam so vsi nori na »biznis«. Neverjetno pridni ljudje. Zanimivi, simpatični, topli, meni so všeč. Pri njihovih pogajanjih je vedno »ja« in na osnovi izkušenj, ki vsekakor pridejo prav, moraš presoditi kaj dejansko pomeni njihov »ja«. Ampak kljub temu, da sem tudi jaz dostikrat nasedel, ne morem reči, da imam pa o njih sedaj negativno mnenje, ker ga nimam. Sprijazniti se pač moraš, da oni pač takšni so. Tudi kar se tiče hotelov, hrane in bivanja na Kitajskem, sem bil pozitivno presenečen. Pa tudi glede kriminala in nasploh obnašanja, čeprav sem se veliko vozil tudi po deželah in zakotnih predelih mesta. Zapomniti si moraš lepih stvari, ostalo pa pozabiš, saj tako je tudi pri nas, v Sloveniji. Je pa zanimivo tudi to, da je država neverjetno vključena v investiranje tovarn, saj ko prideš v industrijske cone lahko vidiš same nove tovarne. Država torej postavi infrastrukture in tovarne, dokler nekdo ne pride in prevzame. Prav tako pa je tam zelo izrazita hierarhija, ki je zelo jasna in jo

je treba spoštovati. Kar je po eni strani celo lažje, saj vsakdo ve, kaj lahko in česa ne sme narediti. Demokracija je, tako pravijo, najslabša možna oblika vladanja, saj jo je najtežje nadzirati. Zadolžen si da mora ena stvar funkcionirati, hkrati pa moraš upoštevati še sto drugih stvari zraven. Noben pravi privatnik nima demokracije, žal.«

4. Se kitajski oz. japonski pogajalci pogajajo sami ali v skupini (če v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine)?

» Jaz sem bil v primerih, ko smo se pogajali vedno v skupini, vendar so bile odločitve sprejete na visoki ravni. Torej, če si začel na začetku navezovati stike z nekim referentom, so bile končne odločitve sprejete na višjih nivojih. Zelo radi imajo, to govorim za naše primere, da se lastnik pogovarja z njihovim lastnikom. Če bi prišel naš predsednik uprave na Kitajsko, bi na oni strani prišel predsednik uprave in ko pridem jaz, se prav tako pogajam s človekom, ki je na podobnem ali celo istem nivoju kot jaz. Mi pravimo, da se zelo radi »predalčkajo«.

5. Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s kitajskimi oz. z japonskimi podjetniki posebej izpostavite?

» V mojih očeh je prijetno to, da beseda »nemogoče« ne obstaja. Prijetno je tudi to, da imajo zelo dobro razvito mrežo sodelavcev, prijateljev ali ljudi, ki delajo ta posel, in v bistvu ni ljubosumja. Jaz recimo delam matice in vse hočem narediti sam, ne rabim nobene pomoči. Tega tam ni, saj takoj pride nekaj kolegov, ki mu pomagajo in za to ne pričakujejo nobene proti usluge. Kar se tiče neprijetnih lastnosti pa je morda ta, da zelo težko rečejo »ne«. In najpogosteje te to zmoti pri rokih, saj ko rečejo, da bo to in to do takrat narejeno, potem pričakuješ, da se bodo tega držali, vendar pri poslovanju z njimi moraš imeti v podzavesti vedno še malo rezerve, da morda pa tega ne bo takrat, kot je bilo dogovorjeno. Vendar sem tem, s katerimi delam sedaj na Kitajskem, že na začetku pojasnil, da naj me ne zavajajo, ker jaz potem zavajam naprej in če mi nekaj obljubijo, se naj poskušajo tega držati. To je zelo pomembno, da na začetku samih pogajanj poveš kaj pričakuješ od njih in kaj seveda oni od tebe. Ko sem delal še v BSH-ju sem imel pa več izkušenj, tudi takšnih, da je bila, ker so hoteli, da ujamemo dogovorjeni rok, kvaliteta slabša. In potem ti pravijo, da si ti hotel imeti to za tako nizko ceno. Vendar jih je treba že na samem začetku popraviti, da mi nismo hoteli tako nizke cene ampak, da so jo oni nam ponudili na podlagi njihove in ne naše kalkulacije. In če so ubrali napačno tehnološko metodo, je to njihov in ne naš problem. Zato imamo tam zaposlena dva prokurista, ki kontrolirata proizvodnjo, kvaliteto in skrbita za finančne fakture. Želim si sestaviti mlado ekipo zaradi tega, če nekaj delaš na daljši rok, je potrebno imeti mlado ekipo. Ravno kar smo poslali 23-letnega fanta, ki skuša s Changom (tamkajšnjim direktorjem) hoditi naokrog, da prisostvuje na samih pogajanjih in da spremlja, na kakšen način se pogovarja o cenah in tako naprej. Jaz si želim, da moji sodelavci ne izgubljajo preveč energije. Recimo, če se sončna očala delajo nekje v Evropi in je proizvodna cena 12 evrov in rečemo, da ne moremo prodajati za 12, ampak da moramo za 8 evrov dobiti. In če dobimo za 7,5 evrov,

potem smo tisto, kar smo si mi zadali za cilj, dosegli in sedaj se je treba nehati ukvarjati s ceno. Velika napaka, tudi naših zaposlenih je ta, da v primeru, ko vidijo, da so dosegli, kar so želeli, skušajo doseči še več in to je narobe. Če gledamo, da je bilo 12 evrov in da se je delal posel, sedaj je pa 7,5 evrov, je to več kot dovolj za dober posel. Pomembna je *win-win* pozicija. Na začetku poveš ceno, za katero se skušaj pogajati, in ko se, zadevo končaš. Prepričan sem, da nikomur ni všeč, da ti nasprotni pogajalec »zleze pod kožo« še posebej pa kitajskemu. Ker vem, kakšen občutek je to, in moj namen je, da imajo moji podrejeni na Kitajskem isti občutek. To pomeni, da mu nikoli ne smeš zlesti pod kožo in ga pustiti dihati. Odprte kalkulacije so potem za visoko stopnjo zaupanja, ker najslabše v odnosu, ki ga gradiš mesece in mesece, je to, da na koncu ugotoviš, da te je tisti, ki si mu zaupal, zavedel. In hudičevo težko je potem na takšne zadeve reagirati. Zanimiva reklama se mi zdi za Rolex ure, saj tako poudarjajo, da njihova ura zdrži 6900 metrov pod morjem, nakar se človek vpraša, kdo pa je že šel tako globoko? Ampak je zgodba dobra za tiste, ki imajo toliko denarja, da ne vejo, kam z njim.«

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN KITAJSKIMI oz. JAPONSKIMI POGAJALCI

1. Ali lahko na kratko opišete, kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja s kitajskimi oz. z japonskimi podjetji in kakšen pomen jim pripisujete? Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?

»Pri teh zadevah se mi zdi pametno, da imaš stvari specificirane. Jaz ne bom rekel, da nam to vedno tudi uspe. Zelo dobro je predvsem to, da so zahteve jasne, predvsem pri kašnih takšnih zadevah, kot je npr. usnje, ko moraš praktično zadovoljiti skoraj vsem evropskim direktivam, saj ne sme vsebovati kakšnih nevarnih stvari ipd. In to je zelo fino, da je vnaprej pripravljeno, saj lahko kasneje, ko je ponudbe na mizi in še ugodna, vidiš, da si se morda malce prenaglil. To pomeni, da so specifikacije zelo dobrodošle, enako kalkulacije. V bistvu je za tiste, ki se gredo tja pogajat, je dobro, da že prej približno vedo, kako stvari stojijo in potekajo, da se raje osredotočiš na druge stvari, ki znajo biti bolj pomembne. Če bi npr. zdaj dobili zelo uspešnega študenta, ki bi mu rekli, naj se pripravi za pogajanja na Kitajskem o obutvi, čeprav tehnično ne ve, za kaj gre, kar se tiče svetovnih cen in vsega drugega, je zelo težko računati na kakšen uspeh. Ali si prehitro zadovoljen ali pa si kaj spregledal. Torej je tehnična podkovanost ena ključnih stvari za pogajanja, saj na podlagi le-te dobiš tudi neko spoštovanje in potem kaj hitro pridobiš avtoriteto, da te jemljejo resno. Glede na to, da se ukvarjamo z obutvijo in če so investicije znane, da vemo, koliko pri nas to stane in vemo približno, v kakem rangu je material, delo in plačna politika ipd., je to pomembno.

Da; nepoznavanje kulturnih in ostalih ozadij je lahko vzrok za neuspeh. Npr. Tibet in Dalajlama sta temi, ki ju ne omenjajo. To so stvari, ki niso za v javnost. Razen, če govoriš v njihovo dobro. Sem bil že priča tej izkušnji, ko smo se pogovarjali, sicer o Tibetu še ni bilo

nič narobe, ko pa je nekdo omenil Dalajlamo, je bilo pa vsega konec. Na obrazih se je pojavila mrkost, ki jo je bilo težko spregledati, in hitro smo menjali temo. Drugače pa jaz osebno zelo prakticiram to, da hvalim njihov razvoj, kar se jim zdi zelo fino. Pohvaliti jih je treba in meni tega ni težko, ker se mi zdi večino pohval upravičenih in zasluženih. To ni tako kot pri nas, saj smo v primerjavi z njimi mi le neka vas. In če primerjam New York in Shanghai je slednji vsekakor bolj napreden. In na sploh velika mesta, ki imajo gospodarsko rast 15 % in več, tudi niso primerljiva s Hong Kongom, saj je ta veliko bolj v ozadju. In vidi se, da ni več tistega razcveta, ki ga je bilo včasih, in se vse pomika proti Kitajski. Kar se tiče političnih ozadij in govoric o ne vem kašnem komunizmu, mislim, da imajo kapitalizem oz. komunistični kapitalizem. Tam so lastniki in jaz osebno tam ne vidim komunizma, vsaj takšnega ne, kot ga prikazujejo mediji. In če primerjam Indijo in Kitajsko in pravijo, da je v Indiji demokracija in ko gradijo ceste, za katero kmet ne da zemlje, je pač ne morejo zgraditi in se ne morejo razvijati, vsaj v takšni meri, kot se Kitajska, saj ko se oni odločijo za gradnjo ceste, jo bodo zgradili ne glede na kmetove želje. In ravno zaradi tega je kitajski razvoj dosti hitrejši kot indijski. Demokracija je nevarna zadeva za razvoj. Meni osebno, kot človeku, ki mora odločati in odgovarjati za določene stvari, je ta metoda bolj ustrezna, vsaj kar se tiče dela nasploh. Razmišljajo tudi o tem, da imajo čim več zaposlenih ljudi in ko prideš v recepcijo, kjer bi lahko bil zaposlen le en receptor, jih je tam zaposlenih pet. Predvsem zato, da imajo službo in da niso tečni ter da ne razmišljajo o stvareh, ki naj ne bi smeli. Meni osebno njihov način ustreza, seveda pa je odvisno tudi od tega, kje se nahajaš. Če si direktor, ti je verjetno veliko lažje delati kot pa navadnemu delavcu, ki dela 10-12 ur. Ampak ti delavci, ki recimo delajo pri nas, mislim, da ne morejo biti nezadovoljni, saj spoštujemo zakone in upoštevamo tudi evropske standarde, medtem ko pa specifiko prepuščamo njim, saj se ne želimo mešati v njihovo personalno politiko. Ne more sedaj priti tja dol en Slovenec in jim narekovati, kaj in kako delati, saj je dejstvo, da imajo čisto drugačne navade in poglede. Zgodovinsko ozadje je morda njihov razvoj, vsaj zadnjih sto let, ko so veliko bolj razviti kot mi. Prej pa smo bili mi verjetno bolj kot oni. Ena zadeva je bila precej zanimiva, in sicer, mi smo našega kolega spraševali, ki sicer živi na Kitajskem, kaj ko bi prišli njihovi zaposleni, vsaj tisti na višjem nivoju, na kakšne tečaje v Evropo, da bi se naučili govoriti angleško. Ampak je rekel, da se jim zdi to čisto nesmiselno, saj se zavedajo, kako so vedno bolj pomembni, kar se tiče gospodarskega razvoja, da v bistvu »ta veliki« šefi iz Evrope pošiljajo svoje otroke na Kitajsko, da se naučijo kitajščino in ne obratno. Praktično, če pogledamo avtomobilsko industrijo, je to res. Kaj bodo oni sem hodili, saj jih je tu tako ali tako že preveč. To je tudi del gospodarskega ozadja in če se pogovarjamo o gospodarski rasti, mislim, da je Kitajska ena izmed redkih držav, ki ima kljub finančni krizi še vedno relativno veliko gospodarsko rast, če gledamo Evropo, ki bo imela negativno. Še enkrat, njim je to lažje, saj imajo partijo, ki odloča o vsem, ampak kljub vsemu je še vedno transparentna. In potem, ko se za nekaj odločijo, recimo zdaj, ko je kriza, država tu veliko pomaga s subvencijami, saj si ne želijo biti država z visoko brezposelnostjo. V zadnjem letu nisem opazil kakšnih neredov ali nemirov glede finančne krize in vsega, kar z njo potegne zraven. Sigurno pa ne poznam vsega in to seveda govorim za predele, v katerih mi delujemo. Vem pa za en primer, sicer sem

slišal, da so izbruhnili nemiri, ko so delavci neke tovarne izvedeli, da ima njihov direktor 300.000 evrov plače na leto, medtem ko so oni dobili 20 evrov na mesec. Tukaj se mi je porajalo vprašanje, koliko so dejansko uspešne državne inštitucije glede na to, da mi kot tuje podjetje upoštevamo in spoštujemo njihove zakone in da tudi vemo, da naj bi bila njihova minimalna mesečna plača 800 evrov. In na kakšen način lahko do tega pride v opisanem primeru enostavno ne vem in ne razumem. Očitno jim nadzor še ne uspeva tako, kot bi jim moral, in kar se tiče korupcije, so govorice prave, ko pravijo, da je Kitajska ena izmed držav z največ korupcije. Vse se da kupiti, tako ali drugače in zato sem na začetku rekel, da beseda »nemogoče« ne obstaja. Ampak na nek način tudi to funkcionira.«

2. *Ali menite, da poznavanja »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je predvsem Kitajska znana kot država z največ korupcije. Kaj pa Japonska?*

»Absolutno olajša. Kar se tiče korupcije, je res, da je le-te veliko, vendar mi nismo še nikoli podkupovali in bili podkupljeni. In niti nismo namigovali na to. Enostavno smo povedali, kaj želimo. Edino če je Chang imel oz. ima kaj opravka s tem, vendar jaz za to ne vem in me niti ne zanima. V bistvu pa niti nimamo možnosti za to, saj ko se enkrat to začne, se tu vrtijo ogromni denarci. Spomnim pa se, ko sem delal še v BSH-ju, ko smo nekaj skušali, ampak to ni bilo podkupovanje. To je bilo v bistvu neko nudenje pomoči. Namreč rabili smo neke steklene posode za palične mikserje in ko jih niso mogli narediti takšnih, kot smo hoteli, smo v bistvu rekli, da mu damo 30.000 evrov, da se potrudijo in naredijo takšne, kot smo želeli. Ta denar smo mu dali v ta name, da bi investiral v aparate, ki bi izdelali posode. Jaz torej nisem imel takšnih izkušenj, sem pa prepričan, če bi sodelovali z velikimi podjetji in kitajskimi giganti, bi se pa slej ko prej srečal s tem. Verjetno pa smo se izognili temu tudi zaradi tega, ker smo se odločili za tiste 3 % »joint venture«. Seveda je enkrat na mesec večerja s cariniki in še kaj drugega, ampak to je del njihovega poslovanja, navad in običajev. In takrat tvegaš tistih 1000 evrov za večerjo, ki pa ti jih ni žal, saj so čisto navdušeni in veseli. To je to.«

3. *Kakšen pomen dajejo kitajski oz. japonski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?*

»Ko sem recimo jaz na Kitajskem, želim iti v tovarne, proizvodnje, saj se na vsakem obisku naučim kaj novega, koristnega. Npr., če ne veš, kako se dela nek tekstil ali pa neka folija, prideš tja ter rečeš, da te peljejo malo po proizvodnji in vidiš, kako stvari potekajo. Tako lahko narediš tudi neko kalkulacijo, da vsaj približno veš, kako vse to deluje. In takšne stvari ti lahko kdaj drugič veliko pomagajo in obisk izkoristim za to, da se naučim kaj novega. Sedaj ne vem, ali je to klasičen kitajski model ali ne, vendar želim z njimi delati na takšen način, da jim rečeš, če nekaj rabiš, in oni to naredijo. Vsekakor pa je pametno izhajati iz win-win pozicije. Enkrat je malo več, enkrat pa malo manj in takrat ko je nekaj strateškega pomena jim

popustiš, saj veš, da drugje ceneje ne boš dobil, spet naslednjič pa oni tebi popustijo. Mislim, da ni prav, da bi se spuščal ravno v vsak detajl, ker porabiš preveč energije, in če imaš celo dva človeka zaposlena na Kitajskem, ki skrbita za to, se mi zdi enostavno brez pomena. Seveda pa to vsako podjetje ve za sebe, ker verjetno je za izdelavo enih čevljev potrebna čisto drugačna strategija, kar se tiče pogajanj kot pri izdelavi bele tehnike in gospodinjskih aparatov. Tam so zadeve, vsaj kar se tiče varnosti, neizogibne, saj je treba spremljati vse živo. In če primerjam industrijo bele tehnike in čevljev, je pri slednji veliko lažje, saj so tu ključni le predpisi, ki spremljajo zakonodajo.

Ko prideš na sestanke, se ponavadi ponudi njihov čaj in voda, medtem ko se gre na kosila in večerje v restavracije. Na podlagi nivoja nasprotnega pogajalca oz. udeležencev pogajanj se izbere restavracija. Torej, če je na višjem nivoju, se gre ponavadi jest v dobro restavracijo, če pa je bolj na nižjem, pa v malo manj dobro. Ponavadi, ko pridem jaz, gremo v restavracije, kjer imajo rezervirane posebne prostore, v katerih sedimo samo mi, pogajalci. Z alkoholom čez dan ne pretiravajo. In če je top management, se večeri končajo v hotelih z vrhunsko postrežbo in posebnimi sobami, kjer so tudi cene temu primerno visoke. Odvisno pa je vse od razporeditve in kljub temu, da oni nikoli ne rečejo »ne«, se ponavadi vidi, čuti, da pa je bilo za danes dovolj. Zanimivo se mi zdi tudi glede kač, ko sem jih vprašal, na kakšen način so prišli do tega, da se ponujajo jesti kače. Odgovoril mi je, da jih oni sploh ne jejo tako pogosto. Morda le takrat, ko pridejo Evropejci in jih ponudijo, ker nočejo izpasti kot slabi gostitelji, saj mora hrana na mizi vedno ostati. Če se npr. vse poje, pomeni, da ni bilo dovolj. Morske jedi so ena izmed najboljših stvari, ki sem jih kdaj koli jedel. Pa tudi na sploh je hrana zelo okusna in dobra, vsaj v takšnih restavracijah, kjer ponavadi jemo mi. Res pa je, da je takšnih restavracij tam in tudi v Evropi zelo malo, saj je vse na nivoju, ki ga v Sloveniji težko dobiš. To so takšne restavracije, kjer kuhar stoji in kuha nasproti tebe, tako da lahko vidiš, kaj vse boš jedel in na kakšen način je to narejeno. Tako, da res nimam slabih izkušenj, kar se tiče hrane tam in tudi hotelske sobe so tam takšne, da imaš občutek, kot da si prišel v recepcijo. Dejansko so sobe tako velike kot pri nas v hotelih recepcija, pa četudi stane nočitev z zajtrkom samo 25 evrov. In zelo malo jih poznam, ki bi jih sploh imeli. Mogoče se te slabe izkušnje da dobiti na severu Kitajske, kjer je dejansko ogromno revščine, umazanije.

Kar se tiče dajanja daril, pa mislim, da jih oni zelo radi dajejo. Znajo dati tudi takšna darila, ki so zelo veliko vredna, tako da te nehote velikokrat spravijo v neroden, neprijeten položaj. Mi ne nosimo tja takšnih zadev. Zelo so pa veseli, če jim kaj prineseš že zaradi same pozornosti. Še v prejšnjem podjetju, v katerem sem delal, kjer so nam včasih prinesli takšno darilo, ki si ga od nas ni upal nihče sprejeti. Čeprav je vse skupaj izpadlo čudno, ko smo si podajali neko umetnino za par tisoč evrov iz rok v roke. Simpatično darilo se mi zdi kakšen spominek ali kaj podobnega. O velikih darilih se pa ne govori, četudi kdo kaj vzame. Recimo jaz sem iz Kitajske prinesel do sedaj izrezlano vazo, na katero sem bil jezen, saj je bila tako težka, da sem jo hotel na letališču že vreči v smeti. Prav tako sem dobil ogromno čajev, ki so zelo pogosto darilo. Kar še ne pomeni, da so to takšni čaji, kot jih poznamo mi, to so zelo dragi čaji, kar včasih tudi radi poudarijo. Spomnim se, da v restavracijah, ko naročajo hrano tudi večkrat poudarijo, npr. za juho iz plavuti morskega psa, da je to nekaj posebnega, dragega in v

tem smislu, da tega ne je vsakdo. Hkrati pa te opozarjajo, koliko si ti za njih pomemben, da te strežejo s takimi jedmi. Za pogajalsko mizo pa je vedno več asistentk, ali so to prevajalke ali neke vrste referentke, delno delajo tudi kalkulacije. To so punce, ki so večinoma visoko izobražene in jih zelo pogosto menjajo in redko katera ostane v podjetju več kot eno leto. Mislim, da jih večina najde kakšno boljšo službo, včasih jih pa odpustijo zaradi kakšnega posla, ki ni dobro stekel. Tako da v bistvu vsak od prisotnih za pogajalsko mizo večino časa le prisostvuje, komunicira se večinoma z najvišjim za tisto mizo. Zanimiva se mi zdi tudi njihova angleščina, saj jih zelo težko razumeš, medtem ko po drugi strani na list papirja pa tako brezhibno in hitro napišejo, da ne moreš verjeti. Velike težave imajo pri sami izgovorjavi in jih je resnično težko razumeti, kaj bi ti radi povedali. In tu pride prav znanje kitajskega jezika. Glede razvrstitve za pogajalsko mizo nisem opazil, da bi bilo kaj posebnega. Oni se usedejo na eno, mi pa na drugo stran mize. In tista oseba, ki prevaja ponavadi prisede zraven. Malokdaj se zgodi, da pride lastnik določenega podjetja, brez prevajalca, kljub temu, da zna ali vsaj razume angleško.«

4. *Kako pomemben je čas za kitajske oz. japonske pogajalce? Se pogajajo polikrono ali monokrono? Kakšen je njihov odnos do točnosti?*

»Vsekakor imamo mi manj časa v primerjavi z njimi, saj jih mi veliko bolj potrebujemo kot oni nas, torej je čas za kitajske pogajalce nelinearen. In glede na to, da se nam je vedno mudilo, ko smo se dogovarjali, za kakšen posel in delali po dva do tri obiske na dan, smo bili časovno zelo omejeni. Z naše strani in ne z njihove, tako da na to vprašanje težje odgovorim. Je pa dejstvo, da pri vsakem pogajanju tako dolgo ne odstopiš, dokler ne dobiš tistega, kar si si na začetku zadal. Mislim pa, da je vse ali pa večino stvari odvisnih od specifik pogajanj in tako se tudi pogajajo, včasih polikrono včasih tudi monokrono. Nekatere stvari se zмениš takoj, spet druge pa trajajo malo dlje. Vsekakor pa je točnost zelo pomembna in ni fino, da zamudiš na sestanek, ne glede na to, kakšne izgovore imaš. Če se le da, se skušamo tega izogibati, saj konec koncev to tudi ni del bontona in je nespoštljivo. Če pa slučajno pride do kaj takšnega, pa sigurno pokličemo in se opravičimo. Zanimivo je še nekaj, da tam večina ljudi ni v oblekah. Jaz sem se počutil kot kakšen klovn, ko sem s sabo nesel tri obleke, medtem ko je lastnik, ki je imel 20.000 zaposlenih, prišel v športnih hlačah in majici. No, to se mi je zgodilo enkrat, ampak vseeno. In ponavadi puščajo noht od mazinca na roki dolgega, saj to na Kitajskem pomeni, da ne delajo težkega oz. fizičnega dela. Ali pa to pomeni nek signal tujcem, da ni ravno čisto navaden delavec.«

5. *V katerem jeziku so potekala pogajanja? Ali se v dosedanjih pogajanjih uporabljali prevajalce oz. ali so jih uporabljali kitajski oz. japonski pogajalci? Menite, da je raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?*

»Pogajanja so potekala v angleškem jeziku, s prevajalko. Recimo naš kitajski direktor, Chang zelo malo govori angleško, sicer pa razume vse. In so stvari, ko pač ne želim, da bi bil

kdorkoli zraven. Zdaj sem v bistvu nekaj izumil na Googlu, ki ima zelo dober prevajalnik, saj lahko pišeš slovensko, angleško in ti prevede v kitajščino. In midva, s Changom, npr. veva, da se določena komunikacija odvija samo med nama in se ne tiče nikogar drugega, saj znajo biti zadeve zelo zoprne, ko se govori npr. o kadrih, itd. Jaz sem še vedno takšnega mnenja, da ko ve eden, ne ve nobeden, ko pa vsta dva, ve polovico sveta. Ampak stik z ljudmi čutiš že ob prvem spoznanju, če se ujameta ali ne. Jaz pravim, da v prvih treh minutah veš oz. spoznaš koliko je ura, ali kaže prav ali ne. Tako je, ne glede na to, kje si, ali v Sloveniji, Nemčiji ali pa na Kitajskem. Vsekakor je raznolikost jezika lahko zelo velika ovira pri samih pogajanjih. Ampak glede na to, da je naš Aleš tam poročen s Kitajko in da govori kitajsko, se ne obremenjujem preveč s tem, saj vem, da imam ljudi, na katere se lahko zanesem. Torej, komunicira z njimi kitajsko, sicer ne vem kako perfektno, ampak dokler bodo posli uspešni in potekali tako, kot morejo, bom čisto zadovoljen. Vsekakor pa jih ne bo nikoli čisto razumel, saj imajo toliko prenesenih pomenov, in če hočejo, teh ne razume nihče. Ne želim pa, da se Aleš pogovarja kitajsko, ko smo tudi mi pristno tam. In ga prosim, da tudi na koncu, ko so stvari že čisto neformalne, ne namigne na kitajščino. Seveda ga prosim, da naj mi namigne v primeru, ko se oni začnejo med samo pogovarjati v kitajščini, kar se velikokrat zgodi, in to lahko izkoristimo v svoj prid. Poskušaš pa že iz obrazov in njihove mimike ugotoviti, kaj je in česa ni. Dostikrat se pogovarjajo tudi tako na glas, da misliš že, da se kregajo.«

6. *Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?*

»Zelo so pozorni na vse, kar si naštela, predvsem na mimiko obraza in kretnje. In zelo hitro so užaljeni in prizadeti. Zadnjič sem bil na nekem sestanku malce nervozen in sem se razjezil in me je kolega opozoril, da ni dobro, če si tako oster. Boljše je, da na drugačen način poveš. Nekaj smo se pogajali in sem rekel, da je to tovarna, ne pa nek vaški klub, in so bili zelo prizadeti. Kljub temu, da so zelo občutljivi, sem mnenja, da je včasih treba biti tudi malce oster in pokazati neko mejo, in sicer, do kam lahko gredo, čeprav se tega izogibam in se kontroliram. Tako kot oni, tudi jaz ne dovolim nikomur, da se grdo obnaša in da te morda celo podcenjujejo. Prav tako moje podrejene, ko jih peljem na Kitajsko, in če se ne obnašajo tako, kot bi se morali, jih ne peljem več. Treba je spoštovati in nikoli misliti, da si najbolj pameten. Teh izkušenj sem imel kar precej v BSH-ju, ko so se naši obnašali več vrednostno. Mogoče sem preveč občutljiv za takšne zadeve, ampak v podjetju, katerega lastniki so bili Nemci, sem delal 12 let, in vem, da bi bil lastnik zelo jezen, če bi se naši tako obnašali do Kitajcev kot so se Nemci npr. do Slovencev. To ni panoga, ki bi bila odvisna od stroja, to je panoga, ki je odvisna od ljudi. Ne moreš kupiti strojev in reči, od jutri naprej bom delal s stroji in ne potrebujem več ljudi. In glede na to, da ne poznamo tako dobro njihovih kulturnih navad se raje ne spuščamo v to, da bi tam kadrovali. Spet pa je odvisno, s kom se pogovarjam, saj so včasih sporočila jasna, spet drugič ne. Včasih si tudi povedati ne upajo »ne«, čeprav vedo, da

zadeva ne bo izvedljiva, ampak so podrejeni in čakajo na šefa. In začnejo ovinkariti in čeprav desetkrat vprašaš, še vedno ne dobiš odgovora.«

7. *Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?*

»Da. V bistvu smo mi pripeljali do tega, ko se je naš sodelavec začel grdo obnašati in vpiti na kitajske pogajalce. Nečesa niso naredili tako, kot bi morali oz. je bilo dogovorjeno, je sodelavec prijel čevljev in ga z vso silo vrgel na mizo. Tako močno, da ga je odneslo čez mizo kitajskemu pogajalcu v trebuh. Sicer ni mislil tako, imel je smolo. Zadeva se je končala na ta način, da je kitajski pogajalec dal takoj odpoved, ker si ni dovolil, da se take zadeve dogajajo. To je bila zanj sramota in posredno tudi za njegovo podjetje. Torej, zaradi ostalih je dal odpoved, ker si ni dovolil, da bi ga imeli za poraženca. Meni se zdi to nelogično, ampak tako to tam je. Oni niso drugače nič naredili, samo naš sodelavec je bil tam prvič, zadnjič in nikoli več, žal. Ko se je opravičil, smo ga tudi umaknili.«

8. *Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?*

»Mislim, da je najprej vsak sam, saj ti navadni delavci zelo hitro menjajo službe in za par evrov večje plače bi šli takoj drugam. Čeprav pa je tudi skupinska usmerjenost oz. pripadnost, saj si veliko bolj pomagajo med sabo kot kjerkoli v Evropi. Ni nevoščljivosti. Kar se pa družin tiče, se mi pa zdi, da je čisto preveč polaganja upov v otroke, ti se mi prav smilijo. Neprestano jih terjajo, naj se učijo, biti morajo pridni in se lepo obnašati. In ravno zaradi tega se zgodi zelo veliko samomorov. Otroci postanejo razočarani, ker enostavno niso izpolnili vseh pričakovanj staršev. Npr., v Hong Kongu postanem prav slabe volje, ko gledam otroke in njihovo razmišljanje in preobremenjenosti s tem, kaj mislijo starši. In tudi v tem delu Kitajske latniki večjih tovarn svoje otroke z ženami ponavadi pošljejo ali v Kanado, Novo Zelandijo ali v Avstralijo, da naredijo šole in se naučijo angleškega jezika. Nato pridejo nazaj domov. To delajo predvsem zaradi tega, da otroci niso v takšnih stresih, ampak to si lahko privoščijo le tisti, ki imajo veliko denarja. Odločitve sprejemajo kot skupina, ampak spet, ta skupina samo predlaga. Na koncu odloči direktor, ki pa se v večini primerov odloči tako, kot mu je predlagala skupina. Recimo Chang mora vedeti o vsem. Tudi o tem, kako in na podlagi česa so prišli do takšne odločitve. Meni recimo dostikrat reče, naj z njim komuniciram še več in naj mu pošljem to in ono. In recimo, ko nimam časa in Alešu naročim, naj se z njim meni naprej v mojem imenu, je zelo užaljen, saj misli oz. pravi, da ni čisto prepričan, da Aleš točno

to pove, kar sem jaz zahteval. Takšni so Kitajci. Ampak zdaj je boljše, saj se je privadil, da enostavno nimam časa le zanj, saj imam pet tovarn in vseh pet mora delovati tako, kot mora. Tako, da sva se zmenila, da si enkrat na teden vzamem čas samo zanj in da greva lahko čez vse stvari.«

9. *Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v izbrani državi – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v izbrani državi predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?*

»Dajanje daril je vsekakor običajno. Ko gremo na Kitajsko, običajno nesemo kakšna vina, knjigo o slovenskih tradicionalnih jedeh ali o lepotah Slovenije ipd. Darila so zelo lepo sprejeta in ja, na nek način so pričakovana, saj jih ni do sedaj še nihče zavrnil. Korupcijo smo uspeli rešiti na ta način, da je bil že pred nami Chang prisoten v teh krogih. Če ne bi bilo že neke zasnove, sem prepričan, da bi pogrnili na polni črti. Že urejanje samih papirjev te vrže iz tira, kaj šele na novo spoznavanje ljudi in iskanje prostora za tovarno. Ogromno dela in ene nepotrebne birokracije. Jaz, osebno, sem podpisoval po petkrat in šestkrat ene in iste papirje in ko je prišel birokrat ni bilo dobro. Ker je tako veliko birokracije, je tudi veliko zaposlenih na teh uradih in se to dela bolj »šablonsko«. In sem prepričan, da bi živce izgubil, če bi mogli to vse sami delati in urejati. To nam k sreči ureja Chang in prevajalke. In tudi, ko se z ostalimi pogovarjam, so uspeli le na takšen način. Slabša oblika »join venture« bi bila, če bi bili ena državna firma in ti kot tuji vlagatelj prideš dol. Ampak včasih drugačnih opcij ni bilo in so se zapletli v to in pridobili veliko slabše izkušnje kot mi, ki smo šli v privatno firmo.«

C. SLOVENSKA PODJETJA NA KITAJSKEM oz. JAPONSKEM TRGU

1. *Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas ipd.)?*

»Hm, v bistvu to, da se tam dela od ponedeljka do sobote, je po eni strani bolj prednost kot pa slabost. Dostikrat se je zgodilo tudi to, da v soboto in nedeljo nismo imeli kaj početi, kar smo izkoristili za delo tako v soboto kot tudi nedeljo, saj to tam ni nič posebnega. Torej, kar se tiče delovnega časa, je za moje pojme to prednost, saj so zaradi tega tudi toliko bolj poceni. Delajo veliko več in veliko hitreje kot evropski delavci. Recimo tam se dela 10 ur, in to neto ur, brez malice in pavzami, tako kot naši 8 ur, in če je v Evropi približno 225 delovnih dni, s tem, da imamo od tega še dopust do 30 dni, jih v bistvu ostane le 200. Medtem ko je na Kitajskem 289 delovnih dni, torej skoraj ena tretjina več kot v Evropi. Kar se tiče kulturnih ovir, pa je treba sprejeti narod, kakršen je. Po vsem povedanem, mora biti potem s tabo nekaj narobe, če še vedno hodiš tja in še vedno »pljuvaš« po njih, kakšni so in kako se obnašajo. Sprejeti jih je treba, to je to. Težko izpostavim katero od večjih ovir, ki bi se pojavile pri vstopanju na

njihov trg. Sedaj ne vem, ali že tako dolgo sodelujem z njimi, da jih sploh ne opazim več ali pa sem že od samega začetka sprejel njihovo drugačnost, ki pa vsekakor ne pomeni, da je slabša od naše. Po moje vsako po malem.«

2. *Katere so tiste napake, ki jih, po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem izbrane kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?*

»Ko sem začel hoditi na Kitajsko, še v času BSH-ja, so nas neverjetno lepo sprejeli in kasneje, ko smo se pogovarjali z njimi, so rekli, da so pričakovali, da se bomo obnašali veliko bolj oholo in pomembno. In ravno to je po mojem mnenju narobe, saj veliko poslovnežev, ki pride na Kitajsko, misli, kaj so in kaj bodo naredili. To je najslabše, saj je treba priti sproščeno, prijazno in se skušati postaviti na njihovo raven. Zelo, zelo dobro prideš skozi, če znaš z ljudmi delati, sploh pa na takšen način, da se jih dotakneš. Ampak pusti rokovanje in vizitke, to je čisto nekaj drugega. Najlepše je, da ga objameš in mu rečeš, da bosta to pa to naredila in si pomagala. Če do tega nivoja prideš, jih imaš definitivno na svoji strani, saj so znak enega zaupanja, ki ga ne pozabiš kar tako. Ne ti in ne oni. Take zadeve zelo pomagajo pri poslih, ampak na žalost se jih tega zelo malo zaveda, saj jim je težko trošiti še dodatno energijo in se delati prijaznega, ponižanega. Jaz pa nisem takšen. Ključna napaka bi lahko bila tudi ta, da se ljudje premalo pozanimajo o tehničnih in kulturnih zadevah, preden gredo na Kitajsko. Jaz sem o njihovem načinu poslovanja veliko izvedel preko slovenskega poslovnega partnerja, ki sicer živi in je poročen na Kitajskem. On nas je večkrat opozarjal in nam govoril, kako zadeve sprejeti, kako reagirati in kako na koncu rešiti zadeve. Tako da smo se malo več naučili kot pa samo njihove običaje, predvsem, kar se tiče hrane in njihovih paličic, posodic. Zame so oni čisto normalni ljudje. Ne smeš jih užaliti, tako kot nikogar drugod po svetu, to je to. Najbolj je pa užaljen tisti, ki misli, da bo prišel skozi brez tega, da te bo kdo pretental. Tega pa dol ne boš doživel. Vsakomur bi svetoval, da če gre na Kitajsko, mora iti z nekim ciljem. In ko ta cilj doseže, se ne sme nikoli več spraševati, ali se bi še dalo kaj narediti. Prepričan sem, da na Kitajskem ne moreš uspeti, če ne najdeš nekoga, ki že deluje tam in se ukvarja vsaj s podobno zadevo kot ti. Potrebno je dobiti zaupanje. Ali pa najdeš nekoga, ki je tako majhen, da nujno potrebuje še nekoga zraven in je tako lahko od tebe odvisen in da stalno izvajaš kontrolo. Nikakor pa ne večji od tebe, saj to lahko zate pomeni propad, vsaj dolgoročno. Poznam kolega, ki je šel v tako obliko posla. Na začetku je kazalo vse lepo in prav, na koncu so jih potrebovali le še za administrativna dela in ničesar več.«

3. *Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?*

»Za naše podjetje je sodelovanje in poslovanje s Kitajsko strateškega pomena. Mislim, vsaj kar se obutvene industrije tiče (modni del), da se bo prestavil drugam. Prvi val globalizacije je

že minil in tisti, ki so tu največ zaslužili so bili Kitajci. In tistim, ki so ogromno služili, predvsem z zelo poceni obutvijo, so jim postali kitajski delavci kar naenkrat predragi. Zato so dobiček začeli investirati v Vietnam, Pakistan. In v bistvu so sedaj Kitajci lastniki obutvene industrije v tistih koncih. In to so tudi tisti, ki proizvajajo Addidas, Pumo, Nike, bodisi ponaredke bodisi originale. Proti njim smo mi šala mala, saj so to guruji, svetovni igralci. Ampak kljub temu je bilo tudi za naše podjetje to prava, strateška poteza. Dejstvo je, da se bo v naši branži ponudba materialov še bolj zmanjšala in s tem, ko se bo zmanjšala, bodo šle cene še bolj dol, mi pa bomo s tem imeli še večji dobiček, tako da se bo pomembnost v prihodnjih letih po mojem mnenju še povečala, vsaj kar se tiče naše branže. To je zelo podobna zadeva, kot če gledamo proizvodnjo televizorjev ali računalnikov, saj tega v Evropi praktično nihče več ne dela. To se naredi vse na Kitajskem in Japonskem. Na žalost tako je. V Evropi je predrago, na Kitajskem je prepoceni. Tudi kar se tiče gospodarske krize, moram reči, da se je tam doli sploh ne čuti, saj jo država precej uspešno omejuje. Sicer v medijih se bere, da jih je recimo 20 milijonov izgubilo službe ampak jih je v Evropi tudi toliko, in to v avtomobilski, kar je ključnega pomena.«

Priloga 16 - Predstavitev intervjuvanih podjetij

PARSEK d.o.o.

Parsek Interactive je oddelek družbe Parsek d.o.o., specializiran za interaktivne medije. Je skupina svetovalcev, oblikovalcev, producentov, animatorjev, tekstopiscev, multimedijskih tehnologov in spletnih programerjev, ki v tesnem sodelovanju z naročniki in s kreativno rabo naprednih spletnih in večpredstavnostnih tehnologij dokazano uspešno rešuje zahtevne tržno-komunikacijske izzive. Najpogostejše rešitve skupine Parsek Interactive so:

- korporativna spletna mesta,
- produktne predstavitve,
- spletne podobe storitev,
- mini spletna mesta, oglasne igre in spletne trženjske akcije,
- multimedijska produkcija in
- oblikovalske rešitve.

Med največje naročnike Parsek Interactive sodijo Cisco Systems, Elan, HIT Casinos, L'Oreal, Lipton, Ministrstvo za kulturo RS, Mitsubishi Heavy Industries, NLB, Renault Nissan Slovenija, Revoz, Peugeot Slovenija, Pošta Slovenije, Virgin Atlantic, Zavarovalnica Adriatic, Zavarovalnici Slovenica in Slovenica Življenje.

Podjetje je že ogromno doseglo, in sicer: partnerstvo s svetovnimi velikani, uspeh na Japonskem, navezo z enim od vodilnih svetovnih investicijskih skladov. Parsek je sklenil pomemben posel z azijskim trgovskim velikanom. Največja japonska trgovska veriga Ito-

Yokado je za svojo elektronsko trgovino uporabila tehnologijo *Parsek CP2iOS*. Parsek d.o.o., ki sodi med vodilna slovenska podjetja za načrtovanje, razvoj in izvedbo zahtevnih internetnih rešitev, je leta 2001 kot prvo slovensko podjetje ustanovil hčerinsko družbo na Japonskem, *Parsek Japan d.d.* Glavni kupci Parsekove tehnologije so uveljavljena slovenska in mednarodna podjetja. Ito-Yokado s sedežem na Japonskem sodi med vodilne svetovne trgovce in je uvrščen v Fortune500 ⁹.

Parsek Interactive izvaja dve ključni dejavnosti:

- spletni inženiring ter
- interaktivni marketing.

Spletni inženiring je dejavnost, znotraj katere si na poti od identifikacije problema do rešitve ciklično sledijo faze analize, diagnoze, kreativne zasnove in načrtovanja, izvedbe ter preverjanja. Tipične spletno-inženirske rešitve in storitve, ki jih skupina Parsek Interactive ponuja, so:

- oglasne pasice,
- spletni obrazci,
- spletne predstavitve,
- spletni portali,
- lokalizacija / internacionalizacija,
- CRM rešitve,
- ekstranet / intranet rešitve.

Interaktivni marketing je dejavnost, v okviru katere Parsek Interactive nadgrajuje klasične agencijske storitve in medijski splet. Med najpogostejše marketinške rešitve in storitve skupine Parsek Interactive sodijo:

- načrtovanje in izvedba spletnih komunikacijskih projektov,
- razvoj komunikacijskih in spletno-prisotnostnih strategij,
- načrtovanje in izvedba sporočilnih ter tržnih akcij,
- načrtovanje in implementacija e-produktov in e-storitev,
- analiza in optimizacija stičnih točk akcij ter storitev,
- medijska konvergenca,
- e-mail marketing,
- iskalniški marketing,

⁹ Povzeto po članku v reviji Podjetnik.

- virusni marketing,
- mobilni marketing,
- interaktivno tekstopisje,
- izvajanje CRM storitev za naročnike.

Parsek Interactive se je skozi leta delovanja uspešno spopadel tudi s satelitskimi projekti, ki ne sodijo v zgoraj omenjeni dejavnosti. Mednje uvrščamo:

- razvoj poslovnih modelov, ki temeljijo na interaktivnih tehnologijah,
- medijsko podporo dogodkom,
- razvoj lastnih medijev,
- multimedijско produkcijo,
- avdio-video produkcijo,
- grafično produkcijo, ilustracije, oznake,
- industrijsko oblikovanje.

Tabela 5: Hitri pregled rezultatov poslovanja (v EUR) podjetja Parsek d.o.o.

Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008
Sredstva	1.172.873	1.426.552	1.410.783	1.778.587	1.897.018
Kapital	1.090.751	1.163.649	1.261.655	1.210.552	1.217.186
Celotni prihodki	840.310	869.875	1.017.010	1.840.599	1.774.478
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	6.208	72.118	98.330	208.207	7.026
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obdobju	10,07	10,00	11,42	19,00	23,22
Delež dolgov v financiranju	7,00	18,43	10,57	31,94	35,84
Kratkoročni koeficient likvidnosti	3,06	2,12	3,46	2,03	1,91
Čista donosnost sredstev	0,52	5,54	6,93	13,05	0,38
Čista donosnost kapitala	0,57	6,39	8,11	16,84	0,57

Vir: Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2009.

AKRAPOVIČ d.d., podjetje za proizvodnjo, trgovino in storitve

Podjetje Akrapovič je svetovno priznan proizvajalec visokozmogljivih izpušnih sistemov za vgradnjo na štiritaktne motocikle. S svojimi izdelki opremljajo tako običajne motoriste kot tudi vrhunske dirkalne ekipe, v svoji zgodovini pa so nabrali številne zmage in naslove svetovnih prvakov na cestnih in motokrosističnih tekmovanjih. Prav tako pa je eno izmed najhitreje rastočih podjetji v Sloveniji. Ustanovitelj in lastnik podjetja Akrapovič je Igor Akrapovič, ki je leta 1990 ustanovil podjetje Akrapovič s.p. in v sklopu svoje delavnice začel

proizvajati izpušne sisteme, namenjene izključno športnim ekipam. Leta 1992 je zaposlil svojega prvega delavca in do konca istega leta se je število zaposlenih povečalo na šest. Pri izdelavi izpušnih sistemov je začel z uporabo visoko kvalitetnih materialov, kar je bilo za tiste čase zagotovo novost. Zaradi čedalje večjega povpraševanja po njegovih izpušnih sistemih se je dejavnost iz manjše delavnice leta 1993 preselila v večjo proizvodno halo. V letu 1997 je podjetje pri izdelavi svojih izdelkov začelo masovno uporabljati material titan, kar se je izkazalo za zelo pametno in daljnovidno potezo. To je bilo mogoče z nakupom stroja za oblikovanje cevi iz titana, ki je še dandanes unikaten na svetu. Po Kawasaki su izpušne sisteme začeli uporabljati še Yamaha, Suzuki in Honda. V sezoni 1999 so tako vse japonske ekipe v tekmovanju Superbike World Championship uporabljale izpušne sisteme Akrapovič. V letu 1999 je prišlo do mnogih sprememb, saj so se izpušni sistemi, ki so se prodajali pod blagovno znamko Skorpion, preimenovali v Akrapovič, kar se je sicer na koncu izkazalo za dobro tržno potezo, kasneje pa je podjetje še spremenilo svoj pravni status iz s.p. v d.o.o. Prav tako se je podjetje preselilo v novo zgradbo, kar je pomenilo, da se bodo pojavile spremembe v logistiki in pa potreba po večji delovni sili. V začetku leta 2001 zaradi kompleksnosti vodenja podjetja in preobremenjenosti lastnik prepusti vodenje podjetja izvršnemu direktorju, sam se posveti razvoju novih tehnologij in novih izdelkov. Tako je podjetje počasi začelo sistematično oblikovati organizacijsko strukturo (Semolič, 2004, str. 19-20). Kot podjetje, ki uspešno tekmuje na zahtevnem globalnem trgu, Akrapovič stalno išče nove načine, s katerimi bi izboljšal svoje poslovanje in zaposlenim omogočil, da so pri svojem delu uspešnejši.

Tabela 6: Hitri pregled rezultatov poslovanja (v EUR) podjetja Akrapovič, d.d.

Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008
Sredstva	15.556.155	18.320.360	24.399.405	28.222.467	37.572.000
Kapital	11.923.860	15.219.331	19.395.389	24.587.164	26.479.000
Celotni prihodki	15.947.476	17.284.487	20.864.859	26.574.931	31.334.000
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	3.561.633	3.459.693	4.164.377	5.197.827	3.392.000
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obdobju	137,67	183,60	209,61	266,17	344,58
Delež dolgov v financiranju	23,35	16,93	20,51	12,88	29,52
Kratkoročni koeficient likvidnosti	2,71	3,63	2,36	3,83	2,50
Čista donosnost sredstev	26,21	20,47	19,49	19,75	10,31
Čista donosnost kapitala	34,60	25,54	24,05	23,63	13,28

Vir: Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2009.

MERKUR d.d.

Samo v delniški družbi Merkur d.d. je zaposlenih približno 4000 ljudi, skozi trgovske centre, ki skupaj merijo več kot 100.000 m² prodajnih površin, pa se mesečno sprehodi milijon obiskovalcev. Podjetje sodeluje z več kot 10.000 partnerji in trži več kot 750 različnih skupin izdelkov, zaokroženih v prodajne programe. Merkur je torej ponudnik najkakovostnejših tehničnih izdelkov, zbranih na enem mestu. Na domačem trgu utrjujemo vodilni položaj pri prodaji kakovostnih izdelkov za opremo doma, izdelkov »Naredi si sam«, elektrotehničnih, metalurških, gradbenih in profesionalnih tehničnih izdelkov, vse bolj pa razvijajo in krepijo blagovno znamko Merkur tudi na bližnjih tujih trgih. V Sloveniji po posameznih blagovnih skupinah dosegajo od 20 do 50 % tržnega deleža, vodilni delež pa načrtujejo doseči tudi na trgih držav JV Evrope ¹⁰.

Skupino Merkur sestavljajo poleg delniške družbe Merkur še:

- dve podjetji v Sloveniji:
 - Bofex, d.o.o. (s svojima blagovnima znamkama Big Bang in BOF ponuja kupcem kakovostne izdelke akustike, zabavne elektronike, bele tehnike in male gospodinjske aparate),
 - Kovinotehna, d.o.o. (ukvarja se z upravljanjem nepremičnim);
- sedem podjetij v tujini (večinoma so specializirana za uvoz in izvoz izdelkov iz dela prodajnega programa delniške družbe Merkur);
- dve predstavništvi v tujini (Beograd in Moskva).

Njihovo poslanstvo je, da s kakovostnimi izdelki in odličnim svetovanjem ustvarjajo zadovoljstvo kupcev, prav tako pa so ponosni na dosežke preteklosti in motivirani z izzivi prihodnosti. S prilagajanjem spremembam v okolju, sposobnostjo odkrivanja in izkoriščanja tržnih priložnosti in z željo po nenehnem razvoju, učenju in izpolnjevanju so ustvarili več kot 110- letno tradicijo uspešnega poslovanja. Usmerjeni so v prihodnost, v nove izzive in ideje, ki jim predstavljajo priložnost za nadaljnjo rast in razvoj. Načrtujejo velike investicije, ki zagotavljajo hitro širitev na trgih jugovzhodne Evrope. Do leta 2013 bodo pričeli z gradnjo številnih novih trgovskih centrov Merkur in Big Bang v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji ter v Bosni in Hercegovini. Kot edino slovensko trgovsko podjetje s tehničnim blagom je Merkur kljuboval vsem družbenoekonomskim spremembam in nemirnim časom pred drugo svetovno vojno in po njej. V tem obdobju je trgovsko podjetje Merkur s približno dvajsetimi zaposlenimi začelo prevzemati manjša regionalna sorodna trgovska podjetja. Ob koncu sedemdesetih let se je podjetje z več kakor petsto zaposlenimi specializiralo za veleprodajo, maloprodajo in izvozno dejavnost ter take oblike prodaje ohranilo vse do danes. Po letu 1980 se je za podjetje začelo obdobje širitve maloprodajne mreže na domačem trgu, izgradnje skladiščnih in logističnih zmogljivosti. Ob razpadu enotnega trga nekdanje Jugoslavije si je Merkur s še hitrejšim razvojem prodajne mreže, ustanovitvijo hčerinskih podjetij v tujini in

¹⁰ Povzeto po Merkurjevi spletni strani.

močnimi povezavami z industrijo in gradbeništvom pridobil vodilno pozicijo na domačem trgu. Pri tem je s posodabljanjem svoje prodajne mreže, z uvajanjem novih izdelkov, šolanjem in usposabljanjem kadrov prehitel več uglednih in veliko večjih trgovskih družb v širšem prostoru jugovzhodne Evrope. Po letu 1990 se je podjetje preoblikovalo v javno delniško družbo, katere delnice so se leta 1998 uvrstile v redno trgovanje na Ljubljanski borzi. Začetki Merkurja segajo v konec 19. stoletja, ko je trgovec Peter Majdič ustanovil veletrgovino z železnino, imenovano »Veletrgovina z železnino Peter Majdič – Merkur«. Sedež veletrgovine je bil sprva v Spodnji Hudinji pri Celju, toda že v prvih letih delovanja je Merkur odprl podružnico v Kranju in kasneje tja preselil tudi svojo upravo. Po številnih in velikih spremembah je v devetdesetih letih ustanovil lastna podjetja v tujini in jih povezal v Merkur Skupino, leta 1998 pa začel z intenzivnim širjenjem maloprodajne mreže oz. odpiranje novih trgovskih centrov po vsej Sloveniji. Z odkupom delnic je podjetje v last pridobilo štiri slovenska podjetja: najprej novomeško Novotehno, d.d., nato koprsko Trgovsko podjetje Soča d.d., v letu 1999 pa tudi ljubljanski Bofex, d.o.o., in celjsko Kovinotehno, d.d. V letu 2001 je bil uresničen tudi največji in najtežji projekt, ki je temeljito posegel v današnjo strukturo podjetij – sodelavci Merkurja, Kovinotehne, Soče in Novotehne so v veliki meri združili moči pod skupnim, mnogo večjim podjetjem Merkur, leta 2002 pa so bila hčerinska podjetja dokončno povezana v enovito podjetje. V zadnjih letih Merkur uspešno utrjuje vodilni tržni delež v Sloveniji. Popolnoma smo prenovili obstoječe trgovske centre in zgradili številne nove ter razširili skladiščne in dodelavne zmogljivosti za potrebe podjetniških kupcev. Na Hrvaškem smo zgradili osem trgovskih centrov in enega, največjega med tujimi, v Beogradu. Z gradnjo novih trgovskih in metalurških centrov bomo v prihodnjih letih na tujih trgih dosegli 10 % tržni delež (Tomažin, 2005, str. 28).

Tabela 7: Hitri pregled rezultatov poslovanja (v EUR) podjetja Merkur d.d.

Kategorije	2004	2005	2006	2007	2008
Sredstva	529.794.321	578.431.372	742.809.005	912.187.000	932.875.999
Kapital	168.396.262	184.296.589	212.658.029	332.463.000	336.687.486
Celotni prihodki	665.076.219	660.495.507	814.211.843	953.721.000	891.806.757
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	11.763.584	11.604.958	12.758.119	30.610.000	26.474.797
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obdobju	2.379,81	2.466,50	2.602,30	2.842,90	2.828,95
Delež dolgov v financiranju	66,89	66,79	70,09	62,27	62,85
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,08	0,97	1,00	1,04	0,79
Čista donosnost sredstev	2,32	2,09	1,93	3,70	2,86
Čista donosnost kapitala	7,13	6,58	6,43	11,23	7,91

Vir: Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2009.

ALPINA d.d., Žiri

Tradicija izdelave čevljev na Žirovskem sega daleč v prejšnje stoletje. Iz številnih privatnih čevljarских delavnic je bilo leta 1947 ustanovljeno podjetje Alpina. Danes Alpina posluje kot delniška družba. Osnovni kapital družbe znaša 8.647.471,21 evrov in 783 zaposlenih proizvede letno 1.764.000 parov modne in športne obutve.

Dve tretjini celotne proizvodnje predstavlja ženska in moška modna obutev. Oblikovalci in tehnologi modne obutve sledijo trenutnim svetovnim modnim trendom in na podlagi zbranega znanja ustvarjajo kvalitetno, udobno in modno obutev. Lepljeno in brizgano modno obutev sestavljajo tri osnovne linije: klasična, modna in športna. Poleg prodaje v lastnih prodajalnah, Alpina modno obutev izvaža še v Francijo, Nemčijo, Belgijo, Švico, Veliko Britanijo in druge države. Preostalo tretjino proizvodnje predstavlja športna obutev. Sedanje in prihodnje aktivnosti so in bodo usmerjene v tri programe pod blagovno znamko Alpina – smučarski čevlji, tekaški čevlji in pohodniški čevlji. Da bi zadovoljili potrebe kupcev, si oblikovalci in razvijalci športne obutve prizadevajo ponuditi nov, lepo oblikovan, funkcionalen in cenovno konkurenčen izdelek skupaj z vsemi servisnimi storitvami.

Alpina je vodilni proizvajalec tekaških čevljev, saj ima 30 % svetovni tržni delež. Z njimi opremlja nekatere nacionalne tekaške in biatlonske reprezentance (slovensko, norveško, švedsko, italijansko in kanadsko). Na področju tekmovalnih in rekreacijskih tekaških čevljev so Alpinini strokovnjaki še izboljšali modele in jih razvili v skladu s trenutnimi modnimi in tehnološkimi trendi. Najpomembnejše države, v katere se izvaža tekaške čevlje, so Norveška, ZDA, Italija, Kanada, Japonska, Švedska in Nemčija.

Alpina svoje izkušnje združuje z najsodobnejšo tehnologijo. Nove smučarske tehnike zahtevajo natančno podporo smučarske opreme. Funkcionalna uporabnost in kvaliteta Alpininih smučarskih čevljev se je pokazala s številnimi dobrimi rezultati vrhunskih športnikov. Alpina proda približno 2% svetovne proizvodnje smučarskih čevljev. Največ čevljev se izvozi v države, kjer je smučanje popularno, in sicer v ZDA, Nemčijo, Češko, Avstrijo in Poljsko. S široko ponudbo pohodniške obutve so se seznanili že mnogi poznavalci Alpininih izdelkov. Med njimi tudi slovenska vojska, ki ji Alpina dobavlja svoje izdelke. Med pohodniško obutvijo lahko najdete tako obutev za težje, bolj zahtevne vzpone kot tudi obutev za prosti čas.

Poleg izvoza svojih izdelkov na tuje trge je Alpina veliko pozornosti vseskozi posvečala širitvi lastne prodajne mreže. Začetki maloprodaje segajo v začetek šestdesetih let, ko je Alpina odprla svojo prvo poslovalnico v Sarajevu. Danes ima prodajalne v Sloveniji (55), na Hrvaškem (33), v Bosni (11), v Srbiji in Črni Gori (12), na Madžarskem (6), v Romuniji (1) ter v Bolgariji (1). Da bi svojo ponudbo razširila in še bolj približala potrebam potrošnikov, Alpina dokupuje obutev tudi drugih proizvajalcev. V zadnjih letih je bilo veliko pozornosti

posvečeno prenovi prodajaln, ki so dobile bolj sodobno, ponudbi in kupcem prilagojeno atmosfero. Enotna, kupcu bolj prijazna podoba prodajaln ter razširjena ponudba skupaj bolje zadovoljita želje Alpininih zvestih kupcev.

Zgodovina Alpine, d.d., Žiri sega v več kot petdeset let nazaj. Pomembnejše mejnike v zgodovini predstavljajo naslednja leta:

- 1947: Številne zasebne čevlarske delavnice se združijo v čevlarske zadruge in iz njih se kasneje ustanovi Tovarna čevljev Žiri, pozneje imenovana Alpina.
- 1951: Tovarna športnih čevljev se preimenuje v Alpino.
- 1952: Razširi se proizvodni program – Alpina se preizkusi v izdelavi vseh vrst obutve.
- 1955: Pri izdelavi čevljev v proizvodnji se uvede strojni način dela.
- 1960: Velik napredek v proizvodnji predstavlja prehod z obrtniškega na industrijski način dela, ko 1. februarja steče delo na tekočem traku.
- 1970: V Žireh se odpre nova proizvodna hala.
- 1971-72: Za šivanje modne obutve se odpre obrat v Gorenji vasi in na Colu.
- 1973: Leto prinese dve prelomni pridobitvi: delati začne prvi računalniški center in začne se proizvodnja smučarskih čevljev v »plastiki«.
- 1977: Ob praznovanju 30-letnice se odpre nova, doslej največja proizvodna hala.
- 1985: Prvič v zgodovini Alpine se izdelava več kot 2.000.000 parov obutve. Število zaposlenih se približa številki 2000, ki pa ni nikoli dosežena.
- 1990: Alpina sodeluje pri izgradnji Blagovnice Žiri.
- 1995: Alpina se iz družbenega podjetja preoblikuje v delniško družbo.
- 1999: Finančno prestrukturiranje in podpis pogodbe z Evropsko banko za obnovo in razvoj.
- 2000: Sprejem strategije razvoja proizvodnje in prodaje za petletno obdobje.
- 2004: Družba Alpina ustanovi hčerinsko podjetje v Romuniji Alpina SIRO. Zapre se proizvodna obrata na Colu in v Gorenji vasi.
- 2005: Družba Alpina ustanovi dve hčerinski podjetji. Januarja ustanovi na Kitajskem podjetje Zhongshan Alpina Footwear Company, Ltd, julija pa v Ukrajini s prodajo modne in športne obutve na debelo prične podjetje Alpina UA.
- 2006: 14. junija finančna družba *Infond Holding 2*, d.d., Maribor, postane 56,56 % lastnik Alpine.
- 2006: 14. novembra *Infond Holding 2*, d.d., Maribor, pridobi še dodatnih 43,44 % delnic manjšinskih delničarjev Alpine in s tem postane 100 % lastnik Alpine.

Tabela 8: Hitri pregled rezultatov poslovanja (v EUR) podjetja Alpina d.d., Žiri

Kategorije	2003	2004	2005	2006	2007
Sredstva	42.569.252	46.098.030	46.653.182	54.206.410	58.762.283
Kapital	24.435.180	25.377.137	26.463.759	27.580.170	25.939.587
Celotni prihodki	50.826.039	50.540.043	49.018.910	49.861.958	53.148.763
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	952.696	861.559	674.428	57.846	1.217.011
Povprečno število zaposlencev na podlagi delovnih ur v obdobju	995,71	926,59	790,41	758,61	718,65
Delež dolgov v financiranju	42,46	44,92	43,25	46,51	53,16
Kratkoročni koeficient likvidnosti	1,38	1,49	1,53	1,27	1,42
Čista donosnost sredstev	2,30	1,95	1,45	0,21	2,15
Čista donosnost kapitala	3,99	3,47	2,60	0,42	4,55

Vir: Podatkovna baza poslovnih informacij Gvin.com, 2009.