

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KAKO SE USPEŠNO
POGAJATI S KITAJCI**

Ljubljana, avgust 2005

MATEJA PLEVEL

IZJAVA

Študentka Mateja Plevel izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.8.2005

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. POGAJANJA	2
2.1. DEFINICIJA POGAJANJ.....	2
2.2. FAZE POGAJANJ	3
2.2.1. Priprave na pogajanja	4
2.3. MEDNARODNA POGAJANJA	7
2.3.1. Kultura.....	8
2.3.2. Posebnost priprav na mednarodna pogajanja	9
3. KITAJSKA KOT POSLOVNI PARTNER.....	12
3.1. KITAJSKA.....	13
3.2. ZGODOVINSKO OZADJE KITAJSKE	14
3.3. KRATEK ORIS GOSPODARSKEGA OKOLJA IN VPLIVA VLADE NA GOSPODARSTVO	16
3.4. TRADICIJA IN NAVADE KITAJCEV	18
3.4.1. Guanxi in »izguba obraza«.....	18
3.4.2. Poslovna darila	21
3.4.3. Oblačenje.....	21
4. TEHNIKE IN TAKTIKE KITAJSKIH POGAJALCEV	21
5. RAZISKAVA O POSLOVNIH POGAJANJIH SLOVENCEV S KITAJCI.....	24
5.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE	24
5.2. METODOLOGIJA	24
5.3. REZULTATI RAZISKAVE	26
5.3.1. Podatki o sodelujočih podjetjih	26
5.3.2. Pogajanja s Kitajci.....	28
5.3.3. Lastnosti kitajskih pogajalcev	32
5.3.4. Poznavanje Kitajske	33
5.3.5. Odnosi anketiranih s kitajskimi poslovnimi partnerji	36
5.3.6. Priporočila na podlagi ankete	38
SKLEP.....	40
LITERATURA.....	42
VIRI.....	43
PRILOGE	

1. UVOD

V zadnjem desetletju smo priča velikim spremembam na svetovnem trgu: pogoji uspešnega poslovanja so vse trši, vedno bolj se je treba boriti za vdor na trg, obstanek in povečanje deleža na njem. Podjetja se zato povezujejo, združujejo, vzpostavljajo poslovna partnerstva. Pri tem se odpirajo navzven tudi gospodarstva, za katere je v preteklosti veljala zaprtost v smislu mednarodnega sodelovanja iz različnih vzrokov. To lahko rečemo tudi za Kitajsko. Ko poslušamo ali beremo novice, vidimo, da omenjena država glede tega precej izstopa. Ves poslovni svet se obrača proti njej, saj v njej vidi trg in potencialno poslovno sodelovanje. Tudi slovenska podjetja se vse bolj navdušujejo nad Kitajsko, hkrati pa si morda ustvarijo neko oviro, občutijo strah pred drugačnostjo. Vsaka regija ima določene značilnosti in svoje posebnosti, ki jih lahko občutimo predvsem pri pogajanjih, saj je to temelj poslovanja. Poslovanje podjetij je povsem odvisno od uspešnosti na poslovnih pogajanjih, saj se tu dogovorimo o pogodbah in poglavitnih stvareh, kot so na primer cene, kvaliteta, dobavni in plačilni pogoji in podobno. Strinjam se z Adlerjevo (1997, str. 191), ki pravi, da so pogajanja ena izmed najpomembnejših znanj v globalnem poslovnem sodelovanju. Globalna pogajanja namreč zadevajo vso kompleksnost domačih pogajanj z dodano kulturno različnostjo. Vsaka pogajanja med dvema ali več poslovnimi partnerji so nedvomno zapletena in v vseh primerih je potrebna spretnost in morda tudi talent. Še posebno pozornost pa je treba nameniti pripravam na pogajanja z ljudmi, ki izhajajo iz drugačnega okolja, imajo druge navade, kulturo, zgodovino, politično ureditev.

Pogajanja med podjetji iste regije in podobnih kultur so že sama po sebi težavna, potrebno je veliko vztrajnosti in izkušenj. Posebej se mi zaradi svoje zapletenosti in drugačnega pristopa zdijo zanimiva medkulturna pogajanja, za katera so potrebne posebne priprave in znanja. Za obravnavo pogajanj ravno s Kitajci sem se odločila zaradi pomembnosti pogajanj samih in zaradi aktualnosti kitajskega gospodarskega prostora.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, kako se čim boljše pogajati s Kitajci, ali so priprave nanje pomemben del pogajanj in ali se moramo prej še kaj posebnega naučiti in izvedeti o njih.

Svoje diplomsko delo sem napisala na podlagi različne literature, virov in ankete med slovenskimi podjetji, ki sodelujejo s Kitajci, z namenom priti do rešitev in nakazati načine, kako se uspešno pogajati s Kitajci. Pričujoče besedilo je torej namenjeno predvsem poslovnem, študentom in tistim, ki jih Kitajska in njeni prebivalci s svojo kulturo navdušujejo in kakorkoli poslovno ali drugače povezujejo. Upam, da bom s svojim delom vsaj malo prispevala k lažjemu in uspešnejšemu poslovanju in shajanju s Kitajci.

Za pisanje diplomskega dela sem uporabila metodologijo zbiranja podatkov s pomočjo primarnih in sekundarnih virov. Na eni strani sem kot primarni vir uporabila lastno raziskavo, s pomočjo katere sem raziskovala, kakšna je težavnost in kakšno je stanje pri pogajanjih

slovenskih podjetij s kitajskimi. Anketo sem izvedla med slovenskimi podjetji, ki sodelujejo s Kitajci. Na drugi strani pa je moje delo nastajalo tudi s pomočjo sekundarne literature.

V diplomskem delu se torej osredotočim na pogajanja in ideje, ki naj pomagajo posameznikom ali podjetjem pri pogajanjih ali druženju s Kitajci. Najprej opredelim pogajanja, potem izpostavim priprave nanje in nato preidem na opredelitev kulture in posebnosti pri pripravah na pogajanja v mednarodni razsežnosti. V tretjem poglavju predstavim Kitajsko, njeno zgodovinsko ozadje in gospodarsko okolje. V tem delu lahko izvemo tudi nekaj o zanimivi tradiciji in navadah Kitajcev, kar je vsekakor koristno prebrati. Teoretični del zaključim s pisanjem o tehnikah in taktikah kitajskih pogajalcev, čemur je namenjeno četrto poglavje. Peto poglavje se nanaša na raziskavo o poslovanju in pogajanjih slovenskih podjetij s kitajskimi in njene rezultate. Na podlagi teh izsledkov lahko pridobimo različne uporabne informacije iz prakse. V zadnjem podpoglavju predstavljam priporočila za pogajanja s Kitajci, ki so oblikovana glede na rezultate raziskave. Z mislimi o celotnem diplomskem delu pa zaključujem delo v sklepu.

2. POGAJANJA

V tem poglavju bom s pomočjo različne literature in virov skušala čimbolj natančno opredeliti pojem pogajanj, saj ni absolutno vedno veljavne definicije, pač pa si lahko pri razlagi pojma pomagamo z mnenji več avtorjev. Po opredelitvi pogajanj bom na kratko razložila faze pogajanj, nato pa bo sledilo poglavje o pomembni fazi, tj. fazi priprav na pogajanja.

2.1. DEFINICIJA POGAJANJ

Ljudje ne govorimo vsak dan o pogajanjih in morda niti ne bi znali v celoti in točno povedati, kaj si predstavljamo pod tem pojmom. Tudi različni avtorji pogajanja definirajo različno. Slovar, ki sem ga našla na internetni strani, razloži pogajanje kot aktivnost ali diskusijo za doseg dogovora (Hyperdictionary, 2005). V SSKJ sem našla razlago glagola pogajati se, in sicer to pomeni skušati doseči soglasje, sporazum glede česa (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2005). Ta preprosta definicija je zelo splošna, medtem ko so avtorji knjig, ki se tičejo pogajanj, precej bolj natančni. Baden (1994, str. 2) meni, da so pogajanja naše vsakdanje življenje, saj se vsak dan pogajamo: otrok poskuša dobiti bonbon, ko sta z mambo v trgovini, mati hoče, da otrok pospravi sobo, prijatelji se dogovarjajo, kateri film si bodo ogledali v kinu, zaposleni poskuša doseči višjo plačo pri nadrejenem – vsi ti ljudje se pogajajo za doseg svojega cilja. Pogajanja so način komuniciranja, ki nam omogoča shajanje z drugimi ljudmi, pri čemer ni važno, ali so razmerja na osnovi sodelovanja ali tekmovanja. Ta definicija se mi zdi zelo široka in mi je všeč, ker pravi, da se pogajanja ne tičejo samo poklicnih pogajalcev, pač pa je to proces pri komuniciranju, ki je zanimiv in relevanten za čisto vsakega posameznika v družbi. Smiselna se mi zdi tudi ožja opredelitev pogajanj v knjigi Poslovno komuniciranje. V organizaciji je navadno več ljudi, ki delujejo složno, saj »...vsak zase zmore le malo, v složnem delovanju pa mnogo.« (Možina et al., 2004, str. 276). Interesi, ki

temeljijo na različnih potrebah in vrednotah ljudi so različni, ta nasprotja skušamo obvladovati s pogajanjem. »Pogajanje je zблиževanje stališč posameznikov, skupin, organizacije, javnosti o ciljih in strategijah za doseganje teh ciljev.« (Možina et al., 2004, str. 276). Omenjeni avtorji dodajajo, da so pogajanja večsmerni proces komuniciranja, v katerem udeleženci vplivajo drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev in si tako bližajo različna stališča.

Ljudje torej razumemo pogajanja različno, od procesov pri komuniciranju glede vsakdanjih del in opravil pa do pogajanj v poslovnem svetu. Ker se bom kasneje posvetila poslovnim pogajanjem s Kitajci in uspešnosti pri tem, se bom v celotnem tekstu mojega diplomskega dela držala in osredotočala na poslovna pogajanja.

V primeru dogovarjanj, urejanj nasprotij in preprečevanj sporov se morajo udeleženci sporazumeti o zadevi tako, da je sprejemljiva za obe ali vse strani, da so pogajanja uspešna. Za odločitev za poslovna pogajanja morajo obstajati zadostni pogoji za to. Lotimo se jih le, če je za to dovolj razlogov in če so možnosti za uspešnost pogajanj dobre. Vedeti moramo, da pogajanja terjajo porabo resursov, predvsem dragocenega časa. Pretehtati je treba, ali je zadeva dovolj pomembna, ali je nujna, ali se bo morda uredila sama brez obremenjevanja udeležencev s pogajanjem. Za pogajanja se torej odločimo, če menimo, da bo to vsem udeležencem prineslo večje koristi, kot bi jih imeli, če pogajanj ne bi bilo (Možina, 1995, str. 309, 310, 343).

Definicije pogajanj bi rada dopolnila tudi z opisom poteka pogajanj po fazah. Da bi se še bliže spoznali s tem, kaj pogajanja pomenijo, bom na kratko naštel faze pogajanj. Ker pa so priprave na pogajanja zelo pomemben del procesa pogajanj, bom nadaljevala s širšo razlago priprav nanje.

2.2. FAZE POGAJANJ

Poteka pogajanj in njegovih faz ne moremo točno določiti, saj je potek odvisen od številnih dejavnikov, kot so na primer okolje, v katerem se pogajanje odvija, občutljivost teme, o kateri se pogaja. Potek je odvisen tudi od tega, ali so pogajalci pod močnim vplivom javnega mnenja, njihovih nadrejenih, odvisno je seveda tudi od osebnosti samih pogajalcev in podobno. Avtorji različno opredeljujejo faze pogajanj. Hendon določi 6 faz na naslednji način (Hendon et al., 1989, str. 15):

1. faza: **Predpogajanje**. V tej fazi določimo cilje, pri čemer upoštevamo pričakovane priložnosti in težave.
2. faza: **Vstop**. V tem obdobju poteka predstavitev stališč nasprotni strani.
3. faza: V tem času **vzpostavimo učinkovit odnos z nasprotno stranjo**. Vzpostavimo medsebojno zaupanje in se seznanjamo s potrebami in cilji nasprotne strani.

4. faza: V 4. fazi **spoznavamo argumente nasprotne strani in hkrati preoblikujemo prvotne strategije**. V tem času lahko popravimo napačne in netočne domneve in ponudimo nasprotni strani primernejše predloge, ki bodo bolj ustrezali njenim potrebam in zahtevam.

5. faza: To fazo avtor imenuje **pogajanje in dajanje koncesij**. Ta del pogajanj je najbolj dinamičen, saj se udeleženci izmenjujejo v procesu jemanja in dajanja ob hkratnem ščitenju svoje BATNE¹.

6. faza: Na koncu je na vrsti faza **doseganje sporazuma**. V tem času so znani pogoji, sprejemljivi za obe strani, kar omogoča oblikovanje elementov pisnega ali ustnega sporazuma.

2.2.1. Priprave na pogajanja

Vsekakor so priprave – te Hendon uvršča v 1. fazo, ki jo imenuje predpogajanja – najpomembnejši del pogajanj. V tem času si namreč izdelamo podrobno strategijo, cilje, razne relevantne podatke in informacije, ki nam pomagajo med samimi pogajanjmi. Kajti, če nismo dobro pripravljeni, nam lahko hitro zmanjka samozavesti in argumentov, kar pa nasprotna stran lahko hitro izkoristi. Kavčič (1992, str. 67) meni, da so priprave takšnega pomena, da verjame v načelo: »Nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja.« Za temeljite priprave je ponavadi premalo časa, vendar če hočemo biti res uspešni pri pogajanjih, si moramo za to nujno vzeti čas. Prej omenjeni avtor določa sledeče posledice slabe pripravljenosti ene ali obeh strani (Kavčič, 1992, str. 67):

- bistveno podaljšuje pogajanja v celoti,
- povečuje verjetnost, da bomo po nepotrebnem popuščali,
- zmanjšuje verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj,
- povečuje verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitev pa težje, kot je potrebno.

Za začetek pogajanj je pomembno, da rešimo t.i. tehnična vprašanja. Oba pogajalca se morata uskladiti glede kraja, časa, teme in ciljev pogajanj, kar je razlog za »predpogajanja«, ki se zgodijo pred glavnimi pogajanjmi (Raiffa, 1998, str. 53). Tovrstna priprava na glavna pogajanja se mi zdi izredno pomembna, saj določitve zgoraj omenjenega pomembno vplivajo na moč in počutje obeh pogajalcev na kasnejših pogajanjih. Strniša (1993, str. 23) meni, da priprave spodbujajo aktivnost in kreativnost pogajalcev, kar jim pomaga do ustvarjalnih rešitev ter jim omogoča strokovno in koordinirano sodelovanje. Predpogajanje pogajalcem lahko služi za oblikovanje več alternativnih rešitev posameznih problemov in s tem vodi v večjo možnost uspešnega dogovora med pogajalskima stranema (Bazerman, 1992, str. 23).

Priprave na pogajanja so odvisne od vsakega posameznika in njegovega načina pogajanj, ki se mu zdi najboljši, vendar se mora vsak dobro pripraviti. V priprave se vključijo analize številnih dejavnikov, ki vplivajo na potek glavnih pogajanj. Menim, da je koristno narediti

¹ BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement; drugi najboljši sporazum, na katerega smo pripravljeni pristati

okvirni načrt, ki se ga nameravamo na pogajanjih držati, čeprav Acuff (1997, str. 26) pravi, da je načrt, ki ga sprejmemo za pogajanja, na samih pogajanjih težko spreminjati.

V naslednjem odstavku bom naštel faze priprav na pogajanja, ki so jih zapisali Fischer, Ury in Patton (1991, str. 34):

- **Opredelitev vsebine pogajanj.** Za opredelitev vsebine je potrebnih več zaporednih pogajalskih srečanj, pri čemer naj pogajalec povezuje posamezne točke v celote. Pri tem moramo biti pozorni na to, kaj si nasprotna stran želi in česa se boji oziroma ne sprejema.
- **Ocenitev okoliščin pogajanj.** V tej fazi priprav na pogajanja gre za oceno zunanjih vplivov, in sicer: družbeno-politične, javnomnenjske, zakonodajne in druge vplive na pogajanja.
- **Opredelitev ciljev pogajanj.** Vnaprej postavljeni jasni cilji so temelj za ovrednotenje uspešnosti pogajanj po njihovem zaključku. Da lahko merimo pogajalski uspeh, morajo biti cilji ovrednoteni; le-ti naj bodo visoki, vendar dosegljivi. Avtorji predlagajo, naj imajo intervali tri vrednosti: največjo, sprejemljivo in najmanjšo, pri čemer naj bo najmanjša vrednost, ki predstavlja spodnji prag, pod katerim se ne pogajamo več, mejna vrednost, npr. najnižja cena, do katere smo pripravljene popustiti. Poleg tega pogajanja začnemo z največjimi zahtevami, vnaprej pa moramo imeti nujno določeno svojo mejo, ki za nas še predstavlja smisel dogovora.
- **Opredelitev stopnje popuščanja v pogajanjih.** Igralci v igri pogajanj seveda popuščajo, vprašanje je samo, koliko popustiti in za kakšno ceno. Avtorji priporočajo določanje mej popuščanja vnaprej, določanje situacije, kdaj in v kateri zadevi bomo popuščali. Izhodišče našega popuščanja je raven našega pričakovanja, medtem ko za raven pričakovanja druge strani pogosto izvemo šele na pogajanjih.
- **Opredelitev skupnih interesov obeh pogajalskih strani.** Menim, da se je treba o nasprotni strani pozanimati, se vživeti vanjo, jo dobro spoznati in razumeti, oceniti njihove interese. To nam omogoča najti skupne interese in na njih potem graditi pogajanja. Ko opredelimo skupne interese obeh strani, lažje razumemo pozicije nasprotne stranke v pogajanjih.
- **Označitev problema.** Nenazadnje morajo seveda priprave vključevati natančno opredelitev problema, o katerem bodo tekla pogajanja. Vsaka značilnost pogajalskega problema oziroma teme vpliva na izbor pogajalske strategije, taktike, izbor pogajalcev, prostora pogajanj in podobno.

Ferjan (1998, str. 163) glede priprave na pogajanja opredeli tri možnosti določitve kraja pogajanj, in sicer ta lahko potekajo na domačem terenu, na nasprotnem terenu ali pa na nevtralnem terenu. Določitev kraja v fazi priprav na pogajanja se mi zdi zelo pomembna, saj ima po Ferjanu vsaka od možnosti svoje prednosti.

Prednosti pogajanj na domačem terenu:

- Pogajalci poznajo prostor, so ga navajeni in ga zato psihično obvladajo.
- V svojih prostorih imajo večjo dostopnost do novih informacij.

- Na kraj pogajanj se jim ni treba voziti, kar povečuje točnost in spočitost, poleg tega pa imajo med premori večjo možnost za počitek.
- Prometno sredstvo, s katerim pride nasprotna stran, pove veliko in lahko vpliva na potek procesa pogajanj.

S prvimi tremi predlogi se popolnoma strinjam, na zadnjo navedeno prednost pa sem bila bolj pozorna. Glede zadnje točke menim, da so pri tem možne kakšne špekulacije in obstajajo različni razlogi, da se pogajalec pripelje na mesto pogajanj z določenim prometnim sredstvom.

Prednosti pogajanj na nasprotnikovem terenu:

- Avtor meni, da glede na opremljenost prostorov, urejenosti sodelavcev in opazovanja medsebojnih odnosov lahko sklepamo o marsičem. Tudi v tem primeru sem malce skeptična, saj se mi za potek pogajanj ne zdi pomembno, kako ima nasprotna stran urejene prostore in kako so sami urejeni. Pomembno pa se mi zdi opazovanje njihovih medsebojnih odnosov, ki nam lahko kaj povejo.
- Sprejem pri nasprotni pogajalski strani nam pokaže odnos do nas.
- Pri opazovanju odnosa pogajalčevih sodelavcev do njega lahko sklepamo o njegovih lastnostih.
- Pomembna prednost je tudi ta, da so skrbi za tehnično pripravo pogajanj breme nasprotne strani.

Prednosti pogajanj na nevtralnem prostoru:

- Nevtralni prostor pomeni novo okolje za obe strani, ki sta si glede tega obe strani enakopravni, razen, če ni katera stran tega prostora že kdaj uporabila (Kavčič, 1992, str. 90).

V sklop priprav na pogajanja sodi tudi odločitev o tem, koga bomo poslali na pogajanja: ali naj bo pogajalec individualni ali naj se pogaja skupina. Ta izbira velja za obe pogajalski strani, ki se navadno vnaprej odločita za enako rešitev (Kavčič, 1996, str. 69).

Tako v primeru izbora posameznega pogajalca kot v primeru pogajalske skupine imamo prednosti in slabosti. Kavčič (1996, str. 69-70) našteje sledeče glavne **prednosti posameznega pogajalca**:

- Če se pogaja posameznik, je **pogajalska stranka homogena**. V primeru, da se pogaja skupina, obstaja namreč velika nevarnost, da so v skupini popustljivi posamezniki. Nasprotnik v pogajanjih lahko to opazi in se usmerja nanje, kar pa oslabi skupino pri pogajanjih.
- Povsem natančno se ve, kdo je odgovoren za rezultat pogajanj, saj je **odgovornost na eni osebi**. V primeru, da ne uspemo ali da dosežemo manj kot bi lahko, ni prevračanja krivde z enega na drugega. Če se pogaja posameznik, upravičeno lahko pričakujemo, da se bo ta bolj potrudil, ker je bolj kontroliran.

- **Ni slabšanja položaja pogajalske skupine zaradi razlik med člani.** Ta vidik prednosti posameznega pogajalca se dopolnjuje z vidikom iz prve alineje. V primeru, da so v skupini prepiri, različnost interesov, različna zainteresiranost članov za posamezne vidike, nepozornost na nasprotno pogajalsko stran ipd., lahko to bistveno oslabi pogajalske pozicije. Spreten nasprotnik bo to opazil in bo to izkoristil sebi v prid.
- **Posameznik se hitreje odloči:** lahko se neposredno, hitro odloči, ali sprejme ponudbo, zahtevo nasprotne strani. Če se pogaja skupina, je potrebno vsaj usklajevanje v skupini, kar pa zahteva več časa in pogajanja se zavlečejo. Prav tako pridejo do izraza razlike v interesih in pogajalskih pozicijah med člani skupine.

Glavne **prednosti tega, da se pogaja skupina**, so po Kavčiču naslednje (Kavčič, 1996, str. 70, 71):

- Skupino lahko sestavimo tako, da je **med člani več različnih specialistov**. To omogoči uporabo specialističnih znanj in informacij med samimi pogajanci. Skupina je tako boljše usposobljena za pogajanja, s specialnimi znanji bo lahko presenetila nasprotnika ali pa vsaj enakopravno nastopala proti njegovim specialistom.
- Skupina se lahko posvetuje med samimi pogajanci: izmenjuje stališča v skupini, skupinsko presoja neposredno v teku pogajanj. Več članov v pogajanjih lažje spremlja vse vidike pogajalske situacije in procesa. Skupina tako pridobi od nasprotne strani več informacij, saj opazi stvari, ki bi jih posameznik spregledal. Posameznik lahko naenkrat sprejema le omejeno količino informacij in ne more kontrolirati kompleksne situacije.
- Skupina v pogajanjih lahko nasprotni strani **predstavi široko paleto svojih pozicij**, predvsem z vidika znanja.
- V skupini lahko **hitro zamenjamo vodjo pogajanj**, kar pa nam omogoča uporabo različnih stilov pogajanj, različnih taktik, pa tudi zmanjšuje učinke utrujenosti. Skupina lažje prepriča nasprotno stran z večjimi količinami utemeljitev in večjim številom vprašanj.
- Skupina navadno potrebuje **manj časa za pripravo na pogajanja** kot posameznik. V posamezni skupini so člani izbrani tako, da poznajo posamezno področje pogajanj, zato o tem področju že mnogo vedo in se hitreje pripravijo kot tisti, ki o področju nimajo znanja in informacij. V skupini posamezni člani zberejo informacije in dokaze za svoje strokovno področje.

Kdaj bomo izbrali posameznega pogajalca in kdaj skupino pogajalcev, je odvisno od okoliščin in presoje. Pri tem je poglobljena vsebina: če je vsebina pogajanj kompleksna in zelo raznolika, je skoraj nujno, da sodeluje v pogajanjih skupina (Kavčič, 1996, str. 71).

2.3. MEDNARODNA POGAJANJA

V prejšnjem poglavju smo videli, da je poslovna pogajanja treba vzeti resno in nikakor ne površno. Kot se verjetno vsi strinjamo, je obseg mednarodne trgovine in sodelovanja nasploh vedno večji in s tem se neizogibno pojavijo tudi pogajanja na mednarodni ravni. Čedalje

pogostejša so tudi pogajanja med različnimi kulturami, čemur je treba posvetiti prav posebno pozornost. Menim, da so pogajanja z drugo kulturo drugačna od pogajanj z Evropejci in so težavnejša. Strinjam se s Fangom (1999, str. 40), ki meni, da nacionalna kultura vsekakor vpliva na pogajanja, zato se ljudje, ki izhajajo iz različnih kultur, pogajajo na različne načine. Tem razlikam moramo pripisati dovolj veliko pomembnost, saj lahko v nasprotnem primeru privedejo do težav in razočaranj in s tem lahko celo ogrozijo medsebojne odnose. V tem poglavju se bom zato osredotočila na kulturo in njeno opredelitev, prav tako pa bom izpostavila priprave na mednarodna pogajanja, saj menim, da je tudi v mednarodnem obsegu priprava najpomembnejša faza pogajanj.

Pri tem bi rada dodala še, da kultura ni edina značilnost, ki mednarodno pogajanje razlikuje od tistega znotraj države. Salacuse sem prišteva še politični in pravni pluralizem, mednarodne ekonomske faktorje, vlogo vlad in birokracije, nestabilnost in ideologijo (Lewicki, 1994, str. 410-412, povzeto po Salacuse, 1988). Mednarodni pogajalec se mora spoznati s kulturo »sopogajalcev«, a hkrati tudi potipati zgodovino, politični sistem, birokracijo in podobno.

2.3.1. Kultura

Beseda kultura izhaja iz latinske besede »cultum«, ki pomeni živeti, bivati, naseljevati, prehranjevati (AdLexikon, 2005).

Čeprav ni enotnega mnenja o tem, kaj je prava in edina opredelitev pojma kultura, antropologi ponavadi navajajo tri skupne značilnosti pojma (Fang, 1999, str. 22):

- Kultura ni prirojena, temveč naučena.
- Imamo različne plasti kulture, ki so med seboj povezane, zato se z vplivanjem na en del vpliva tudi na vse ostale dele.
- Kulturo si deli množica ljudi, kar pomeni, da se s tem določijo tudi meje med različnimi kulturnimi skupinami.

Če pogledamo v angleško-angleški slovar, ta kulturo opredeli kot »določeno družbo oziroma civilizacijo s svojimi vrednotami, verovanjem, načinom življenja, umetnosti,...« (Sinclair et al., 1995, str. 399). Pri raziskovanju o definiciji kulture sem pogledala tudi na svetovni splet, kjer sem spet našla več definicij, najbolj relevantna se mi je zdela sledeča: »Kultura je način življenja, posebno splošne navade, prepričanje in mišljenje določene skupine ljudi v določenem času.« (Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2005).

Kultura nekega določenega kroga ljudi je torej zelo širok pojem, ki ga lahko različno razlagamo, a težko točno in vseobsegajoče. Pomembno je, da se zavedamo, da naša kultura ni »normalna in jasna« in da ne pričakujemo, da imajo tudi ljudje iz drugih okolij takšno ozadje in okoliščine življenja kot mi. Menim, da se je pri stiku z ljudmi z drugačno kulturo potrebno zavedati svojega zavestnega in podzavestnega obnašanja do njih. Slednje namreč pomembno vpliva na to, v kakšnem vzdušju bodo pogajanja potekala. Da bi bilo naše obnašanje

najustreznejše, je potrebna precejšnja mera samokontrole. Prehitro namreč predvidevamo, da imajo druge kulture iste vrednote kot mi in se ne zavedamo, da se posebnosti naše kulture drugim morda zdijo čudne. Da bi vzpostavili in ohranjali dobre odnose z nasprotno stranjo, se je potrebno znebiti predsodkov in napak. Hendon (1989, str. 50-54) predstavi nekaj najpogostejših neprimernih odzivov na obnašanje ljudi druge kulture na naslednji način:

- Predstavnike drugih kultur si predstavljamo s stereotipi, ki izhajajo iz različnih virov, in sicer iz družine, šole, službe, televizije, časopisov in podobno. Takšne slike se ustvarijo hitro, brez da bi veliko o njih razmišljali, vendar so lahko neresnične. Menim, da takšna nepremišljena označevanja ljudi druge kulture lahko škodijo poteku pogajanj, saj se obnašamo v skladu s svojimi predstavami in oseb ne vidimo takšne, kakršne v resnici so. Na primer, ni vsak Škot skopuški.
- Predstavnike kultur razvrščamo v »notranje« in »zunanje«, pri čemer smo sami predstavniki naše kulture, torej »notranji«, medtem, ko so predstavniki druge kulture »zunanji«. S tovrstno delitvijo seveda takoj ustvarimo prepreko med obema skupinama, kar lahko pripelje do občutenja tega in posledično do nelagodnega počutja nasprotne strani.
- Obnašanju pripisujemo vzroke. Kadarkoli nekdo nekaj stori, hočemo poiskati skrite motive, vzroke za to dejanje. Seveda je to napačno, saj se lahko hitro zmotimo.
- Mišljenje, da je naša kultura najboljša, najbolj razvita in nadrejena v odnosu do vseh ostalih.

Hendon je torej z napačnimi reakcijami na soočenje z ljudmi iz druge kulture razložil, na kaj moramo biti pozorni pri ustvarjanju mnenja o pojmu kultura. Meni, naj se na obnašanje sogovornikov druge kulture odzivamo premišljeno in spontano, s čimer se popolnoma strinjam. Kultura ni nekaj fiksno določenega, ne določujmo jim stereotipov, ne delajmo preprek med nami.

Po opredelitvi pojma kulture in označitvi vzorcev reakcij pogajalcev različnih kultur se bom v naslednjem poglavju ponovno osredotočila na priprave na pogajanja, tokrat na mednarodna pogajanja, za kar pa so potrebne malce drugačne priprave.

2.3.2. Posebnost priprav na mednarodna pogajanja

Za uspešnost pogajanj je tudi v primeru mednarodnih pogajanj najpomembnejši dejavnik priprava nanje in njihovo načrtovanje. Ghauri (1996, str. 14) meni, da tudi če ima nekdo izjemne pogajalske spretnosti, prepričljiv stil komunikacije, dober položaj in moč na trgu, mu vse to ne more pomagati, če se slabo pripravi na pogajanja. Menim, da se za mednarodna pogajanja pripravljamo tako, kot za tista z domačo nasprotno pogajalsko stranjo, le da so prva pogajanja še bolj zapletena in je potrebna širša priprava nanje.

Ghauri našteje in opiše faze priprav na mednarodna pogajanja, da so lahko čim uspešnejša. Te faze priprav se mi zdijo dokaj splošne, saj večinoma veljajo tudi za pogajanja z domačimi

pogajalci. Zato sem v nadaljevanju dodala še literaturo drugih avtorjev. Ghauri (1996, str. 14-18) opredeli sledeče faze priprav na mednarodna pogajanja:

- **Določiti je potrebno vsebino pogajanj.** Pri tem je treba določiti, kakšni so interesi sodelujočih, kako se ti interesi vpletajo v cilj organizacij; poleg tega je pomembno tudi, kakšne so možne gospodarske in politične omejitve pri obeh ali vseh mednarodnih partnerjih. Kaj bo kdo pridobil, kaj izgubil, kako pomemben je posel, o katerem se bomo pogajali za nas in za nasprotno stran. Potrebno se je tudi vprašati, kakšne alternative imamo mi in kakšne oni. Avtor priporoča tudi primerjanje svojih in partnerjevih prednosti in slabosti.
- **Določiti je treba alternative.** Za uspešna pogajanja je poleg ugotavljanja prednosti in slabosti partnerja potrebno zbrati tudi informacije o prednostih in slabostih partnerjevih konkurentov. S tem lahko razvijemo svoje meje, do katerih smo s svojim partnerjem pripravljene iti. Tako si lahko kreiramo svoj in njihov minimalni, še sprejemljiv položaj pri pogajanjih. Zahodnjaki navadno upoštevajo samo tri možnosti: prepričevanje, grožnje ali pa popuščanje. Avtor ne zagovarja tega, pač pa meni, da je veliko več možnosti za rešitev.
- **Postavimo se v njihovo kožo.** Uspešnost pogajanj je odvisna tudi od razumevanja položaja nasprotne strani. Če drug drugega razumemo, lažje interpretiramo in pričakujemo reakcije in argumente nasprotne strani. Pričakovanja in oblikovanje racionalnih reakcij na različne argumente omogoča vsaki strani oblikovanje novih argumentov in alternativ. To nam omogoča, da smo lahko fleksibilni in prilagodljivi ob različnih konfliktnih situacijah. Vsaka stran naj poskuša prepoznati potrebe druge strani, poslušati se je treba potrpežljivo, saj to izboljša pogajanja. Če se pozorno poslušamo, lahko razumemo sporočilo v ozadju, če ga nasprotna stran na ta način izraža. Ni pomembno samo, kaj nekdo govori, ampak tudi, kako nekaj pove, saj tako lažje razumemo pomen besed. Poleg tega pa s tem, ko nasprotni strani pokažemo, da jo dobro poslušamo, prispevamo k pozitivnemu in kooperativnemu ozračju pri pogajalskem procesu. Na splošno velja, da postanemo sogovorniku s tem, ko ga razumemo, simpatični in inteligentni. Avtor celo meni, da je sposobnost znati pogledati na situacijo z nasprotne strani najpomembnejša veščina pri pogajanjih. Naj gre za pogajanja z domačimi ali tujimi pogajalci, pomaga, če znamo nasprotno stran razumeti in slišati. Še posebej to velja v primeru mednarodnih ali celo medkulturnih pogajanj. Pri pripravah nanje se potrudimo postaviti v kožo nasprotne strani in jih na podlagi poslušanja, opazovanja s prejšnjih pogajanj poskušamo razumeti in se pripraviti na lastna reagiranja in pričakovanja za naslednja pogajanja z njimi. Na tem mestu dodajam še misel Helen Deresky (2002, str. 160), ki v svoji knjigi *International management* pravi, da so natančne priprave pri mednarodnih pogajanjih zelo pomembne. Pogajalci pridobijo veliko prednost, če se pred pogajanjem poleg teme pogajanj seznanijo tudi z ozadjem, iz katerega izhaja nasprotna stran. Avtorica dodaja, da se največ težav pri mednarodnih pogajanjih pojavi zaradi razlik v kulturi, različnega jezika in okolij obeh pogajalskih strani. Nekateri pogajalci zberejo podatke o profilu pogajalcev nasprotne strani, da vedo, kaj v določenih situacijah pričakovati, kako reagirati nanje in kako se pripraviti. Te spremenljivke lahko

poslovnežem v veliki meri pomagajo razumeti kulturne in narodne motivatorje in procese pri pogajanjih z ljudmi iz druge države.

- **Ocenimo primernost sporočila.** Informacije, ki jih skušamo na pogajanjih podati nasprotni strani, je v primeru mednarodnih ali celo medkulturnih pogajanj potrebno prilagoditi nasprotni strani, da jih lažje razume. Avtor svetuje, naj bodo tehnične določbe in drugo gradivo pripravljeno v lokalnem jeziku, saj tako prispevamo k učinkovitejši komunikaciji in hkrati pokažemo spoštovanje do jezika in okolja nasprotne strani. Zavedati se je potrebno tudi, da različne kulture interpretirajo sporočila različno. Za primer avtor navaja, da je izmenjava daril v azijskem svetu normalna, v zahodnem pa je to interpretirano kot podkupovanje. Menim, da je zato potrebno, da za vsako mednarodno pogajanje prilagodimo obnašanje in se na to pripravimo vnaprej. Če imamo različna pričakovanja o komunikaciji na pogajanjih, to vodi v ovire pri komunikaciji med obema stranema in posledično lahko vodi v konflikt. Prav tako se je pri mednarodnih pogajanjih potrebno vnaprej seznaniti z neverbalno komunikacijo, značilno za ljudi iz partnerjevega okolja. Avtor meni, da je včasih neverbalna komunikacija celo pomembnejša od verbalne. Strinjanje, nestrinjanje in napetosti so namreč lahko zelo različno izražene: nekateri izražajo to s trzanjem mišic, nekateri izbruhnejo z besedami, drugi so tiho in podobno.
- **Zgraditi je treba relativno moč.** Avtor v tej točki še enkrat poudari, da je zbiranje informacij o nasprotni strani zelo pomembno, da lažje oblikujemo argumente, ki delujejo proti nasprotnikovi moči in si tako s poznavanjem njihovih slabosti izboljšamo lastni položaj.

V vseh točkah se strinjam z velikim pomenom upoštevanja priprav na pogajanja na ta način. Še posebno se mi zdi pomembno poslušanje in poskušanje nasprotno stran čim bolj razumeti, saj jim tako izkažemo spoštovanje, njihovim navadam in kulturi, poleg tega pa jih spoznamo in vemo, kje so njihove meje, kakšne so njihove lastnosti, kar nam pomaga pri oblikovanju lastnih stališč. To nam pride prav predvsem pri pripravah na naslednja pogajanja. Avtor se mi zdi v vseh točkah konstruktiven, saj menim, da je treba nasprotno stran razumeti, jo poznati, se ji čimbolj približati, da se nam lažje odpre in morda bolj popušča.

Pomembna stvar, ki jo določimo v času priprav na pogajanja je določitev **lokacije**, na kateri se bodo pogajanja odvijala. Adler (1997, str. 198, 199) v svoji knjigi *International Dimensions of Organisational Behaviour* pravi, da v primeru pogajanj med stranema, ki prihajata iz različnih držav, veliko pogajalcev izbere nevtralno lokacijo, in sicer je to pogosto kraj, ki geografsko leži nekje vmes med kraji obeh strani. V tem primeru obe strani potujeta, imata s tem stroške, obe strani se utrudita zaradi potovanja, obe strani imata s tem manjši dostop do informacij, saj se nobena ne nahaja v svojem kraju. Zelo pomembno je upoštevanje stroškov: obe pogajalski strani imata namreč s prebivanjem v drugem kraju stroške, zato sta obe zavzeti za čimprejšnji konec pogajanj.

Pozornost je potrebna tudi **pri izbiri pogajalcev**, saj tisti, ki ga izberemo za pogajalca, lahko naredi ali pa izgubi posel. Na eni strani so v nekaterih državah ljudje s socialnim čutom in

čutom za ljudi bolj uspešni in se lažje približajo nasprotni strani pogajalske mize. Na drugi strani pa v nekaterih državah pogajalci, ki imajo ogromno tehnično znanje, naredijo vtis na nasprotno pogajalsko stran (English, Lynn, 1995, str. 69). Pri izbiri pogajalcev je treba upoštevati, s kakšno kulturo se bomo srečali, in se poskušati prilagoditi z izbiro svojih pogajalcev.

Vidimo torej, da priprava na pogajanja ni enostavna, še posebej priprava na mednarodna pogajanja. Pomembno je, da se pripravimo podobno kot za domača pogajanja, vendar pri mednarodnih obstaja dodatna posebnost priprav. Potrebno je definirati možne gospodarske in politične omejitve pri obeh mednarodnih partnerjih; zbrati je potrebno čim več informacij o nasprotni strani: njihove cilje, prednosti, slabosti, njihovo kulturo, okolje in podobno. Tako jih lažje razumemo, ovire pri komuniciranju so manjše in pogajanja lahko potekajo lažje, hitreje in z manj zapleti. Nasprotni strani, ki prihaja iz druge države ali drugega dela sveta, skušajmo olajšati razumevanje tako, da imamo za njih pripravljeno gradivo v jeziku, ki ga lahko razumejo. Dobro je, če proučimo način komunikacije nasprotne strani in se ji približamo ter poskušamo našo komunikacijo prilagoditi njihovi. S poznavanjem informacij o posebnostih nasprotne pogajalske strani si lahko izboljšamo lasten položaj in tako dosežemo za nas ugodnejši rezultat pogajanj. Pozornost je treba posvetiti tudi kraju, kjer se bodo pogajanja dogajala, kar je pogosto država ali mesto nekje na sredini med obema stranema. Na pogajanja s partnerji iz države, kjer je pomemben socialni čut in čut za ljudi, pošljimo pogajalce s smislom za to. V primeru, da se pogajamo z ljudmi, ki izhajajo iz okolja, kjer tehnično znanje šteje, pa izberimo pogajalce s tehničnim znanjem.

3. KITAJSKA KOT POSLOVNI PARTNER

Kitajska je s svojimi značilnostmi in svojimi prebivalci izredno zanimiva dežela, tako za turiste kot tudi za poslovneže in študente. S svojo zgodovino je oblikovala svojo tradicijo, kulturo in okolje. Menim, da je to koristno poznati ob vzpostavljanju stikov s Kitajci ali ob obisku Kitajske. Ta čudovita vzhodna dežela se vse bolj odpira navzven, tako na turističnem področju kot tudi na poslovnem. Kot kaže spodnja tabela, je tudi za slovenska podjetja vedno bolj privlačna, saj sta se izvoz in uvoz od leta 1992 pa do leta 2003 povečevala, v letu 2004 pa je uvoz, verjetno zaradi drugačne metode zajemanja podatkov, glede na leto poprej upadel. Trgovinska menjava med RS in Ljudsko republiko Kitajsko (v nadaljevanju LRK) v letu 2003 za približno 17-krat večja kot v letu 1992.

Tabela 1: Slovenija – Kitajska, izvoz in uvoz RS v 1000 USD

LETO	IZVOZ	UVOZ	SKUPAJ
1992	538	20.564	21.102
1993	7.979	29.406	37.385
1994	6.363	37.201	43.564
1995	5.403	52.937	58.340
1996	7.314	49.585	56.899
1997	5.583	82.077	87.660
1998	7.400	114.554	121.954
1999	12.813	135.263	148.076
2000	14.412	136.127	150.539
2001	11.267	158.282	169.549
2002	21.543	225.349	246.892
2003	30.103	330.322	360.425
2004	34.250	*289.294	323.544

*Podatki o uvozu za leto 2004 niso primerljivi s podatki o uvozu pred letom 2004, ker se je z vstopom Slovenije v EU spremenila metodologija zajemanja podatkov.

Vir: GZS – Kitajska, 2005.

Za poslovno sodelovanje so pomembni dogovori, ki se navadno sklepajo pri pogajanjih. Pogajanja pa so že sama po sebi zahtevna, še posebej pa tista s Kitajci. Strinjam se s Fangom (1999, str. 3), ki pravi: »Trgovati s Kitajci je težko, pogajati se z njimi ni lahko, prostor za delovanje je težek in zato imajo zahodna podjetja tu številne probleme.«

Za vstop na kitajski trg in za vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov s Kitajci je potrebno znanje najprej o njihovi zgodovini, gospodarskem okolju, potem o njihovih navadah in nenazadnje tudi o procesu pogajanj na Kitajskem. Na ta način lažje razumemo njihovo obnašanje in se lahko primerneje odzivamo pri pogajanjih. Zato se bom v tem poglavju osredotočila na zgoraj omenjene dejavnike in jih na kratko razložila, saj vsekakor vplivajo na uspešnost pogajanj s Kitajci z vidika drugačne kulture od naše.

3.1. KITAJSKA

Kitajska s svojimi 9,596,960-imi kvadratnimi kilometri površine (kar je v primerjavi z ZDA le nekaj manj) meji z naslednjimi državami: Afganistan, Bhutan, Burma, Indija, Kazahstan, Severna Koreja, Kirgizstan, Laos, Mongolija, Nepal, Pakistan, Rusija, Tajikistan, Vietnam. To nam nazorno kaže slika na strani 14.

Slika 1: Kitajska



Vir: CIA – The World Factbook, 2005.

Glavno mesto Kitajske je Beijing.

Morda je za poslovneže zanimiv tudi podatek o naravnih virih, s katerimi se ponaša Kitajska. Na njenem ozemlju lahko najdemo premog, železovo rudo, nafto, naravni plin, živo srebro, kositer, volfram, antimon, mangan, molibden, vanadij, magnetovec, aluminij, svinec, cink in uran. Kitajska s svojimi naravnimi viri ponuja tudi največjo potencialno vodno moč na svetu. V zbirki The World Factbook najdemo tudi podatke o tem, kakšne naravne nevarnosti nam na ozemlju Kitajske lahko pretijo in podatke o mednarodnih okoljskih sporazumih, ki jih je sklenila Kitajska (CIA – The World Factbook, 2005). V primeru, da obstaja zanimanje za to in ostale podatke o okolju Kitajske, priporočam obisk internetne strani.

Kitajska je država z največ prebivalci na svetu, ima jih kar čez 1,3 milijarde, sledi pa ji Indija s približno 1,1 milijarde prebivalcev. Za primerjavo pa dodajam še število vseh prebivalcev na svetu, in sicer nas je skupaj nekaj več kot 6,4 milijarde (CIA – The World Factbook, 2005).

Uradno se Kitajska imenuje Ljudska republika Kitajska, njeno krajše ime pa je Kitajska in je komunistična država (CIA – The World Factbook, 2005).

3.2. ZGODOVINSKO OZADJE KITAJSKE

Poznavanje zgodovine vsake države pripomore k boljšemu razumevanju nacionalne identitete, v našem primeru pa kitajskega pogajalskega stila.

Kitajska ima zelo dolgo, več kot 2000 let staro, tradicijo, ki še danes vpliva na stroga pravila obnašanja (Kenna, Lacy, 1994, str. 8). Kitajska kultura je skozi vso zgodovino veljala za konzervativno, poudarjala je pokorščino in spoštovanje otrok do staršev in spoštovanje mlajših do starejših na splošno. Na posameznika so Kitajci gledali kot na del tesno povezane celote, v kateri je imel vsak določen pomen, zunaj celote pa posameznik ni imel pomena. Zanimiv se mi zdi odnos do tujcev. Tuja ljudstva so imeli namreč za barbare, odnos do njih pa je temeljil na nadvladi in podrejanju in ne na enakosti. Kitajci so menili, da ne potrebujejo zunanjega sveta, zato tudi niso pošiljali svojih trgovcev in osvajalcev izven svojih meja. Stik so imeli le z obrobniimi šibkimi državami, z drugimi pa ne (Jones, 1997, str. 125-126).

Kitajska ni bila odprta za spremembe: njihovo samozadostno gospodarstvo je ostajalo zaprto, kljub svoji velikosti. Druge države je videla kot obrobne in nepomembne. Kot zanimivost lahko dodam, da so zgodnji kitajski zemljevidi pomembne države, kot so Anglija, Francija in Portugalska, prikazovali kot majhne države na obrobju sveta z ogromno Kitajsko v središču (Jones, 1997, str. 27).

Zgodovinska doba Kitajske se je po plemenskih državah in pracesarjih začela leta 1800 pr.n.št. Leta 770 pr.n.št. je Kitajska razpadla v več delnih držav, ki so se trajno borile med seboj vse do 221 pr.n.št., ko je Šing-huang-ti iz dinastije Cin zgradil enotno cesarstvo. Razcvetu pod dinastijo Han (206 pr.n.št. – 220 n.št.) je sledil propad in razpad cesarstva. Kitajska se je zopet dvignila pod dinastijo Tang (618-907). V 13. in 14. stoletju so Kitajski vladali Mongoli. V tem času je Kitajska prišla v stik z Evropo. V letih 1368-1644 je Kitajski vladala domača dinastija Ming. V opijskih vojnah (1842) so evropske pomorske sile prisilile Kitajsko, da je odprla pristanišča, da je odstopila oporišča in da jim je priznala posebne pravice, tako da so bile trgovinske pogodbe neenakopravne. Leta 1911 sta se dinastija Mandžu in cesarstvo zrušila (Aljančič et al., 1987, str. 436). 1. januarja 1912 je Kitajska postala Republika, 1. oktobra 1949 pa se je preimenovala v Ljudsko republiko (CIA – The World Factbook, 2005).

Od leta 1928 pa do 1978 je bil na oblasti Mao Zhe Dong, ki je v družbo vnesel obdobje komunizma, ki je velja še danes (Jones, 1997, str. 127-130).

Njegov naslednik Deng Xiaoping se je zavedal, da Kitajska potrebuje odprtost za proizvode, ideje, investicije zahodnih držav, zato je uvedel ekonomske reforme v kmetijstvu, industriji, obrambi, znanosti in tehnologiji. Zaradi odprtosti se je njegova politika imenovala 'open-door policy' (Baron, 2003, str. 560).

V letu 1978 se je Kitajska začela premikati iz počasnega, mrtvega in neučinkovitega, centralno planskega gospodarstva v tržno orientirano gospodarstvo. Prej so sistem politično nadzirali komunisti, potem pa se je vpliv nevladnih organizacij in posameznikov na ekonomijo Kitajske vztrajno povečeval. V tistem času so pri kmetovanju dobili večjo odgovornost vasi in gospodinjstva. Odgovornost za razne odločitve se je povečala lokalnim

voditeljem, v industriji so imeli večjo moč managerji plantaž. Dovolili so tudi ustanovitev več malih zasebnih podjetij v sektorju storitev in proizvodnje. Zelo pomembno za napredek k tržnemu gospodarstvu pa je bilo tudi to, da so gospodarstvo odprli za tuje investicije in trgovino z drugimi državami (CIA – The World Factbook, 2005).

Kitajski je odprtost za druge države očitno manjkala, saj je danes še bolj pomembna in privlačna država v svetu. V naslednjem poglavju si lahko preberemo, kakšno je stanje njenega gospodarstva.

3.3. KRATEK ORIS GOSPODARSKEGA OKOLJA IN VPLIVA VLADE NA GOSPODARSTVO

Za čim uspešnejša pogajanja je treba o nasprotni strani za pogajalsko mizo vedeti čim več. S tem si namreč pridobimo na Kitajskem tako zelo pomembno zaupanje poslovnih partnerjev, vemo, kako naj v določenem trenutku na pogajanjih reagiramo in podobno. Zato bom v tem poglavju na kratko predstavila razmere v gospodarstvu na Kitajskem.

Na Kitajskem je bilo torej od leta 1978 izvajanih veliko ukrepov, med njimi so bili tudi takšni, ki so vzpodbujali tuja vlaganja (Baron, 2003, str. 555). Pri vstopu na njihov trg se je treba zavedati, da je Kitajska še vedno pod vlado Kitajske komunistične partije, ki omejuje človekove pravice in sodelovanje v politični sferi. Baron (2003, str. 555) se pritožuje nad pomanjkanjem demokratičnih institucij in slabo zakonsko zaščito.

Kljub temu pa so ekonomske reforme in liberalizacija poslovanja privabile tisoče tujih podjetij na Kitajsko, kar je povzročilo ogromno gospodarsko rast. Od 'open-door' politike od leta 1978 je namreč realni bruto domači proizvod (BDP) do leta 2003 v povprečju rasel za skoraj 10% na leto. V letu 1997 se je začela azijska ekonomska in finančna kriza, kar je Kitajska reševala z izboljšanjem državnih podjetij, da so postala bolj učinkovita, prav tako pa je poskušala bolj ločiti državna podjetja od nadzora vlade (Baron, 2003, str. 555).

Pomemben podatek o kitajskem gospodarstvu je, da se je Kitajska v letu 2001 pridružila Svetovni trgovinski organizaciji (World Trade Organisation, WTO), kar ji je prineslo nove priložnosti in izzive. Članstvo predvideva dodatne možnosti Kitajske za dostop do tujih trgov, vendar je hkrati od Kitajske zahtevalo, da odpre nekaj glavnih dejavnosti za uvoz in da se odpre za tuje investicije (Baron, 2003, str. 555).

Kenna in Lacy v svojem Vodniku za razumevanje kitajske poslovne kulture (1994, str. 9) pravita, da je temelj kitajskega gospodarstva kmetijstvo, vendar pa jih zanimajo tudi energija, transport, komunikacija in surovine. Avtorici opozarjata, da je Kitajska politično nestabilna, saj ima moč v državi le majhna skupina starejših komunistov. Po njihovi smrti pa lahko nastane politični nemir. S tem opozorilom se ne strinjam popolnoma, saj menim, da je vladni nadzor gospodarstva kompleksnejši, velik in se ne more kar tako zrušiti.

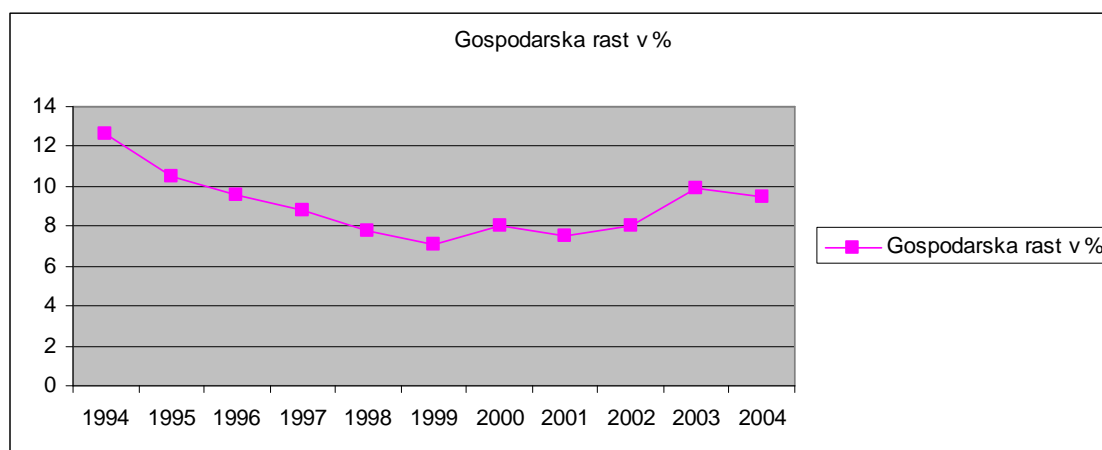
Največji delež BDP predstavlja predelovalna industrija (42,6%), storitve ustvarijo 32,1% BDP, kmetijstvo pa 15,7% BDP (Izvozno okno – podatki o državah, 2005).

Kitajci se ukvarjajo predvsem z rudarstvom, predelavo rude, železa, jekla, aluminija in drugih kovin. Njihova pomembna dejavnost so tudi premogovništvo, izdelava strojev, vojne opreme, tekstilna industrija, naftna industrija, cement, kemična industrija, umetna gnojila, obutev, oblačila, igrače, elektronika, proizvodnja hrane, avtomobili, lokomotive, ladje in letala; telekomunikacija, sateliti (CIA – The World Factbook, 2005).

Kmetje pridelujejo riž, pšenico, paradižnik, koruzo, lešnike, čaj, proso, ječmen, jabolka, bombaž, oljna semena. Gojijo prašiče in lovijo ribe (CIA – The World Factbook, 2005).

Gospodarsko je bila Kitajska v letu 2004 zelo uspešna, saj so bili ključni kazalci njenega gospodarstva relativno dobri. Predstavila bom nekaj najpomembnejših kazalcev kitajskega gospodarstva in jih primerjala s kazalci slovenskega, saj si je tako podatke o kazalcih lažje predstavljati. Najprej bom podala podatek o bruto domačem proizvodu (BDP) Kitajske v letu 2004, saj je kazalec BDP po mnenju Statističnega urada Slovenije »...najpomembnejši agregat nacionalnih računov in najobsežnejše merilo celotne ekonomske aktivnosti.« (Statistični urad Republike Slovenije, 2005). BDP Kitajske v letu 2004 znaša 6449 milijard dolarjev (Basle, 2005), medtem ko slovenski 32182 milijonov dolarjev (Statistični urad Republike Slovenije, 2005). Ob teh podatkih se moramo zavedati, da je Kitajcev približno 1,3 milijarde in BDP na prebivalca znese nekaj več kot trikrat manj kot v Sloveniji. BDP na prebivalca na Kitajskem znaša le 5000 dolarjev (Basle, 2005), v Sloveniji pa 16112 dolarjev (Statistični urad Republike Slovenije, 2005). Kenna in Lacy (1994, str. 8, 9) sta zapisali, da je bruto nacionalni proizvod (BNP) Kitajske na eni strani šesti največji na svetu, vendar pa je BNP na prebivalca na drugi strani eden izmed najnižjih na svetu, saj je Kitajska najbolj gosto naseljena država na svetu. Kitajski BDP hitro raste, saj je bila gospodarska rast kitajskega gospodarstva v letu 2004 kar 9,5% (China Economic Indicators, 2005), medtem ko je v letu 2004 slovenski BDP znašal 4,6%. Javni dolg Kitajske je v letu 2004 znašal 30,1%, v Sloveniji pa 29,5%. (Basle, 2005; Statistični urad Republike Slovenije, 2005). Gospodarska rast in inflacija kitajskega gospodarstva v letu 2004 se mi zdita zelo dobri ne samo v primerjavi s Slovenijo, pač pa tudi v primerjavi z drugimi gospodarstvi sveta. Kitajsko gospodarstvo torej zelo hitro raste, rast pa se še ne zaustavlja. Slika 2 prikazuje letno gospodarsko rast Kitajske od leta 1993 do leta 2004. V letu 1994 je bila gospodarska rast Kitajske zelo visoka, kar 12,6%. Potem je do leta 1999 upadala do 7,1% rasti in se v letih do 2004 spreminjala do 9,5% rasti.

Slika 2: Gospodarska rast Kitajske v %



Vir: China Economic Indicators, 2005.

3.4. TRADICIJA IN NAVADE KITAJCEV

V prvem delu diplomske naloge sem izpostavila priprave na pogajanja. Kot del priprave na pogajanja s Kitajci, poleg splošnih priprav, na tem mestu poudarjam učenje in spoznavanje čim več stvari o Kitajcih, da na dejanskih pogajanjih lažje in bolj suvereno sodelujemo in tako dosežemo boljše rezultate pogajanj.

Kratko zgodovino, gospodarske in politične razmere sem opisala v prejšnjih dveh podglavjih, v tem pa se bom osredotočila na kitajsko kulturo in njihove navade.

3.4.1. Guanxi in »izguba obraza«

Skorajda v vseh knjigah o Kitajcih sem zasledila besedo **guanxi**, pogosto pa avtorji omenjajo tudi obraz. Tudi meni se besedi zdita dovolj pomembni, da ju na tem mestu razložim. Najprej bom razložila besedo guanxi, potem pa še koncept obraza. Millet (2001) je v svojem članku Chinese Etiquette & Protocol zapisal, da guanxi pomeni odnose med ljudmi in da izhaja iz kitajske zgodovine. Razlaga mi je všeč, saj je jasna in jedrnata, čeprav zelo kratka. Za obširnejšo razlago sem pogledala v Baronovo knjigo (2003, str. 565). Avtor pravi, da so v kitajski družbi zelo pomembne neformalne osebne vezi, ki jih imenuje guanxi. Te vezi oblikujejo »razpršene vzajemne odnose«, v katerih si posamezniki izmenjujejo usluge tudi v primeru, če formalno ne sodelujejo več. To si razlagam na sledeč način: Kitajci si oblikujejo dobra prijateljstva, katerim vedno dajejo pomoč in tako pomoč od njih tudi pričakujejo. Vedenje Kitajcev v zvezi z organizacijami se včasih drugim zdi netransparentno in starinsko, zato lahko ljudi iz zahodnih držav to odvrča in uničuje odnos z njimi, meni Baron. Kitajci bolj spoštujejo osebne dogovore, kot pa pravno podprte. »Zahodnjaki« smo namreč, kot pravi Baron, bolj zavezani k pravnim dogovorom in pogodbam.

Baron (2003, str. 565) razdeli guanxi na vertikalnega in horizontalnega. Vertikalni naj bi bil tisti, ki povezuje ljudi različnih nivojev kot npr. učitelja in študenta. Horizontalni pa naj bi povezoval odnose ljudi enake ravni kot npr. sovaščane.

Na eni strani se mi zdi dobra Baronova razlaga izraza guanxi, ker besedo opiše kot odnose med ljudmi. Na drugi strani pa mi je všeč Fangova razlaga zgodovinskega izvora in pomembnosti tega pojma na Kitajskem. Fang (1998, str. 118) namreč pravi, da guanxi izvira iz kitajskega družinskega sistema, saj so si v tradicionalni kitajski družini družinski člani medsebojno dolžni pomagati. Prav tako 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 pomembno, koga poznamo in kako ta vidi svoje dolžnosti do nas. Formalni dogovori niso tako pomembni, pravi Seligman (1999, str. 181). Avtor meni, da je tudi za tujce in tuja podjetja pomembno, da si spletejo guanxi mrežo. Dodaja še, da to ni težko, saj pogosto potrebujejo samo pogovor, obrok hrane ali uslugo (Seligman, 1999, str. 188).

Fang je izvor guanxi-ja utemeljil s tradicionalnim kitajskim družinskim sistemom, medtem ko Seligman pravi, da je »...eden izmed pomembnih razlogov obstoja guanxi sistema na Kitajskem v relativnem pomanjkanju zanesljivega pravnega sistema« (Seligman, 1999, str. 185). Pravi, da je narod zakone tradicionalno obravnaval kot le malo uporabne, saj je bila osebna moč pomembnejša.

Z osebnimi poznanstvi se torej da na Kitajskem marsikaj doseči in verjetno hitreje kot preko doslednega držanja formalnih postopkov. Kitajci prisegajo na guanxi mrežo prijateljev, zato se vsekakor splača potruditi in pridobiti poslovne partnerje kot prijatelje. Baron (2003, str. 579) priporoča tujim podjetjem oblikovanje guanxi-ja ne samo na ravni tuje podjetje – podjetje, ampak tudi na ravni tuje podjetje – vlada.

Obraz je prav tako zelo pomemben del obnašanja Kitajcev, ki ga po mojem mnenju moramo poznati. Velikokrat ljudje poznajo samo pojem »izgubiti obraz« in ga razumejo v smislu, da se nekdo osramoti. Vendar pa pri podjetju Educational Services Int'l menijo, da gre za mnogo več. Gre pravzaprav za obnašanje posameznika v družbi. Za vsakega posameznika v družbi se namreč pričakuje, da se obnaša svojemu položaju primerno. Medsebojni odnosi med Kitajci vsekakor niso enakovredni, pomembno je, da sprejmejo položaj, v katerem so, in da se v skladu s svojo pozicijo v družbi tudi obnašajo. Kadar pa se nekdo ne obnaša kot se od njega pričakuje, lahko pride do »izgube« ali »ohranitve obraza«. Če na primer posameznik nižjega položaja na kakršen koli način napade in premaga nekoga višjega položaja, slednji izgubi obraz. V primeru, da je nekdo višjega položaja na kakršen koli način ogrožen s strani nekoga nižjega položaja, pa se mu uspe zagovarjati, le-ta »ohrani obraz« (Social Norms in China, 2005) Lahko bi rekla, da je »obraz« na Kitajskem vendarle povezan z osramočenjem in častjo. V prvem primeru, ki sem ga navedla zgoraj, menim, da na navedeni način osramoti nekoga iz višjega položaja. V drugem primeru pa je človek iz višjega položaja ohranil svojo čast.

John L. Graham in N. Mark Lam (2003) v svojem članku *Negotiating in China* pojem obraz imenujeta tudi družbeni kapital. To utemeljujeta s tem, da sta ugled posameznika in stanje v družbi odvisna od »ohranjanja obraza«. Kadar poslovneži iz zahodnih držav v poslovnih odnosih nekomu povzročijo »izgubo obraza«, je lahko to uničujoče za poslovna pogajanja.

Pri prebiranju literature za diplomsko delo sem zelo pogosto naletela na izraz »obraz«, zato sem si predstavljal, da je ta pojem aktualen le v azijskem svetu ali pa celo samo pri Kitajcih. Sarah Rosenberg pa je »obraz« zajela na zelo širok način. Avtorica članka meni, da tudi ljudje zahodne kulture poznajo »izgubo obraza« in »ohranitev obraza«, vendar na drugačen način. Izpostavila bi njene poudarke pri »izgubi obraza« v delu, ki se nanaša na Kitajsko, saj se mi zdi zelo zanimiv. Avtorica meni, da je Kitajcu ob »izgubi obraza« zelo težko, saj to primerja celo s smrtjo. Pravi namreč, da je to v nekaterih primerih težje kot smrt. Da se nam pri poslovnem srečanju, pogajanju ali pa pri neformalnem srečanju ne bi pripetila neprijetna situacija, bom spodaj naštel možne situacije »izgube obraza«. Sarah poudari naslednje situacije, v katerih lahko nekomu povzročimo »izgubo obraza« ali sami »izgubimo obraz«, česar si v (poslovnih) odnosih s Kitajci vsekakor ne želimo (Rosenberg, 2005):

- zavrnitev ponudbe nasprotne strani,
- izpostavitve osebne žalitve,
- izpostavitve poniževalni oceni nasprotnikovega statusa,
- siljenje druge strani, da bi se odrekla vrednotam, ki jih ceni,
- ne doseči ciljev,
- razkritje osebnih slabih lastnosti ali pomanjkljivosti
- škodovanje osebnim odnosom.

Sarah Rosenberg (2005) nam priporoča, da smo pri komuniciranju s Kitajci previdni pri izboru besed, fraz, tona glasu in nenazadnje tudi pri telesni govorici. Kajti z vsem tem izražamo svojo vljudnost, spoštljivost in uslužnost, kar Kitajci povezujejo z »obrazom«. Tudi pri pogajanjih je zelo pomembno, da nekomu ne povzročimo »izgube obraza«. Poleg zgoraj naštetih možnosti, pri katerih drugemu povzročimo »izgubo obraza«, avtorica za primer pogajanj navaja še situacijo, ko ne pride do sklenitve dogovora.

Kadar smo torej v kakršnihkoli odnosih s Kitajci, ali v poslovnih ali drugačnih, se poskušajmo zavedati, da jih ne smemo užaliti, saj to lahko zelo rani in ogrozi naše odnose. Menim, da se je potrebno zavedati tudi, da vendarle niso tako občutljiva bitja, s katerimi moramo delati »v rokavicah«. Zato sem v naslednjem poglavju napisala tudi nekaj o pogajalskih tehnikah Kitajcev, ki niso vse tako nežne, kot bi lahko pričakovali glede na zgoraj opisane guanxi in »obraz«. Še prej pa dodajam nekaj osnovnih podatkov o tem, kako naj pristopimo k poslovnemu srečanju ali pogajanju. Pomembno je, kako smo oblečeni, kako se obnašamo glede daril in kako svoje poslovne partnerje naslavljamo. Zato se bom v naslednjih dveh kratkih podpoglavjih dotaknila tega.

3.4.2. Poslovna darila

Dajanje daril je na Kitajskem pomembno zaradi guanxi-ja, saj si z darili lažje izoblikujemo svojo guanxi mrežo prijateljev. Normalno za Kitajce je, da ponujeno darilo dva- do trikrat zavrnejo, preden ga sprejmejo. Pri tem pa pričakujejo, da bo tisti, ki jim darilo izroča, pri tem vztrajal. Kadar prinesemo darilo, naj bo le-to v takšni vrednosti, da nam bodo lahko to vrnili. Kajti prava težava se pojavi, kadar jim izročimo tako darilo, da nam ga bodo težko vrnili. V primeru, da nam ne morejo vrniti enako vrednega darila, pa jim lahko povzročimo »izgubo obraza« in postavimo v neprijeten položaj, kar pa nikakor ne želimo. Kitajcem ni v navadi, da bi takoj, v prisotnosti tistega, ki je darilo izročil, darilo odprli, zato tudi mi ne odpirajmo njihovega darila, razen, če ne vztrajajo pri tem (Millet, 2001).

3.4.3. Oblačenje

Moški naj nosijo konzervativne obleke z nevpadljivimi barvami. Ženske pa naj se izogibajo visokim petam in bluzam z zelo kratkimi rokavi, saj Kitajci ne odobravajo preveč razgaljenih žensk. Kadar ženska obleče obleko, naj bo le-ta konzervativna in preprosta. Oboji, moški in ženske, naj za poslovno priložnost izberejo nežne in nevtralne barve oblek. Ob neformalnem srečanju lahko nosimo jeans, ko pa gre za poslovni sestanek pa nikakor ne (China, 2005).

4. TEHNIKE IN TAKTIKE KITAJSKIH POGAJALCEV

Solomon (1999, str. 81) pravi, da Kitajci radi *posredno komunicirajo* in posredno oblikujejo odnos. To poteka tako, da si izmenjujejo informacije in stališča glede sklepanja poslov posredno preko nižjih ravni. Pomembni predstavniki ene strani pošljejo občutljivo sporočilo *preko nižjih predstavnikov* svoje strani nasprotni pogajalski strani. Posredno komunicirajo, da bi se izognili konfliktom z višjimi oblastmi in da bi pripomogli k izmenjavi idej v pogajalski situaciji brez formalne zaveze, ali da bi raziskali oz. vplivali na stališča uradnikov druge strani. Avtor poudari, da si Kitajci močno prizadevajo, da bi se izognili neposrednemu soočenju visokih voditeljev, posebno takrat, ko je odnos vreden varovanja in negovanja (Solomon, 1999, str. 82). Kitajci si pošiljajo sporočila posredno preko nižjih ravni, da si izmenjajo ideje na način, ki jih ne zavezuje, in si do uradnih razprav voditeljev še vedno lahko premislijo, da ne pride do možnosti »izgube obraza«. Poleg tega lahko na tak posreden način vplivajo na ideje nasprotne pogajalske strani (Solomon, 1999, str. 82).

Ta način posrednega komuniciranja pred pogajanjem se mi zdi zelo primeren za kitajski prostor, saj se obe strani že vnaprej preko nižjih predstavnikov pogajalskih skupin okvirno dogovorita, da potem ni presenečenj in prepogostih ponavljanj pogajanj. Obe strani pogajalcev vesta, kakšna stališča nasprotne skupine lahko pričakujeta, in tako ne tvegata izgube svojega ali nasprotnikovega »obraza« s preveč skrajnimi predlogi ali zahtevami.

Kitajci občutljiva sporočila sporočajo še na en način, in sicer *uporabljajo nejasne, pa vendar pomenljive izrazne oblike*. Izražajo se posredno, tako da je pogosto njihovo sporočilo nejasno

in samo nakazano. Na taka sporočila moramo biti zelo pozorni, kajti Solomon (1999, str. 84) pravi, da jih pogosto sporočajo med neformalnimi srečanji, npr. med klepetom ob jedi ali pa med ogledovanjem znamenitosti. Menim, da so neposredna srečanja s kitajskimi poslovnimi partnerji iz tega in tudi drugih razlogov zelo pomembna in koristna za uspešna pogajanja in posledično uspešno poslovanje z njimi. Taka sporočila lahko pomenijo pripravljenost kitajske strani na kompromise, vendar v primeru, da se dogovarjamo z njimi preko telefona ali elektronske pošte, mislim, da takih sporočil ni ali pa jih je še težje odkriti.

Naslednji način, na katerega se Kitajci pogajajo, je tako imenovano »rezerviranje stališča«. Kadar je neko področje dogovora za kitajsko stran zelo pomembno, bodo Kitajci zagovarjali svoje stališče pri težko rešljivem problemu, potem pa raje nadaljevali k oblikovanju delnega sporazuma tistega dela dogovora, ki je rešljiv. Na ta način dosežejo delne cilje in tako z nasprotno stranjo oblikujejo pozitiven odnos, hkrati pa ohranjajo svoje stališče pri težje rešljivih delih dogovora. Reševanje slednjih bodo raje pustili za naslednjo priložnost, ko bo ozračje rešitvi bolj naklonjeno (Solomon, 1999, str. 95, 96).

Naslednja pogajalska taktika Kitajcev, ki jo bom izpostavila, je *zavlačevanje*. Pogajanja z njimi namreč trajajo zelo dolgo časa, pri tem pa nikakor ne smemo »izgubiti« živcev. Menim, da je najbolje, da si za dogovarjanja z njimi glede posla vzamemo res dovolj časa, saj se nam bo to obrestovalo. Morda je tudi zato najbolje, da imamo na Kitajskem predstavništvo, celotno proizvodnjo in podobno, saj imajo tisti, ki so tam, največ možnosti, da se večkrat in ob različnih priložnostih dobijo s poslovnimi partnerji. Na Kitajskem je počasnost pri poslovnih dogovarjanjih nekaj normalnega, saj Solomon pravi, da so Kitajci izredno občutljivi na časovni ritem pogajalskega procesa. Avtor nas na eni strani opozarja na dejstvo, da Kitajci na eni strani »tempirajo« pogajanja, kadar se želijo izogniti določenim temam in kadar okoliščine niso ugodne za doseganje njihovih ciljev. Ko mislijo, da so pogoji in čas zreli za oblikovanje njim naklonjene rešitve, bodo pospešili razpravo (Solomon, 1999, str. 93). Na drugi strani pa nam navede razloge za počasnost kitajske pogajalske strani (Solomon, 1999, str. 75, 76):

- Počasni notranji postopki odločanja.
- Pripravljenost rezervirati pozicijo pri pomembnih vprašanjih. Kadar torej razmere pri neki težavi niso njim naklonjene, takrat vztrajajo pri svojem stališču in raje pustijo oblikovanje rešitve za drugo priložnost, ko bodo okoliščine zanje lažje. Hkrati pa takrat radi oblikujejo delne rešitve na drugem področju problema oziroma dogovarjanj, da ohranijo dobre odnose z nasprotno stranjo (Solomon, 1999, str. 95, 96).
- Izkoriščanje psihološke prednosti tega, da je nasprotna pogajalska stran nepotrpežljiva.
- Zelo pomemben razlog, zaradi katerega kitajski pogajalci zavlačujejo pogajanja je, da želijo pred oblikovanjem in razkritjem lastne pozicije popolnoma izvedeti in preizkusiti pozicijo nasprotne strani.

Strinjam se s Salomonom, ko govori o razlogu za počasna pogajanja s kitajskimi partnerji, ki sem ga zapisala v zadnji točki pri zgornjem naštevanju. Saj glede na to, da so tako taktični in

nepredvidljivi, potrebujejo znanje o pripravljenosti in mejah za dogovarjanja z nasprotno stranjo. Najprej torej želijo izvedeti čim več o stališčih nasprotnika, zato menim, da je koristno, če tudi mi ta čas zavlčevanja izkoristimo za to, in smo pozorni na njihova stališča, da smo lahko v kasnejši fazi pogajanja bolj prilagodljivi in hitrejši. Avtor pri zadnjem razlogu, ki sem ga naštel, še doda, da se največji delež časa v pogajanjih s Kitajci porabi v njihovih naporih, da bi iz nasprotne strani izvlekli čim več, da bi ocenili njihove cilje, njihovo trdnost pozicije in stopnjo nepotrpežljivosti do doseganja sporazuma (Solomon, 1999, str. 75, 76).

Kitajci na različne načine pritiskajo na nasprotno pogajalsko stran. Blackman (1997, str. 79) opozori na naslednjo taktiko pogajanj, ki je značilna za Kitajce: ko je nekaj že dogovorjeno, se bodo včasih *vrnili nazaj k določenemu dogovoru in skušali izsiliti za njih boljši položaj*. Če bomo popustili, bodo Kitajci to razumeli kot slabost in bodo pritiskali za nadaljnje popuščanje.

Zanimiva se mi zdi taktika *ekstremnih zahtev*, čeprav sem jo zasledila v malce starejši knjigi, ampak menim, da je omenjena taktika še danes aktualna pri pogajanjih s Kitajci. Pye pravi, da Kitajci lahko sredi pogajanj postavijo takšne zahteve, ki jih tudi sami razumejo kot nesprejemljive za nasprotno pogajalsko stran. Vedo, da jih nasprotniki nikakor ne bodo sprejeli, hkrati pa namignejo, da bodo zahteve umaknili, če druga stran pri drugem delu dogovora malo popusti. Če jim to uspe in izsilijo popuščanje druge strani, se potem vedejo, kot da nikoli ne bi bili nerazumni v svojih zahtevah. Pye podpre to še s primerom: Američanom med formalnimi srečanji predložijo toge zahteve, med neformalnimi srečanji pa jim namignejo, da konflikt ni potreben, če Američani le malo pomagajo s popuščanjem. Kitajci očitno ne pričakujejo, da bi druga stran resno jemala njihove pogoje, ampak želijo reči, da je situacija nemogoča, če druga stran ni pripravljena vsaj malo popustiti (Pye, 1982, str. 72, 73).

Menim, da se kitajski pogajalci do nasprotne strani ne bodo nujno obnašali tako, kot sem opisala zgoraj. S tem sem želela le opozoriti na to, kaj znajo in kaj lahko pričakujemo od njih kot pogajalcev. Morda nam bodo ta opozorila pomagala pri prepoznavanju njihove taktike, prav tako lahko lažje reagiramo, če smo pripravljene na to in če vemo, kaj lahko pričakujemo. Zato mislim, da je tudi seznanjanje s taktikami kitajskih pogajalcev del naše priprave na pogajanja z njimi. Temu dodajam še Fangovo priporočilo. Avtor namreč pravi, da je za zahodnjaškega pogajalca najbolj učinkovito in koristno, da s svojimi kitajskimi partnerji goji odnos, ki temelji na zaupanju in je podoben družinskemu. Na ta način Kitajci ne bodo imeli nobenega razloga za uporabo taktik, zvijač in strategeij, saj, kot pravi avtor, Kitajci le redko uporabljajo zlobne strategije ali umazane zvijače pri delu z družinskimi člani in pravimi prijatelji. V tem primeru namreč Kitajci uporabljajo takšno pogajalsko strategijo reševanja problemov, ki je usmerjena v sodelovanje (Fang, 1998, str. 183).

Do sedaj smo spoznali vsaj nekaj o Kitajcih, kar pa še zdaleč ni vse potrebno za maksimalno uspešna pogajanja. Za to so potrebne še dodatne informacije, predvsem pa izkušnje. Vsekakor

pa sem predstavila okvir, ki nam lahko služi kot odskočna deska za to, da se jim lažje približamo. Njihovo »nerazumljivo« obnašanje pri pogajanjih bomo tako lažje razumeli in se pripravljeno na to primerneje odzvali.

5. RAZISKAVA O POSLOVNIH POGAJANJIH SLOVENCEV S KITAJCI

V okviru svojega diplomskega dela sem želela s teoretično podlago, zbrano iz sekundarnih virov razjasniti pogajanja, kulturo, predvsem pa sem želela priti do raznih načinov pomoči predvsem slovenskim poslovnežem, pa tudi drugim, ki jih Kitajska in njeni prebivalci zanimajo. Da pa diplomsko delo ne bi temeljilo samo na literaturi, sem ga dopolnila in podprla z raziskavo.

5.1. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Raziskavo sem naredila z namenom, da bi pomagala najprej slovenskim poslovnežem, potem pa tudi ljubiteljem Kitajske in Kitajcev ter študentom, ki odhajajo na Kitajsko študirat ali jo samo obiskat. Menim, da je pri tem najbolj koristna poglobitev v »teorijo«, ki je podprta in razširjena s »prakso«. Namreč, ljudje slovenske kulture, ki imajo stike s Kitajci, zaradi svojih izkušenj vedo o tej temi povedati največ in od njih se lahko marsikaj naučimo.

Cilj raziskave je bil ugotoviti, kako se različna slovenska podjetja soočajo s pogajanjem s Kitajci; ali imajo pri tem težave, kakšne so in kako jih rešujejo; kakšni se jim zdijo Kitajci po karakterju, ali jih kaj preseneča. Nenazadnje sem želela tudi ugotoviti, kako dobro poznajo njihovo kulturo, tradicijo, zgodovino in podobno. Zanimalo me je tudi, kakšne odnose imajo z njimi in kako pomembno je vzpostaviti in vzdrževati dobre odnose z njimi.

5.2. METODOLOGIJA

Podatke za raziskavo sem zbrala z metodo neposrednega zbiranja podatkov, in sicer z metodo anketiranja. Vprašanja so tako odprtega kot zaprtega tipa: pri vprašanjih prvega tipa anketirancev nisem omejevala s ponujenimi odgovori, pač pa sem želela dobiti čim bolj raznolike in široke odgovore. Večkrat se je pokazalo, da imajo anketiranci zelo podobno mnenje pri odgovorih, kar nam lahko da neko splošno sliko stanja. Ti odgovori so strukturirano zapisani v prilogi, komentirani pa v tem poglavju. Pri vprašanjih zaprtega tipa odgovori omogočajo lažje reševanje ankete in tudi lažjo analizo ter interpretacijo rezultatov.

Priprava ankete

Vprašalnik sem sestavila sama glede na informacije, ki sem jih predhodno zbrala preko internetnih strani in literature. Poskušala sem se seznaniti s tem, ali je poslovanje Kitajcev in poslovanje ljudi, ki izhajajo iz drugih držav, kaj drugačno in kako. Zanimala so me predvsem pogajanja, in sicer, če se pri pogajanjih s Kitajci pojavljajo težave, in kakšne so te težave. Vprašalnik sem sestavila tako, da sem lahko izvedela, kdo posluje s Kitajci, kako dolgo, na

kakšen način se pogajajo. Zanimalo me je, kako vidijo Kitajce in če jih sploh razumejo, zakaj so drugačni in zakaj se posledično pogajajo drugače. Pred samo izvedbo sem anketo testirala tako, da jo je prebralo nekaj ljudi in da jo je rešil podjetnik, ki sodeluje s Kitajci. Na tej podlagi sem ugotovila in odpravila dvoumnosti in nejasnosti.

Anketa je vsebinsko razdeljena na pet sklopov (glej Prilogo 1). Vprašanja so sestavljena tako, da anketirani na podlagi petstopenjske lestvice izražajo svoje mnenje, označijo trditev, s katero se strinjajo, ali pa odgovor zapišejo. Prvi sklop je sestavljen iz sedmih vprašanj, ki sprašujejo po podatkih o podjetju, katera kažejo na raznolikost anketiranih. Drugi sklop je že osredotočen na pogajanja s Kitajci in težave pri tem. Tu se že pojavijo konkretna vprašanja in odgovori, ki lahko vsebujejo koristne informacije. Naslednji, tretji sklop, se nanaša na vprašanja o lastnostih kitajskih pogajalcev, kakršne jih vidijo anketirani slovenski pogajalci. V četrtem sklopu vprašanj sem anketirance spraševala, kako dobro pravzaprav poznajo kitajsko okolje, kulturo, jezik in podobno, in kako pomembno je to poznati. V zadnjem, krajšem sklopu vprašanj, pa so anketiranci odgovarjali na vprašanja o odnosih s kitajskimi partnerji.

Zbiranje anket

Anketo sem v februarju 2005 izvedla elektronsko, in sicer sem jo prek elektronske pošte poslala podjetjem, ki po podatkih GZS sodelujejo s Kitajci. Dandanes namreč velikokrat pošta lažje in hitreje pride do »pravih« oseb preko enostavnega posredovanja e-pošte tudi znotraj podjetja. Menim, da je ta način zato najcenejši in najenostavnejši. Anketo sem poslala približno 500 podjetjem, ki po podatkih GZS poslujejo s Kitajci. Od tega jih je približno 100 odgovorilo: približno 70 jih ni odgovorilo na anketo in so se za to opravičili, 23 pa je bilo takšnih, ki so anketo rešili in mi jo preko elektronske pošte vrnili. Evidenca 500-tih namreč zajema tudi taka podjetja, ki s Kitajci ne poslujejo direktno, pač pa preko materinske družbe oziroma poslujejo z njimi v tako majhni meri, da niso mogli odgovoriti na vprašanja ankete, saj jih premalo poznajo.

Struktura anketirancev

V anketi je sodelovalo 23 podjetij. Glede na kriterij, po katerem štejemo podjetja z manj kot 50 zaposlenimi za mala podjetja, podjetja s številom zaposlenih od 50 do 250 za srednja in z več kot 250 zaposlenimi za velika podjetja, je v anketi sodelovalo:

- 10 malih podjetij,
- 6 srednjih podjetij,
- 7 velikih podjetij.

Populacija, ki sem jo izbrala, so slovenska podjetja, ki poslovno sodelujejo s kitajskimi; enota pri raziskavi pa odgovorna oseba za pogajanja s Kitajci v podjetju iz populacije. Podjetja, ki so sodelovala pri anketi, so podjetja zelo različnih velikosti (po številu zaposlenih), zajeta so podjetja tako s predstavnimi na Kitajskem kot tudi tista brez njih, podjetja, ki zaradi dolgoletnih izkušenj in raziskovanj na tem področju obvladajo in razumejo kitajsko

pogajalsko vedenje. Slednjih je seveda zelo malo, veliko pa je takšnih, ki se s Kitajci težko pogajajo in jim to otežuje poslovanje.

Način interpretiranja in prikaza rezultatov ankete

Rezultate anketiranja bom analizirala s pomočjo programa Excel, ta mi namreč omogoča zelo nazoren prikaz rezultatov s tabelami, tortnimi diagrami in podobno. Sproti pa bom tabele in diagrame komentirala v obliki besedila.

Pri interpretaciji rezultatov sem zaradi lažje primerjave uporabila povprečne ocene (glede na lestvico od ena do pet), odgovori pa so prešteti in izraženi številčno. Za odgovore sem izračunala aritmetično sredino, ki kaže povprečje, modus, ki pove, kateri odgovor je bil označen največkrat, in standardni odklon, ki pokaže, kako enotno je mnenje anketiranih. Vse to je prikazano v Prilogi 2.

V Prilogi 2 sem rezultate prikazala v obliki tabel za zaprte tipe vprašanj in naštevanja po alinejah za odprte tipe vprašanj (pri več enakih odgovorih sem število teh zapisala v oklepaju). Rezultati si sledijo v takem vrstnem redu, v kakršnem so bila zastavljena vprašanja.

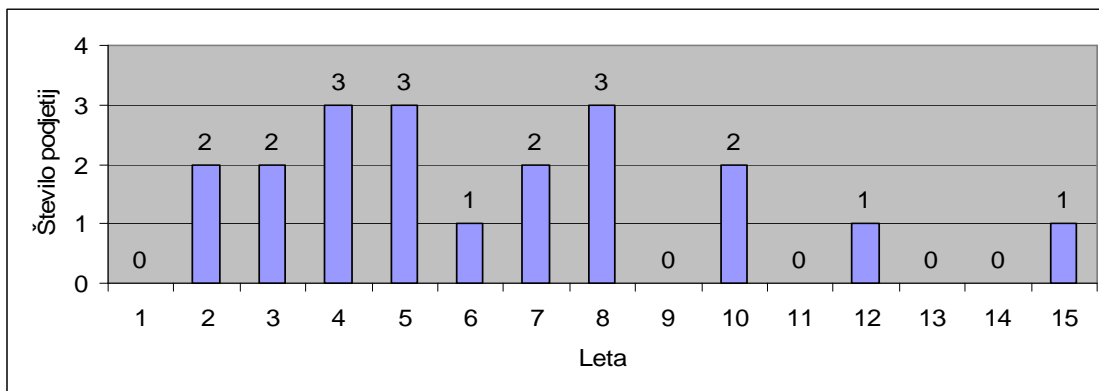
5.3. REZULTATI RAZISKAVE

Rezultate bom prikazala tematsko po sklopih vprašanj, ki si sledijo v vrstnem redu ankete. Na začetku bom predstavila lastnosti anketiranih, potem bom prikazala rezultate o pogajanjih s Kitajci, v naslednjem poglavju pa bom prikazala lastnosti Kitajcev, kot jih vidijo sodelujoči. Na koncu sledijo še rezultati o poznavanju Kitajcev in njihove kulture in o odnosih anketirancev s kitajskimi partnerji. Znotraj posameznih sklopov so prikazani nazorni grafi na podlagi tabel iz Priloge 2. V tabelah so odgovori prikazani s številom odgovorov, povprečno oceno, modusom in standardnim odklonom. Besedilo v naslednjih poglavjih temelji tudi na zapisanih odgovorih v obliki besedila in alinej.

5.3.1. Podatki o sodelujočih podjetjih

Izmed 23 anketiranih posameznikov so ti zastopali različno velika podjetja. Najmanjše podjetje ima zaposlene samo 3 delavce in največje celo 9000 ljudi, povprečno 718,13, vendar je treba vedeti, da modus znaša 12, kar pomeni, da so odgovori zelo različni. Slika 3 prikazuje, da s Kitajci sodelujejo najmanj 2 leti in največ 15, kar ni posebno dolgo, saj se je Kitajska šele v zadnjem času začela odpirati. Povprečno podjetja sodelujejo s Kitajci 6 let in 3 mesece.

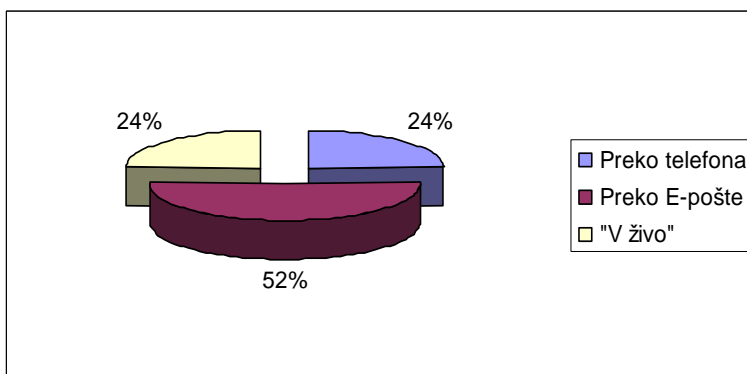
Slika 3: Leta poslovanja slovenskih podjetij s Kitajci



Vir: Lastna raziskava.

Na vprašanje, na kakšen način se večinoma pogajajo, jih je največ odgovorilo, da preko elektronske pošte (19 odgovorov), samo 9 se jih pogaja v živo in prav tako 9 po telefonu. Način pogajanj nazorno prikazuje spodnja slika:

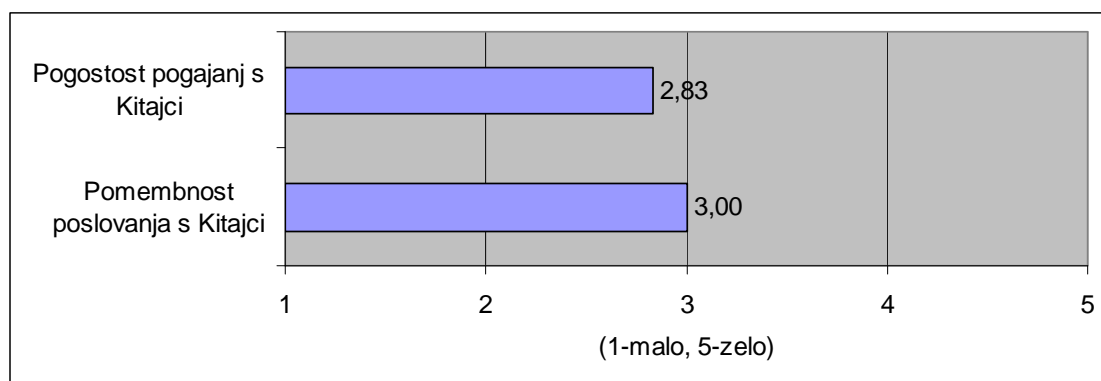
Slika 4: Način pogajanj s kitajskimi poslovnimi partnerji



Vir: Lastna raziskava.

Večina podjetij, 18, na Kitajskem nima predstavništva, medtem ko jih 3 imajo. Kako pomembno je poslovanje s Kitajci za njihovo podjetje in kako pogosto se pogajajo z njimi, pa prikazuje Slika 5:

Slika 5: Pogostost pogajanj in pomembnost poslovanja s Kitajci



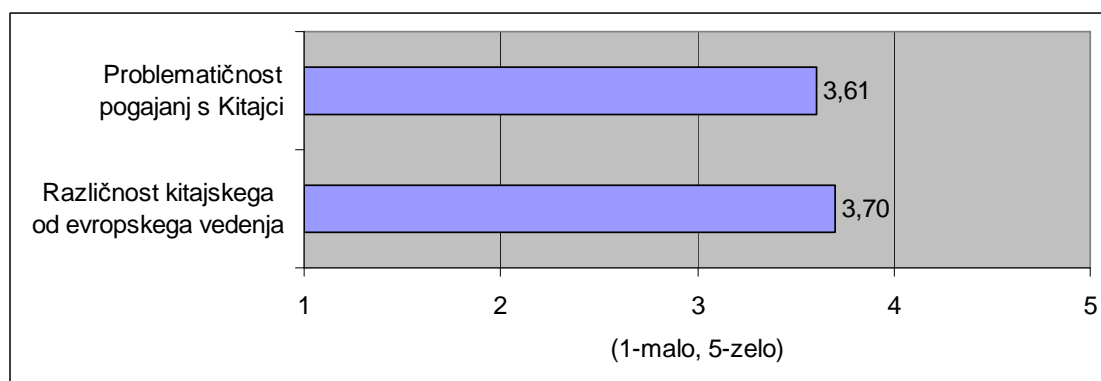
Vir: Lastna raziskava.

Anketirani so odgovorili, da so pogajanja pomembna v povprečju 3 na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 malo pomembno in 5 zelo pomembno. Kako pogosto se pogajajo z njimi, pa je bilo ocenjeno podobno, in sicer je povprečna pogostnost pogajanj ocenjena na 2,83 na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 malokrat in 5 zelo velikokrat.

5.3.2. Pogajanja s Kitajci

Anketirani v povprečju menijo, da je kitajsko pogajalsko vedenje zelo različno od evropskega, saj je 10 predstavnikov podjetij težavnost ocenilo s 4 in 6 predstavnikov z najvišjo oceno 5. Odgovor 4 se je pojavil največkrat. Anketirani torej menijo, da se kitajsko in evropsko pogajalsko vedenje zelo razlikujeta, in sicer je povprečni odgovor 3,70 na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 malo različno in 5 zelo različno. Na Sliki 6 lahko je prikazan povprečni odgovor grafično.

Slika 6: Težave pri pogajanjih



Vir: Lastna raziskava.

Ker anketirani zaznavajo kitajsko pogajalsko vedenje kot zelo drugačno, je pričakovati, da imajo pri pogajanjih težave. To potrди povprečen odgovor na vprašanje o težavnosti pogajanj s Kitajci, ki znaša približno enako kot odgovor na prejšnje vprašanje, in sicer 3,61 na enaki lestvici, kjer je 1 malo problematično in 5 zelo problematično. Tudi pri tem odgovoru je

modus 4, kar pomeni, da se največkrat pojavi ta odgovor. 7 anketiranih je odgovorilo z odgovorom 4 in 6 anketiranih z najvišjim možnim odgovorom 5. Kot je razvidno iz tabele v prilogi (glej Prilogo 2), pa je več anketiranih odgovorilo z odgovori 2 in 3 in nihče z odgovorom 1. To pomeni torej, da izmed 23 vprašanih nihče nima malo problemov pri pogajanjih, pač pa vsak meni, da so pogajanja s Kitajci problematična vsaj za odgovor 2 ali več, pri zgoraj opisani lestvici.

Z odprtim tipom vprašanja sem anketirane vprašala o konkretnih težavah pri pogajanjih in kaj je tisto, kar je problematično. Odgovori so zelo različni, vendar jih največ, kar 8, meni, da je največja težava nerazumevanje jezika: mi ne razumemo kitajsko, oni pa zelo slabo govorijo in pišejo angleško. En anketirani meni, da angleško pišejo bolje kot govorijo, zato takoj vse zapišejo in jim dajo v podpis. Kitajci nimajo posluha za zahteve evropskega trga, štiri osebe menijo, da so počasni, pogajanja se zavlečejo in so dolgotrajna. Naslednje omenjene težave so kulturna raznolikost, drugačna poslovna miselnost, barantanje, nestalnost (hitro menjajo odločitve), nekaj obljubijo, potem pa se tega ne držijo, ali pa zelo težko uresničijo (2 odgovora). Anketirane moti tudi časovna razlika, splošna mentaliteta, drugačna osnovna filozofija, Kitajci so prepričani v svoje mnenje in jih je težko prepričati v nasprotno. So trdi pogajalci, vztrajajo izključno pri pogojih, ki so v njihovo korist. Dva anketirana sta izrazila tudi, da je težko pridobiti njihovo zaupanje. Nepopustljivi so pri cenah, ne uporabljajo količinskih rabatov; kvaliteta, dobave, plačilni roki, zavarovanja plačil in usklajevanje tehničnih zadev so problematični. Za njih smo premajhen trg, zato je problem doseči dogovor o količini.

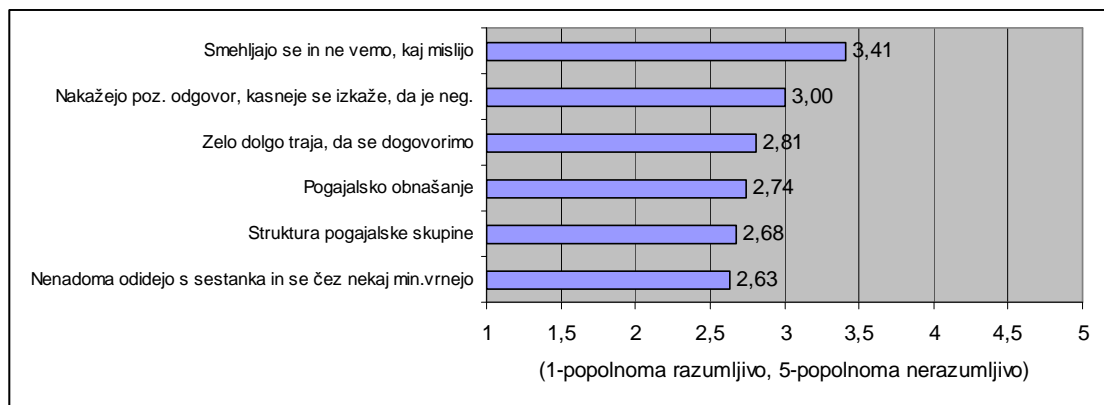
Zanimalo me je tudi, kaj so slovenska podjetja naredila za premostitev teh težav, po čemer sem povprašala z odprtim tipom vprašanja. Nekateri nič, nekateri so se prilagodili ali pa poiskali druge trge. Uporabljajo enostavno angleščino, kratke in jedrnate stavke, imajo prevajalce, poslužujejo se pisnih zahtev, učijo se kitajskega jezika in običajev, podrobno razlagajo razmere na našem trgu. Za pogajanja so izbrali kitajske posrednike, ki lahko dosežejo več in hitreje. Dva sta zapisala, da imajo v podjetju zaposlenega zastopnika, ki govori kitajsko. Nekdo pravi, da imajo predstavnika, ki je živel na Kitajskem in se sedaj lažje pogaja z njimi. Zanimiv je tudi odgovor, da je bil kitajski partner slovenskega podjetja šolan v Evropi in zato pozna in razume obe kulturi. Anketirani so zapisali tudi, da se za lažjo premostitev težav trudijo sodelovati vedno s partnerji, ki jih poznajo, trudijo se za dolgoletno sodelovanje. Trše se pogajajo, izvajajo pritiske na dobavitelja, poudarjajo možnost za zamenjavo dobavitelja, imajo izbrane možne druge dobavitelje. Nekdo je zapisal, da se izogibajo kontaktov z njimi in so zelo previdni.

Menim, da podjetja, ki so sodelovala pri anketi, imajo ideje, kaj bi bilo potrebno storiti za to, da bi bila pogajanja čimbolj uspešna, pa tega iz različnih vzrokov ne naredijo ali pa ne morejo storiti. Zato me je zanimalo, kaj pa bi bilo potrebno storiti za premostitev zgoraj omenjenih težav. En anketirani je zapisal, da ne ve. Dva pravita, da je potreben osebni kontakt pri sodelovanju s kitajskimi partnerji. Drugi so dali nekaj predlogov, in sicer menijo, da bi bilo

potrebno učenje in poznavanje jezika (3 odgovori), spoznati bi bilo potrebno njihovo kulturo, običaje in navade (2 odgovora). Pomagalo bi, če bi bila Slovenija bolj prepoznavna in ugledna država, odpreti bi bilo treba predstavništvo na Kitajskem, ki bi ga morala voditi oseba iz matičnega podjetja. Vedno bi bilo potrebno poskušati dobiti mnenje od kakšnega drugega podjetja, institucije ali osebe o tistem, s katerim se pogovarjamo. Nekdo je poudaril trdo, vztrajno in potrpežljivo delo na dolgi rok, saj le to lahko obrodi sadove. Treba bi bilo tudi povečati tržni delež. Zanimiva sta tudi odgovora, ki nakazujeta obupanost: vzgajati jih bi bilo treba drugače od malega; počakati, da se poslovna kultura dvigne. Anketirani so omenili, da Kitajci rabijo čas za prehod v tržno gospodarstvo in da jih je potrebno pustiti, saj sami hitro napredujejo.

Spodnja slika prikazuje, v kakšni meri anketirani našteje trditve označujejo za nerazumljive oziroma razumljive.

Slika 7: Nerazumljive stvari pri pogajanjih



Vir: Lastna raziskava.

Za najbolj nerazumljivo pri pogajanjih so anketirani označili trditev, da se Kitajci smehljajo, druga stran pa ne ve, kaj si Kitajci pri tem mislijo. V povprečju je odgovor kar 3,41 na lestvici od 1 do 5, kar pomeni, da jim je smehljanje med pogajanci zelo nerazumljivo. Pri tem vprašanju je največkrat označen odgovor 5, torej popolnoma nerazumljivo, kar kaže modus. Vendar pa je treba vedeti, da je standardni odklon pri tem 1,54, kar kaže na to, da so odgovori zelo različni. Torej, ta trditev je večini nerazumljiva, je pa veliko odgovorov, da jim smehljanje ne predstavlja nejasnosti oziroma, da ni tega. Kot drugi največji problem anketirani vidijo, da kitajski pogajalci nakažejo pozitiven odgovor, kasneje pa se izkaže, da je le ta pravzaprav negativen. Povprečna ocena na enaki lestvici znaša 3,00, kar tudi pomeni zelo nerazumljivo trditev. Ta trditev je bila tudi največkrat ocenjena z oceno 3. Tej sledi trditev, da zelo dolgo traja, preden se dogovorijo. Največkrat je bilo odgovorjeno z odgovorom 3, v povprečju pa anketirani menijo, da je intenzivnost nerazumljivosti trditve enaka 2,81 na lestvici od 1 do 5. Tudi ta trditev je še vedno precej nerazumljiva. Anketiranim je splošno pogajalsko obnašanje dokaj nerazumljivo, trditev v povprečju na enaki lestvici ocenjujejo z 2,74. Najbolj pogost odgovor je bil 2. Podobno nerazumljiva je anketiranim struktura

pogajalske skupine, ocenjena v povprečju z 2,68, pri čemer je modus 4, kar pomeni, da je bil ta odgovor najpogostejši. Kot najmanj nerazumljivo so anketirani ocenili trditev, da nenadoma odidejo s sestanka in se čez nekaj minut vrnejo. Pri tej trditvi je bil največkrat obkrožen odgovor 1. Standardni odklon vzorca, ki znaša 1,36, pa kaže na to, da so odgovori za to trditev zelo različni.

Poleg danih trditev sem vprašala po stvareh, ki so pri kitajskem pogajalskem obnašanju nerazumljive z odprtim vprašanjem in sem dobila več različnih odgovorov. Anketirani so odgovorili, da pogosto ne reagirajo na predloge, da so prevečkrat nerealni pri obljubah, vse delajo za svojo korist. Menijo, da se za majhne količine da hitro dogovoriti, za večje pa dolgo traja in si je težje zagotoviti dobre pogoje. Kitajci se strinjajo z vsem, a na koncu se izkaže, da te sploh niso razumeli.

Pri tolikih težavah pri pogajanjih s Kitajci in njihovem nerazumljivem pogajalskem načinu me je zanimalo, če se anketirani na kakšen poseben način pripravljajo na pogajanja in kako. Da bi dobila čim širše odgovore, sem pustila vprašanje odprto in dobila sledeče odgovore: anketirani se zavedajo, da so Kitajci drugačni, imajo drugačne navade in vpljudnostne fraze, drugačno govorico telesa in to upoštevajo. Pred pogajanjem določijo natančno strategijo, poskušajo biti agresivnejši kot navadno. Pripravijo si izhodišča in maksimalna odstopanja, pomembnost točke in čas, ki so ga pripravljene porabiti za določeno točko. Anketirani iz podjetja s predstavništvom na Kitajskem je odgovoril, da se njihov predstavnik vnaprej pogaja o osnovnih pogojih, kasneje določijo natančnejši dogovor.

Z deloma zaprtim in deloma odprtim vprašanjem sem anketirane vprašala, kako bi opisali kitajske pogajalce. 13 jih je označilo dane odgovore, in sicer se štirim ne zdijo nič posebnega, 9 anketiranih jih vidi drugače, vendar ne vedo povedati kako drugače, 9 pa jih je odgovorilo po svojih besedah. Kitajske pogajalce so označili s sledečimi lastnostmi in trditvami: so nepredvidljivi; če jih spoštuješ, to cenijo; sproščeni, pa vendar uradni, zelo natančni in malenkostni, hitro menjajo obraze in razpoloženje, vse traja; nikoli ne veš, kaj mislijo in kaj bodo naredili; če zelo dobro vedo, kaj hočejo, imajo tudi pripravljene strategije pogajanja, ki so različne; če ne vedo zelo dobro, ponavadi le zavlačujejo; pragmatični, z jasnim ciljem, brezkompromisni, vse lahko naredijo, samo da pridejo do cilja; kratkoročno mišljenje in nateg, ko je le mogoče; bolj vztrajni, mogoče celo trmasti, kulturni prepad precej velik, zato jih je potrebno razumeti in se jim prilagoditi; popolnoma drugačne navade.

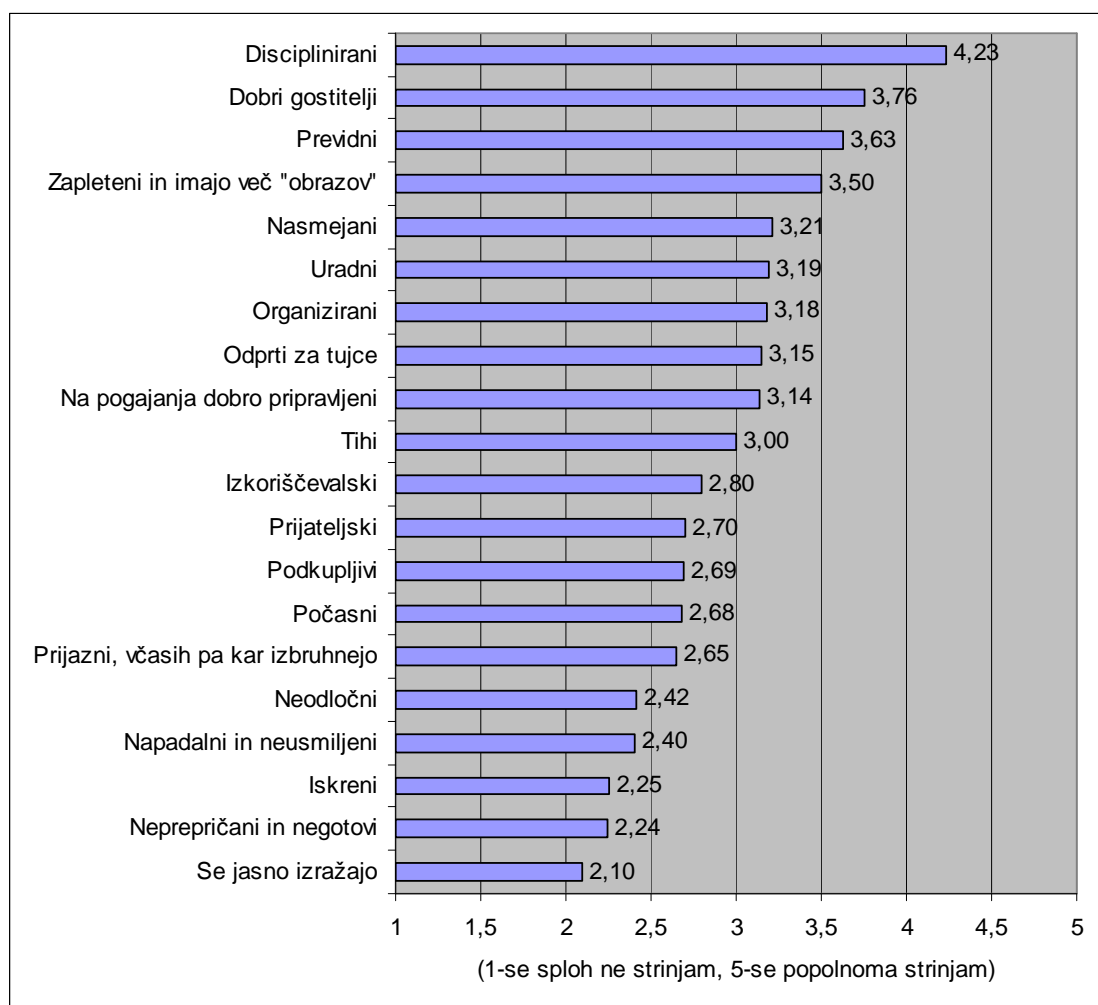
Z zadnjim vprašanjem iz sklopa o pogajanjih sem želela od anketiranih izvedeti, kakšne strukture je bila na njihovih zadnjih pogajanjih s kitajskimi partnerji njihova pogajalska skupina v primeru osebnih kontaktov. Odgovori so bili različni: nekdo pravi, da je običajno prisotnih več ljudi, od 3 do 6. Anketirani, ki ima s pogajanjem »v živo« le eno izkušnjo pravi, da so bili trije ljudje, vendar je pogajanja vodila le ena oseba, ostali pa niso sodelovali. Nekdo je napisal, da je to en človek ali dva, spet drugi je odgovoril, da je to številčnejša skupina, 6-članska, ki je dobro pripravljena, ta skupina pa predstavlja trdega, a razumnega pogajalca.

Eden izmed sodelujočih pri anketi je zapisal, da so pri pogajanjih prisotni lastnik, zapisnikar in dva upokojena svetovalca. Spet drugi je zapisal, da je prisoten starejši šef in mlada direktorica prodaje. Tretji pravi, da se v primeru osebnih pogajanj dogovarja z osebo iz sektorja, o katerem je govora. En anketirani pravi, da se običajno pogaja z lastnikom.

5.3.3. Lastnosti kitajskih pogajalcev

S tem sklopom vprašanj sem želela izvedeti, kakšni se slovenskim poslovnem zdijo kitajski pogajalci po značaju. V vprašalniku (glej Prilogo 1) sem naštela lastnosti in anketirani so lahko označili tiste lastnosti, za katere menijo, da jih Kitajci imajo in hkrati so ocenili intenzivnost te lastnosti na lestvici od 1 do 5, pri čemer 5 pomeni, da lastnost popolnoma velja in jo jim popolnoma pripisujejo. Slika 8 prikazuje našteje lastnosti s povprečno ocenjeno intenziteto.

Slika 8: Lastnosti Kitajcev



Vir: Lastna raziskava.

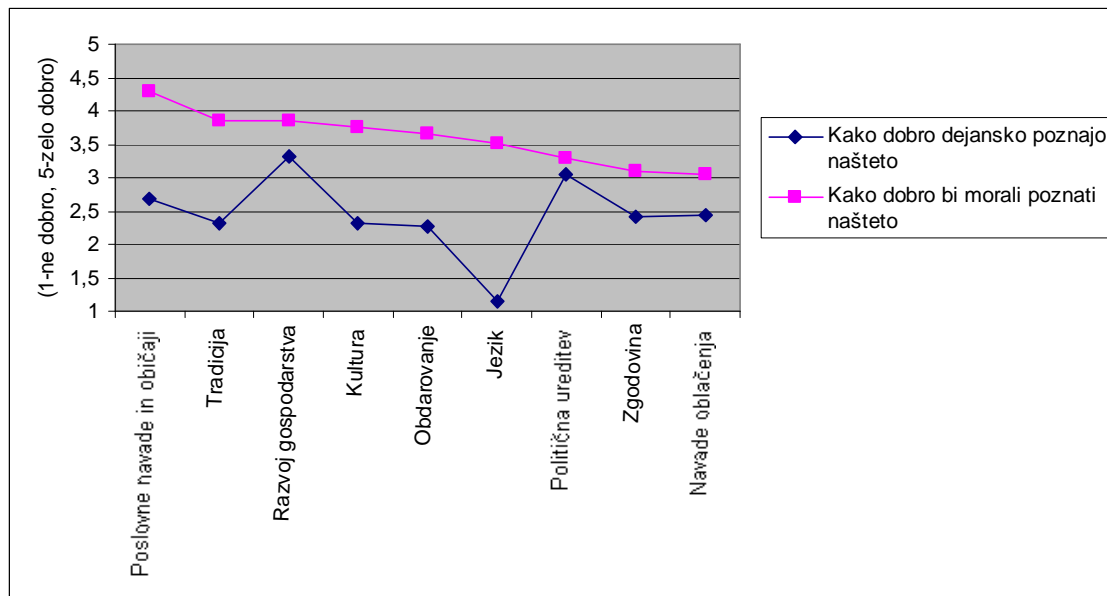
Najbolj izstopa lastnost discipliniranost, saj so anketirani v povprečju ocenili, da discipliniranost za Kitajce velja na lestvici od 1 do 5 kar 4,23. Največkrat je bil obkrožen

odgovor 5 s standardnim odklonom 0,87. Druga lastnost, za katero anketirani v povprečju menijo, da za Kitajce velja v veliki meri je ta, da so dobri gostitelji. Tudi to lastnost so anketirani v povprečju ocenili visoko, in sicer, 3,76. Tudi pri tem vprašanju je bila največkrat obkrožena intenziteta 5, vendar pa je stopnja variacije kar 1,14. To kaže na to, da so bili drugi odgovori različni: večinoma je bila obkrožena 5, vendar je bilo tudi nekaj precej nižjih ocen. Naslednja lastnost, ki sledi je, da so previdni. V povprečju se anketirani z lastnostjo strinjajo z oceno 3,63. Modus je 3, vendar pa je tudi tu standardni odklon visok, in sicer 1,21. Odgovori so bili torej zelo različni, največkrat pa je bilo odgovorjeno z oceno 3. Naslednja značilnost, ki so jo anketirani označili zelo visoko, je ta, da so zapleteni in imajo več »obrazov«. V povprečju se anketirani s trditvijo strinjajo z oceno 3,50, največkrat je bila označena ocena 5, vendar so bili tudi tu odgovori zelo različni, saj standardni odklon znaša 1,32, kar je veliko. Kdor meni, da trditev velja, se z njo strinja v visoki meri, kdor pa meni, da lastnost ni tako značilna, pa jo oceni precej nižje. S povprečno oceno 3,21 je bilo ocenjeno, da za Kitajce velja nasmejanost s standardnim odklonom 1,03 in največkrat označenim odgovorom 3. Da so Kitajci uradni se anketirani strinjajo z oceno 3,19 s standardnim odklonom 0,98 in najpogosteje označenim odgovorom 3, kar pove modus. Glede na intenziteto trditve sledi organiziranost s povprečno oceno 3,18, nato odprtost za tujce s 3,15 in dobra pripravljenost na pogajanja s povprečno oceno 3,14. Z oceno 3,00 po mnenju anketiranih velja, da so tihi. Ocene od 3,00 do 2,00 pa si sledijo druge značilnosti: Kitajci so izkoriščevalski, prijateljski in prijazni, včasih pa kar izbruhnejo, so podkupljivi, počasni, neodločni, napadalni in neusmiljeni, iskreni, neprepričani in negotovi, najnižje pa anketirani ocenjujejo trditev, da se jasno izražajo z oceno 2,10 in najpogostejšim odgovorom 2 na zgoraj razloženi lestvici od 1 do 5.

5.3.4. Poznavanje Kitajske

Pri pogajanjih je treba biti pozoren na nasprotno stran in menim, da pomaga, če nekaj vemo o njej. Zato sem v anketi postavila vprašanje (glej Prilogo 1), s katerim sem na eni strani želela izvedeti, kako koristno bi bilo po mnenju anketiranih poznati kitajsko kulturo, tradicijo, zgodovino, politično ureditev, razvoj njenega gospodarstva, jezik, njihove poslovne navade in običaje, navade oblačenja in obdarovanja. Zavedam se, da vsega potrebnega ne morejo vedeti, jih ne zanima ali iz katerega drugega razloga ne poznajo stvari, za katere morda menijo, da bi jih bilo koristno poznati. Zato me je na drugi strani zanimalo, kako dobro pravzaprav poznajo našete stvari. Na Sliki 9 na strani 34 prikazujem izračunane razlike med povprečnima ocenama anketiranih o tem, kako koristno bi bilo poznati v grafu našete stvari in o tem, kako v resnici te stvari poznajo. Na petstopenjski lestvici 1 prikazuje, da ne poznajo dobro in 5, da našeto zelo dobro poznajo. V Prilogi 1 Tabela 5 in Tabela 6 prikazujeta odgovore anketiranih. Na spodnji sliki prikazujem razlike med tem, kako bi po mnenju anketiranih sami morali poznati Kitajsko in kako jo v resnici poznajo.

Slika 9: Razlike v tem, kako bi po mnenju anketiranih sami morali poznati Kitajsko in kako jo v resnici poznajo

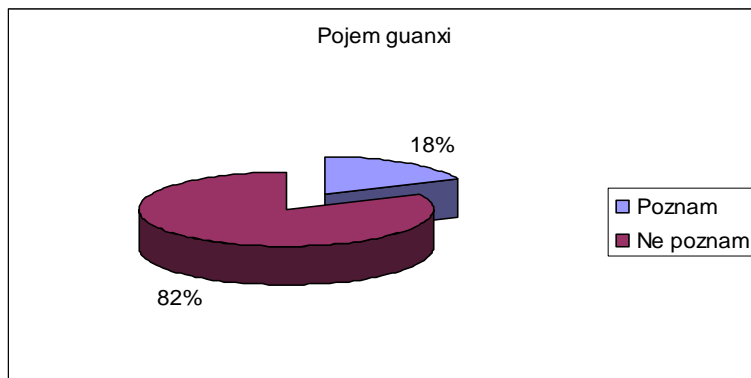


Vir: Lastna raziskava.

Največja razlika se kaže pri poznavanju jezika. Anketirani povprečno ocenjeno s 3,52 na lestvici od 1 do 5 menijo, da bi morali znati kitajski jezik. 1 pomeni, da naštetu ni pomembno poznati, 5 pa pomeni, da bi morali naštetu zelo dobro poznati. V resnici pa poznajo jezik na lestvici od 1 do 5 (1 pomeni, da ne poznajo dobro, 5 pa, da zelo dobro poznajo naštetu) v povprečju samo 1,14. Razlika med dejanskim poznavanjem in po mnenju anketiranih koristnim poznavanjem kitajskega jezika pa je 2,38. Druga stvar, za katero anketirani menijo, da bi jo bilo dobro poznati, pa je ne dovolj, so poslovne navade in običaji Kitajcev. Anketirani so ocenili, da bi morali poznati poslovne navade in običaje, v povprečju 4,29 po zgoraj omenjeni lestvici, dejansko pa jih poznajo povprečno 2,68. Po mnenju anketiranih je tretja največja razlika pri tradiciji. Anketirani menijo, da bi morali kitajsko tradicijo poznati bolje, kot jo dejansko poznajo. Da bi morali poznati tradicijo, so anketirani ocenili z oceno 3,86, dejansko poznavanje tradicije Kitajske pa so ocenili z oceno 2,32. Tradiciji sledi kultura. Poznavanju kulture se zelo približa poznavanje navad obdarovanja. Anketirani po zgoraj omenjeni lestvici menijo, da bi morali poznati navade obdarovanja v povprečju z oceno 3,67, dejansko pa navade obdarovanja na Kitajskem poznajo s povprečno oceno 2,27. Politično ureditev pa anketirani dejansko po zgornji lestvici poznajo v povprečju z oceno 3,05, vendar menijo, da jo je koristno poznati samo povprečno ocenjeno s 3,29. Razlika med ocenama, kako bi morali poznati in kako dejansko poznajo kitajsko politično ureditev, pa je najmanjša, in sicer znaša 0,24.

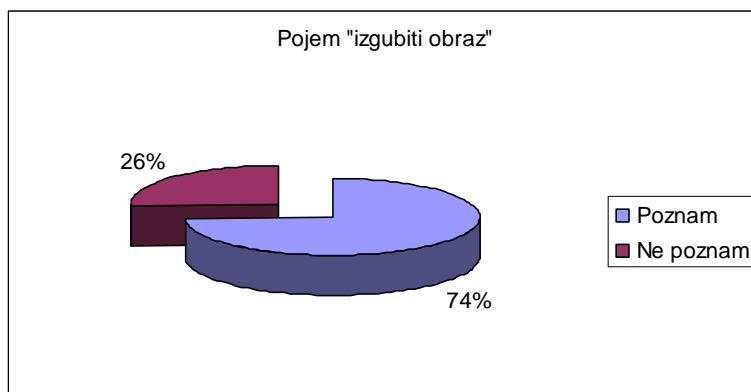
Z vprašanjem o poznavanju pojmov guanxi in »izgubiti obraz« sem hotela izvedeti, kako dobro poznajo za Kitajce izredno pomembna pojma. Izkazalo se je, da večina anketiranih (kar 18 od 22 odgovarjajočih) ne pozna prvega pojma. Večina (17 od 23 odgovarjajočih) pa drugi pojem pozna. Slika 10 in Slika 11 prikazujeta odgovore.

Slika 10: Poznavanje pojma guanxi



Vir: Lastna raziskava.

Slika 11: Poznavanje pojma »izgubiti obraz«



Vir: Lastna raziskava.

Kar 82% anketiranih pojma guanxi ne pozna, le 18% pa. Povsem drugače pa velja za pojem »izgubiti obraz«, saj 74% pojem pozna, medtem ko 26% pojma ne pozna. Zelo sem bila presenečena, da poslovneži, ki imajo poslovne stike s Kitajci, ne poznajo vsi teh dveh pojmov. Ko sem prebirala literaturo o njih, sem v veliko knjigah zasledila oba pojma, večkrat guanxi.

Znanje kitajskega jezika vsaj enega v podjetju se mi zdi zelo pomembno, na pomembnost tega kažejo tudi odgovori sodelujočih pri anketi, ki govorijo o težavah pri pogajanjih. Zato sem anketiranim zastavila vprašanje, če kdo v podjetju, v katerem so zaposleni, zna kitajsko. 20 (to je 87% vseh sodelujočih) jih je odgovorilo, da ne in 3 (13% sodelujočih) so odgovorili z da, kar prikazuje Slika 12 na strani 36.

Slika 12: Znanje kitajščine znotraj podjetij, ki sodelujejo s Kitajci



Vir: Lastna raziskava.

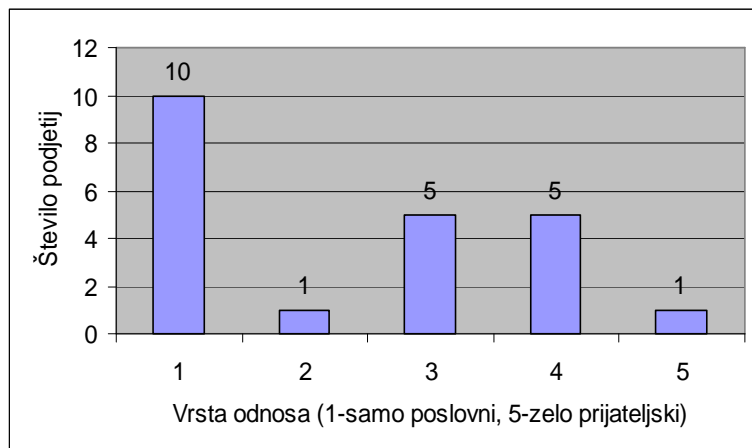
5.3.5. Odnosi anketiranih s kitajskimi poslovnimi partnerji

Da bi lahko videli, kako pomembni in kakšni so odnosi slovenskih pogajalcev s kitajskimi, sem pripravila še zadnji sklop vprašanj. Sprašuje po udeleževanju anketiranih na družabnih dogodkih, poznavanju profila kitajskega pogajalca in po dejanskih odnosih, ki jih anketirani s Kitajci imajo. Zanimala me je tudi pomembnost dobrih odnosov.

Začetek sklopa obravnava udeleževanje na dogodkih izven poslovnih dejavnosti. Odgovori so zelo različni, največ anketiranih, 7, je odgovorilo, da se teh ne udeležujejo, ker jih ne povabijo. 4 so odgovorili, da se jih udeležujejo in da je to zelo pomembno. 3-krat je bilo odgovorjeno, da se družabnih dejavnosti ne udeležujejo, ker nimajo časa in prav tako so 3 anketirani odgovorili, da se jih včasih udeležijo, včasih ne. 1 anketirani meni, da udeleževanje omenjenih dogodkov ni pomembno, zato se jih ne udeležuje. Samo eden pa je odgovoril, da se družabnih dogodkov udeležujejo vedno.

Ker se z zgoraj omenjenimi dogodki vzpostavijo dobri odnosi, zaupanje in trdnejše sodelovanje, ki vpliva na uspešnost pogajanj, sem vprašala po tem, kakšne odnose imajo anketirani s kitajskimi poslovnimi partnerji. Slika 13 na strani 37 prikazuje, koliko anketiranih ima s Kitajci samo poslovne in koliko prijateljske odnose na lestvici od 1 do 5.

Slika 13: Odnosi s kitajskimi poslovnimi partnerji



Vir: Lastna raziskava.

Odgovori anketiranih nam torej povedo, da ima 10 podjetij od vseh 22-ih, ki so odgovorili na vprašanje, samo poslovne odnose, samo 1 zelo prijateljske. 5 jih je ocenilo, da so odnosi na lestvici od 1 do 5 na ravni 3 in prav tako 5 na ravni 4. Eden ima s kitajskimi partnerji odnose, ki jih je ocenil z 2. Polovica odgovarjajočih ima torej odnose na ravni med poslovnimi in prijateljskimi oziroma prijateljske do zelo prijateljske odnose.

Večina, kar 65%, anketiranih se strinja, da so prijateljski odnosi s kitajskimi poslovnimi partnerji pomembni, 25% jih meni, da so le-ti zelo pomembni. Samo 10% anketiranih, to pomeni 2 odgovarjajoča na to vprašanje, pa menita, da prijateljski odnosi z njimi niti niso pomembni. 90% oziroma 18 od 20 anketiranih se strinja, da so prijateljski odnosi s kitajskimi poslovnimi partnerji pomembni oziroma zelo pomembni. Opisano prikazuje spodnja slika, Slika 14:

Slika 14: Pomembnost prijateljskih odnosov s kitajskimi poslovnimi partnerji



Vir: Lastna raziskava.

5.3.6. Priporočila na podlagi ankete

Pri anketi so sodelovala zelo različna podjetja: različnih velikosti (po številu zaposlenih od 3 do 9000), podjetja so različna po letih sodelovanja s Kitajci (od 2 do 15 let), pogajajo se na različne načine (osebno, po telefonu, največ pa po elektronski pošti). Sodelujoči so ocenili poslovanje podjetja, katerega zastopajo, s Kitajci kot precej pomembno (povprečna ocena 3 na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sodelovanje s Kitajci je malo pomembno, 5 pomeni sodelovanje je zelo pomembno). Na vprašanje, kako pogosto se pogajajo s Kitajci, pa so odgovorili z oceno v povprečju 2,83 prav tako na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 malokrat, 5 pa zelo pogosto. Glede na podatke o sodelujočih menim, da so odgovori vsakega anketiranega posebej lahko zelo koristni za druga podjetja, ki sodelujejo in se pogajajo s Kitajci ali pa z njimi še nameravajo sodelovati. Prav tako so odgovori lahko koristni tudi za vse druge, ki jih to zanima ali pa morda želijo oditi na Kitajsko kot turisti. Zato nam vsem lahko odgovori anketiranih služijo kot priporočila za lažje sodelovanje s Kitajci. Pred dejanskimi pogajanja naj nam izsledki raziskave služijo kot dodatek k pripravam na pogajanja.

Anketirani v povprečju menijo, da je kitajsko pogajalsko vedenje zelo različno od evropskega, saj je celo 10 predstavnikov podjetij težavnost ocenilo s 4 in 6 predstavnikov z najvišjo oceno 5 na lestvici od 1 do 5 (1 – malo različno, 5 – zelo različno). Poleg tega, da se jim pogajanje s Kitajci zdi drugačno od pogajanj z Evropejci, se jim zdi tudi težavno, anketirani so namreč najpogosteje označili težavnost s 4 na lestvici od 1 do 5 (1 – malo težavno, 5 – zelo težavno). Anketiranim se konkretno najbolj težavno zdi komuniciranje zaradi jezika. Večina anketiranih namreč ne zna kitajsko, Kitajci nič slovensko in preslabo angleško. 87% anketiranih pravi, da nihče v podjetju, katerega zastopajo, ne zna kitajsko. Da bi rešili ta problem, nekateri uporabljajo enostavno angleščino, kratke in jedrate stavke, imajo prevajalce, pišejo pisne zahteve, učijo se kitajskega jezika in običajev, podrobno jih seznanjajo z razmerami na našem trgu. Nekateri so izbrali kitajske posrednike, ki lahko dosežejo več in hitreje. Dva anketirana sta zapisala, da imajo v podjetju zaposlenega zastopnika, ki govori kitajsko. V enem podjetju pa imajo zaposlenega predstavnika, ki je živel na Kitajskem. Ti ljudje so jih bolj navajeni in jih tudi lažje razumejo, tako zaradi jezika kot tudi zaradi drugačnega obnašanja. Anketirani so se namreč pritožili tudi glede tega, da imajo Kitajci drugačno miselnost, prepričani so v svoje mnenje in jih je težko prepričati v nasprotno. Težko je pridobiti njihovo zaupanje, nepopustljivi so pri cenah, dogovori z njimi so problematični. Pogajanja so dolgotrajna in se zavlečejo. Sledeče stvari se anketiranim pri pogajanja zdijo precej nerazumljive, saj so vse v povprečju ocenili z oceno nad 2,63 (1 pomeni popolnoma razumljivo in 5 popolnoma nerazumljivo). Nenadoma odidejo s sestanka in se čez nekaj minut vrnejo, struktura pogajalske skupine je drugačna, smehljajo se in ni jasno, kaj mislijo, nakažejo pozitiven odgovor, kasneje se pa izkaže, da je odgovor negativen, zelo dolgo traja, da se dogovorijo, splošno pogajalsko obnašanje je specifično. Poleg tega so anketirani potožili, da kitajski pogajalci pogosto ne reagirajo na predloge, da so prevečkrat nerealni pri obljubah in da vse delajo za svojo korist. Strinjajo se z vsem, a na koncu se izkaže, da dogovora sploh niso razumeli.

Glede teh težav priporočam, da se seznanimo z različnimi odgovori sodelujočih na odprta vprašanja glede njihovih konkretnih priprav na pogajanja s kitajskimi poslovnimi partnerji: zavedati se je potrebno, da so drugačni, da imajo drugačne navade, vljudnostne fraze in drugačno govorico telesa. Anketirani se pred pogajanjem pripravijo tako, da določijo natančno strategijo, poskušajo biti agresivnejši kot navadno. Pripravijo si izhodišča in odstopanja, pomembnost točke, o kateri se pogajajo, in čas, ki so ga pripravljene porabiti za določeno točko. Anketirani so pri kitajskih pogajalcih ocenili, da cenijo, če jim pokažemo spoštovanje, da so sproščeni, pa vendar uradni, zelo natančni in malenkostni, hitro menjajo razpoloženje in da pri njih vse dolgo traja. Nikoli ne veš, kaj mislijo in kaj bodo naredili. Imajo jasne cilje, so brezkompromisni, so vztrajni, mogoče celo trmasti in imajo popolnoma drugačne navade, zato jih je potrebno razumeti.

Menim, da se je pred pogajanjem ali srečanjem s Kitajci dobro seznaniti s tem, kakšni so po značaju. Anketirani so predlagane lastnosti ocenili po intenziteti v sledečem vrstnem redu: najbolj so poudarili discipliniranost, zatem, da so dobri gostitelji, da so previdni, da so zapleteni in da imajo več obrazov, nasmejani, organizirani, odprti za tujce, na pogajanja dobro pripravljene, uradni, tihi, izkoriščevalski, prijateljski, podkupljivi, počasni, prijazni, včasih pa kar izbruhnejo, neodločni, napadalni in neusmiljeni, iskreni, neprepričani in negotovi in da se jasno izražajo. Vse naštetih lastnosti so ocenili največ z oceno 4,23 (discipliniranost) in najmanj z 2,10 (jasnost izražanja). Pri tem je lestvica od 1 do 5, 1 pomeni, da se sploh ne strinjajo z lastnostjo, 5 pa pomeni, da se z naštetih lastnostjo Kitajcev popolnoma strinjajo.

Anketirani menijo, da bi morali bolj poznati sledeče stvari, povezanih s Kitajsko in Kitajci, kot jih dejansko poznajo: kitajski jezik, poslovne navade in običaje, tradicijo, kulturo, navade obdarovanj, zgodovino Kitajske, njihove navade oblačenja in razvoj gospodarstva Kitajske. Če želimo dobro sodelovati in se pogajati s Kitajci se zavedajmo tudi, da sta zanje pojma guanxi in »izgubiti obraz« zelo pomembna in da se moramo seznaniti z njima preden se pogajanja začnejo. Anketirani premalo poznajo prvi pojem (kar 82% anketiranih pojma ne pozna), drugega pa poznajo bolje (74% anketiranih pojem pozna).

65% anketiranih se strinja, da so prijateljski odnosi s kitajskimi poslovnimi partnerji pomembni. Vendar pa so anketirani na vprašanje o odnosih z njimi največkrat odgovorili, da imajo samo poslovne medsebojne odnose. Ker se prijateljski odnosi, s tem pa tudi zaupanje in trdnejše sodelovanje, oblikujejo s srečanjem na izven poslovnih dogodkih, podjetjem priporočam, da naredijo nekaj na tem, da se bodo lahko večkrat srečali. Na moje vprašanje o tem, kako pogosto se udeležujejo izven poslovnih dejavnosti, je namreč 11 izmed 19 odgovarjajočih odgovorilo, da se teh dogodkov samo včasih udeležujejo, včasih ne, se ne udeležujejo ali pa se jim udeleževanje izven poslovnih dogodkov ne zdi pomembno. 7-ih izmed 19-ih anketiranih ne povabijo na takšna srečanja. Samo en anketirani pa se srečanje vedno udeležuje.

Podjetjem priporočam, naj si preberejo odgovore ostalih podjetij in jih upoštevajo, če menijo, da so koristni. Mislim, da so rezultati ankete, ki sem jo izvedla, za koga lahko tudi samo smernica oziroma podlaga za nadaljnje raziskovanje na tem področju. To znanje sodelujočih podjetij pri anketi, ki poslujejo s Kitajci, se dopolnjuje s teoretičnim delom v prejšnjem delu diplomskega dela.

SKLEP

Vsak bi se rad pogajal za čim večji kos pogače. Če pri poslovnih pogajanjih za to nimamo spretnosti in primerne znanja, bomo težko uspeli kot želimo. Odvisno je seveda tudi, ali gre za domača ali mednarodna pogajanja. Prepričana sem, da lahko podjetja izboljšajo rezultat pogajanj, če le imajo voljo. K uspešnim pogajanjem nekaj prispevamo s prebiranjem literature in raznih raziskav, nekaj pa pomenijo izkušnje, zato sem pri pisanju o uspešnih pogajanjih s Kitajci poleg literature uporabila tudi praktične izkušnje podjetij.

V obdobju pisanja diplomskega dela sem potrdila ugotovitev, da je Kitajska kot poslovni partner zanimiva, saj je gospodarsko privlačna, njena gospodarska rast je še vedno zelo velika. Lani je namreč znašala 9,1% (Basle, 2005).

Z raziskavo sem ugotovila, da imajo slovenska podjetja, ki poslujejo s Kitajci, precejšnje težave. Poznavanje Kitajske, Kitajcev in njihovih pogajalskih tehnik je med slovenskimi podjetji relativno majhno, težave pri pogajanjih pa precejšnje. Najbolj izstopa težavno medsebojno sporazumevanje zaradi jezika, drugačna kultura, nepoznavanje njihovih navad in tradicije. Z raziskavo sem spoznala tudi, kako v praksi potekajo pogajanja s Kitajci, kako se anketirani pripravijo nanje, v čem vidijo težave in kakšni so Kitajci značajsko v očeh anketiranih. Z izsledki raziskave si lahko pomagamo in izboljšamo svoj način pogajanj ali komuniciranja s Kitajci.

V teoretičnem delu sem s pomočjo sekundarne literature prišla do ugotovitve, da je priprava na pogajanja najpomembnejši del celotnega procesa pogajanj. Na vsaka pogajanja se moramo pripraviti kar se da dobro, tako na pogajanja z domačimi pogajalci kot s tujimi narodi. V primeru slednjih je priprava še posebej pomembna. Le-ta namreč zajema tudi spoznavanje kulture, iz katere nasprotna pogajalska stranka prihaja, spoznavanje njihovih navad, običajev, tradicije, okolja, iz katerega izhaja – gospodarskega in političnega, tudi geografskega. S tem se lažje »postavimo v njihovo kožo«, jih lažje razumemo, zakaj se obnašajo drugače in kakšna so njihova pričakovanja glede našega obnašanja. Kitajsko in Kitajce moramo dodobra spoznati, sprejemati prebivalce takšne, kot so, in jih spoštovati. S tem, ko poznamo okolje, iz katerega izhajajo, smo lahko bolj odprti, lažje si razlagamo njihovo obnašanje in nanj reagiramo. Lažje se jim približamo in morda hitreje dosežemo dogovor, morda lahko dosežemo boljši dogovor za nas ali pa celo za obe strani.

S tem sem ugotovila le majhen košček zelo zapletene celote, ki pa je v diplomskem delu posameznik ne more popolnoma odkriti. Zato puščam še veliko neraziskanega in nezbranega za prihodnje raziskovalce. Nedvomno je ostalo nerazkritega še veliko zanimivega in prijetnega glede pogajanj s Kitajci. Naj bo to delo tudi vzpodbuda in usmeritev drugih raziskovalcev k tej temi.

Tisti, ki malo sodelujejo s Kitajci, in tisti, ki sodelujejo z njimi več, tisti, ki jih dobro poznajo, in tisti podjetniki, ki jih poznajo malo manj, lahko izboljšajo sodelovanje z njimi. To lahko obema stranema koristi in utrdi sodelovanje, naredi ga dolgoročnejšega in zmanjša tveganje za povzročanje nepotrebnih konfliktov med obema stranema ter izboljša poslovanje.

Kitajci so zaradi več kot 2000-letne tradicije (Kenna, Lacy, 1994, str. 8) in do 1978. leta precejšnje zaprtosti države (Baron, 2003, str. 560) dokaj specifični. Kadar smo v stiku z njimi, je treba vedeti, da je poznavanje vsega že zgoraj naštetega in marsikaj drugega še kako pomembno pri vzpostavljanju dobrih odnosov in posledično pogajanj in poslovanja, kakršnega si želimo. O pomembnosti poznavanja kulture Kitajcev govori spodnji citat (Bove Lafayette De Monte, 2005):

»Pogosto je pri poslovanju na Kitajskem pomembnejši vidik karakterja Kitajcev od birokratskega in političnega vidika poslovanja.

Njihovo obnašanje izhaja iz kulture, ki je ravno nasprotna zahodni kulturi.«
Boye Lafayette De Monte

Pogostokrat so pri Kitajcih pomembnejši guanxi, medsebojni odnosi, medsebojni dogovori, zaupanje, katerega so dosegli pri poslovanju z nasprotno stranko kot pa formalni dogovor. Njihovo obnašanje se razlikuje od obnašanja »Zahodnjakov«. Da bi lahko bili čim uspešnejši pri pogajanjih s Kitajci, jih je potrebno razumeti: njihovo kulturo, obnašanje, navade. Spoznati in sprejeti moramo njihovo drugačnost ter se na pogajanja dobro pripraviti.

LITERATURA

1. Acuff L. Frank: How to negotiate anything with anyone anywhere around the world. New York : American Management Association, 1997. 383 str.
2. Adler J. Nancy: International Dimensions of Organisational Behaviour. 3. izdaja. Ohio : South-Western College Publishing, 1997. 331 str.
3. Aljančič et al.: Leksikon Cankarjeve založbe. Ljubljana : Tiskarna Ljudske pravice, 1987. 1080 str.
4. Baron P. David: Business and its environment. 4. izdaja. New Jersey, Upper Saddle River : Pearson Education, Inc., 2000. 864 str.
5. Bazerman Max H., Neale Margareth Ann: Negotiating rationally. New York : The Free Press, 1993. 196 str.
6. Deresky Helen: International Management: Managing Across Borders and Cultures. 4. izdaja. New Jersey : Pearson Education, Inc., 1994. 586 str.
7. English M. Laura, Lynn Sarah: Business Across Cultures, Effective Communication Strategies. New York : Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1995. 182 str.
8. Eunson Baden: Negotiation skills. New York : J. Wiley, 1994. 145 str.
9. Fang Tony: Chinese business negotiation style. London : Sage Publications, 1999. 339 str.
10. Ferjan Marko: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba Moderna organizacija, 1998. 180 str.
11. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. 2. izdaja. New York : Penguin Books, 1991. 200 str.
12. Ghauri Pervez: International business communication. Oxford : Elsevier Science Ltd, 1996. 437 str.
13. Hendon W. Donald, Hendon Rebecca Angeles: How to negotiate worldwide: A practical handbook. Aldershot, England : Gower Publishing Company Ltd, 1989. 270 str.
14. Jones Walter S.: The Logic of International Relations. 8. izdaja. New York : Longman, 1997. 477 str.
15. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
16. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.
17. Lewicki Roy J. et al.: Negotiation. 2. izdaja. Sydney : Richard D. Irwin, Inc., 1994. 478 str.
18. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.
19. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje. Maribor : Obzorja, 1995. 511 str.

20. Možina Stane et al.: Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti. Maribor : Obzorja, 2004. 493 str.
21. Peggy Kenna, Sandra Lacy: Business China: A Practical Guide to Understanding Chinese Business Culture. Chicago : Passport books, a division of NTC Publishing Group Lincolnwood, Illinois, 1994. 55 str.
22. Raiffa Howard: The art and science of negotiation. London : The Belknap Press of Harvard University Press, 1998. 373 str.
23. Seligman Scott D.: Chinese Business Etiquette: A guide to protocol, manners and culture in the People's Republic of China. 1. izdaja. New York : Warner Books, 1999. 281 str.
24. Sinclair John et al.: Collins Cobuild English dictionary. London : HarperCollins Publishers Ltd., 1995. 1951 str.
25. Solomon H. Richard: Chinese Negotiation Behaviour – Pursuing Interests Through 'Old Friends'. Washington, D.C. : United States Institute of Peace Press, 1999. 204 str.

VIRI

1. AdLexikon. [URL: <http://kultur.adlexikon.de/Kultur.shtml>], 30.3.2005.
2. Basle Andreja: Rumena slovenska ekspanzija. [URL: <http://www.gazela.com/content.cp2?tpl=80>], 20.1.2005.
3. Cambridge Advanced Learner's Dictionary. [URL: <http://dictionary.cambridge.org/define.asp?key=18888&dict=CALD>], 30.3.2005.
4. China Economic Indicators. [URL: <http://www.worldbank.org.cn/English/Content/ChinaEI.pdf>], 31.5.2005.
5. China. [URL: <http://www.cyborlink.com/besite/china.htm>], 21.5.2005.
6. CIA – The World Factbook: China. [URL: <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html>], 21.4.2005.
7. De Mente Bove Lafayette: China. [URL: <http://www.culturalsavvy.com/china.htm>], 2.6.2005.
8. GZS – Kitajska: Bilateralna blagovna menjava. [URL: <http://www.gzs.si/Nivo1.asp?ID=16494&IDpm=8>], 21.7.2005.
9. Hyperdictionary. [URL: <http://www.hyperdictionary.com/dictionary/negotiation>], 25.3.2005.
10. Izvozno okno – podatki o državah. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?menu=podatki&drzava_ID=2002052713504630], 28.7.2005.

11. Millet Joyce: Chinese Etiquete & Protocol. [URL: http://www.protocolprofessionals.com/articles_china.htm], 2001.
12. Negotiating in China. [URL: <http://workingknowledge.hbs.edu/pubitem.jhtml?id=3714&t=globalization>], 13.10.2003.
13. Rosenberg Sarah: Face. [URL: <http://www.beyondintractability.org/m/face.jsp>], 19.5.2005.
14. Slovar slovenskega knjižnega jezika. [URL: <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.php?name=sskj&expression=pogajati+se&tch=14>], 26.5.2005.
15. Statistični urad Republike Slovenije. [http://www.stat.si/tema_ekonomsko.asp], 11.5.2005.
16. You Can Teach in China. [URL: http://www.chinateach.org/fact_articles/socialnorms.htm], 19.5.2005.

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

ANKETA O POSLOVNIH POGAJANJIH S KITAJSKIMI POSLOVNIMI PARTNERJI

Spoštovani!

Ob ustreznem odgovoru kliknite na prazno polje in vanj vpišite x. Na koncu ne pozabite shraniti sprememb.

1. Naziv podjetja:

2. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju? _____

3. Kako pomembno je poslovanje s Kitajci za vaše podjetje?

1 2 3 4 5

(1 – ni pomembno, 5 – bistvenega pomena)

4. Koliko let sodelujete s Kitajci? _____

5. Kako pogosto v vašem podjetju potekajo pogajanja s Kitajci?

1 2 3 4 5

(1 – zelo redko, 5 – zelo pogosto)

6. Kako se večinoma pogajate?

Preko telefona

Preko E-pošte

»v živo«

drugo: _____

7. Imate na Kitajskem predstavništvo?

<input type="checkbox"/>	DA
<input type="checkbox"/>	NE

8. Prosim, ocenite različnost kitajskega pogajalskega vedenja od evropskega.

1 2 3 4 5

(1 – povsem enako evropskemu, 5 – popolnoma drugačno vedenje)

9. Prosim, ocenite težavnost oz. problematičnost pogajanj z njimi.

1 2 3 4 5

(1 – popolnoma brez težav, 5 – zelo težko)

10. Prosim, čimbolj natančno opišite, katere so težave pri pogajanjih. Kaj je problematično?

11. Kaj ste naredili za premostitev teh težav?

12. Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno storiti za premostitev teh težav?

13. Prosim, označite na levi strani, kaj je nerazumljivo, in ob označenih ocenite tudi intenzivnost označenega problema (1 – popolnoma razumljivo, 5 – zelo nerazumljivo):

Obnašanje med pogajanja

1 2 3 4 5

Zelo dolgo traja, preden pridemo do dogovora

1 2 3 4 5

Nakažejo pozitiven odgovor, kasneje se izkaže, da je le-ta pravzaprav negativen

1 2 3 4 5

Se smehljajo in ne vemo, kaj mislijo

1 2 3 4 5

Struktura pogajalske skupine

1 2 3 4 5

Včasih nenadoma odidejo s sestanka in se čez nekaj minut vrnejo

1 2 3 4 5

14. Ali česa ne razumete pri njihovem pogajalskem obnašanju? Česa?

15. Ali se na kakšen poseben način pripravljate na pogajanja s Kitajci? Če da, čimbolj natančno opišite kako.

26. Kako bi opisali kitajskega pogajalca?

Nič posebnega.

Drugačen, vendar ne vem, kako.

Drugačen z naslednjimi lastnostmi: _____

17. Prosim opišite, kakšna je bila na vaših zadnjih pogajanjih njihova pogajalska skupina? Odgovorite v primeru, če se pogajate »v živo«.

18. Ali menite, da imajo kitajski pogajalci našete lastnosti? Če da, označite z x na levi strani in na desni z x ocenite intenzivnost lastnosti. (1 – se sploh ne strinjam, 5 – se popolnoma strinjam)

Previdni?

1 2 3 4 5

Tihi?

1 2 3 4 5

Neodločni?

1 2 3 4 5

Podkupljivi?

1 2 3 4 5

Počasni?

1 2 3 4 5

Neprepičani in negotovi?

1 2 3 4 5

Odprti za tujce?

1 2 3 4 5

Iskreni?

1 2 3 4 5

Se jasno izražajo?

1 2 3 4 5

Organizirani?

1 2 3 4 5

Disciplinirani?

1 2 3 4 5

Zapleteni in imajo več »obrazov«?

1 2 3 4 5

Na pogajanja dobro pripravljeni?

1 2 3 4 5

Dobri gostitelji in poudarjajo prijateljstvo?

1 2 3 4 5

Uradni?

1 2 3 4 5

Prijateljski?

1 2 3 4 5

Napadalni in neusmiljeni?

1 2 3 4 5

Prijazni, včasih pa kar izbruhnejo?

1 2 3 4 5

Nasmejani?

1 2 3 4 5

Izkoriščevalski?

1 2 3 4 5

19. Pri tem vprašanju prosim na levi strani označite, kako dobro poznate stvari, napisane na sredini (1 – ne poznam dobro, 5 – zelo dobro poznam). Na desni strani pa prosim označite, kako pomembno je na sredini naštetih stvari poznati (1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno).

kako dobro poznate kitajsko/i/e							kako koristno je te stvari poznati												
1		2		3		4		5		kulturo	1		2		3		4		5
1		2		3		4		5		tradicijo	1		2		3		4		5
1		2		3		4		5		zgodovino	1		2		3		4		5
1		2		3		4		5		politično ureditev	1		2		3		4		5
1		2		3		4		5		razvoj gospodarstva	1		2		3		4		5
1		2		3		4		5		jezik	1		2		3		4		5
1		2		3		4		5		poslovne navade in običaje	1		2		3		4		5
1		2		3		4		5		navade oblačenja	1		2		3		4		5
1		2		3		4		5		obdarovanje	1		2		3		4		5

20. Ali poznate naslednja pojma:

Guangxi

<input type="checkbox"/>	DA
<input type="checkbox"/>	NE

»Izgubiti obraz«

<input type="checkbox"/>	DA
<input type="checkbox"/>	NE

21. Ali vi ali kdo od vaših sodelavcev zna kitajsko?

<input type="checkbox"/>	DA
<input type="checkbox"/>	NE

22. Se udeležujete izven poslovnih, družabnih dejavnosti, na katere vas povabijo?

- Ne, ker nimam časa.
- Ne, ker se mi ne zdi pomembno.
- Ne, ker ne povabijo.
- Včasih da, včasih ne.
- Da, to je zelo pomembno.
- Da, vedno.
- Drugo: _____

23. Kakšne odnose imate s kitajskimi partnerji?

- 1 2 3 4 5
- (1 – samo poslovne, 5 – zelo prijateljske)

24. Ali so dobri, prijateljski odnosi s kitajskim poslovnim partnerjem pomembni?

- Niti ne.
- Da, so pomembni.
- Da, zelo so pomembni.

25. Ali želite prejeti po elektronski pošti izsledke raziskave? Če da, v prazno polje vpišite vaš elektronski naslov.

<input type="checkbox"/>	DA, NA NASLEDNJI NASLOV:	
<input type="checkbox"/>	NE	

ISKRENA HVALA ZA POMOČ PRI ANKETI!

PRILOGA 2: Analiza vprašalnika

Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

3, 4, 5, 8, 12 (dva odgovora), 15, 20, 25, 26, 60, 68, 69, 150, 200, 220, 400, 490, 690, 950, 2000, 2550, 9000. Me: 68, povprečna vrednost: 738,13, standardni odklon: 1917,34, modus: 12.

Tabela 1: Lastnosti sodelujočih

	Izraženo v številu odgovorov					Me	Povprečje	St.odklon	Mo
	1	2	3	4	5				
Pomembnost poslovanja s Kitajci	3	7	5	4	4	3,00	3,00	1,31	2,00
Pogostost pogajanj s Kitajci	5	8	2	3	5	2,00	2,83	1,50	2,00

Vir: Lastna raziskava.

Koliko let sodelujete s Kitajci?

2 (dva odgovora), 3 (dva odgovora), 4 (trije odgovori), 5 (trije odgovori), 6, 7 (dva odgovora), 8 (trije odgovori), 10 (dva odgovora), 12, 15. Mediana: 6,00, povprečna vrednost: 6,40, standardni odklon: 3,44, modus: 5.

Kako se večinoma pogajate?

- Preko telefona (9 odgovorov)
- Preko elektronske pošte (19 odgovorov)
- »V živo« (9 odgovorov)

Ali imate na Kitajskem predstavništvo?

- Da (3 odgovori)
- Ne (18 odgovorov)

Tabela 2: Težave pri pogajanjih

Trditvev	Izraženo v številu odgovorov					Me	Povprečje	St.odklon	Mo
	1	2	3	4	5				
Različnost kitajskega od evropskega vedenja	2	2	4	10	6	4,00	3,70	1,11	4,00
Problematičnost pogajanj s Kitajci	0	5	5	7	6	4,00	3,61	1,12	4,00

Vir: Lastna raziskava.

Prosim, čimbolj natančno opišite, katere so težave pri pogajanjih. Kaj je problematično?

- Jezikovna bariera - nesporazumi zaradi nerazumevanja jezika, slabo razumejo angleško (8 odgovorov).
- Angleško bolje pišejo kot govorijo, zato je treba vse nemudoma zapisati in poslati v podpis. Hočejo predplačila ali drage dokumentarne akreditive.
- Nimajo posluha za zahteve evropskega trga.
- Počasni, pogajanja se zavlečejo in so dolgotrajna (4 odgovori).
- Kulturna raznolikost.
- Barantanje.
- Nestalnost (danes tako, jutri drugače), hitro menjajo odločitve, če jim to ustreza.
- Hitro obljubijo, potem pa se tega ne držijo.
- Časovna razlika.
- Drugačna poslovna miselnost od evropske.
- Doseči zaupanje (2 odgovora).

- Njihova mentaliteta, nategovanje.
- Drugačna osnovna filozofija.
- Imajo svoj prav in jih je težko prepričati v nasprotno.
- Trdi pogajalci, izključno za svojo korist.
- Obljubljajo stvari, ki jih le stežka ali pa sploh ne uspejo uresničiti.
- Za njih smo premajhen trg – količine (3 odgovori).
- Kvaliteta (2 odgovora).
- Problemi pri pogajanjih o cenah, dobavah, certifikatih o ustreznosti, plačilnih rokih, zavarovanjih plačil. Usklajevanje tehničnih zahtev, cene, dobavni roki, logistika. Nepopustljivi pri cenah, ne uporabljajo količinskih rabatov.
- Zanima jih predvsem industrijska špijunaža, cene, vzorci, posel v bistvu ne.

Kaj ste naredili za premostitev teh težav?

- Nič.
- Kitajcev nismo spreminjali, ker se jih ne da. Prilagodili smo se ali pa poiskali druge trge.
- Uporaba enostavne angleščine, kratki in jedrnatih stavki.
- Prevajanje.
- Pisne zahteve.
- Učenje kitajskega jezika in običajev.
- Pogosto podrobno razlagamo razmere na trgu.
- Za pogajanja s proizvajalci smo izbrali kitajske posrednike (dosežejo več in hitreje).
- Zastopnik govori kitajsko.
- Predstavniki, ki je živel na Kitajskem, se pogaja z njimi.
- Na Kitajskem imamo svojega predstavnika, ki je po rodu Slovenec in tekoče govori Kitajsko. Imamo tudi kitajskega partnerja, ki je bil šolan v Evropi in pozna, razume obe kulturi.
- Lokalno osebje.
- Trudimo se sodelovati vedno s partnerji, ki jih poznamo.
- Dolgoletno sodelovanje.
- Kitajsko blago kupujemo pretežno pri evropskih dobaviteljih.
- Pritiski, možnost zamenjave dobavitelja.
- Nikoli se ne zanašamo na enega dobavitelja, zato imamo vedno alternativo.
- Skladišče v Sloveniji.
- Združevanje naročil.
- Izogibamo se kontaktov z njimi in smo izredno previdni.
- Navedba referenc.
- Selekcionirali smo asortiman.
- Pogajamo se na trši način.

Kaj bi bilo po vašem mnenju potrebno storiti za premostitev teh težav?

- Ne vem.
- Obvezni osebni kontakti, na osnovi katerih se dogovori skupno za način komuniciranja.
- Kontakt v živo.
- Poznavanje, učenje jezika (3 odgovori).
- Dodobra spoznanje kulture in običajev, navade (2 odgovora).
- Pomagalo bi, če bi bila Slovenija bolj prepoznavna in ugledna.
- Vzgajati jih drugače od malega.
- Odpreti predstavništvo, ki bi ga morala voditi oseba iz matičnega podjetja.

- Omogočiti nek instrument zavarovanja plačila.
- Počakati, da se poslovna kultura dvigne.
- Rabijo čas za prehod v tržno gospodarstvo.
- Jih pustiti, saj sami zelo hitro napredujejo (2 odgovora).
- Vedno poskušati dobiti mnenje od kakšnega drugega podjetja, institucije ali osebe o podjetju ali o tistem, s katerim sem pogovarjamo.
- Povečati obseg in količine povpraševanja po blagu. Povečati tržni delež.
- Trdo in vztrajno ter potrpežljivo delo na dolgi rok bo obrodilo sadove. Na kratek rok se prav dosti ne da narediti.

Tabela 3: Nerazumljive stvari pri pogajanjih

	Izraženo v številu odgovorov					Me	Povprečje	St.odklon	Mo
	1	2	3	4	5				
Pogajalsko obnašanje	2	7	5	4	0	3,00	2,74	0,93	2,00
Zelo dolgo traja, da se dogovorimo	2	6	7	6	0	3,00	2,81	0,98	3,00
Nakažejo poz. odgovor, kasneje se izkaže, da je neg.	2	5	7	2	3	3,00	3,00	1,20	3,00
Smehljajo se in ne vemo, kaj mislijo	3	2	3	3	6	4,00	3,41	1,54	5,00
Struktura pogajalske skupine	4	4	5	6	0	3,00	2,68	1,16	4,00
Nenadoma odidejo s sestanka in se čez nekaj min.vrnejo	5	2	4	4	1	3,00	2,63	1,36	1,00

Vir: Lastna raziskava.

Ali česa ne razumete pri njihovem pogajalskem obnašanju? Česa?

- Pogosto ne reagirajo na predloge.
- Večji kupec kot si, težje boš izpogojeval dobre pogoje, kar je ravno obratno kot v Evropi. Za majhne količine se dogovoriš, za pravi posel pa bo trajalo in trajalo.
- Prevečkrat so pri obljubah nerealni.
- Ključni problem je razumevanje, ko si prepričan, da te vsi razumejo. Strinjajo se z vsem, a na koncu se izkaže, da te niso razumeli (2).
- Vse delajo za izključno svojo korist.
- Drugačna mentaliteta.

Ali se na kakšen poseben način pripravljate na pogajanja s kitajci? Če da, čimbolj natančno opišite, kako.

- Poskušam biti bolj agresiven kot navadno.
- Na list papirja si vnaprej pripravim izhodišča in maksimalna odstopanja, pomembnost točke ter čas, ki sem ga pripravljem porabiti za določeno točko.
- Predstavniki se vnaprej pogaja o osnovnih pogojih, mi kasneje le še finaliziramo dogovor.
- Z natančno strategijo.
- Potrebno se je zavedati, da so drugačni, imajo drugačne navade in vpljudnostne fraze, govornico telesa.

Kako bi opisali kitajske pogajalce?

- Nič posebnega (4 odgovori).
- Drugačni, vendar ne vem, kako (9 odgovorov).
- Drugačni z naslednjimi lastnostmi (9 odgovorov): so nepredvidljivi. Če jih spoštuješ, to cenijo. Sproščeni, pa vendar uradni, zelo natančni in malenkostni, hitro menjajo obraze in razpoloženje, vse traja. Nikoli ne veš, kaj mislijo in kaj bodo naredili. Če zelo dobro vedo, kaj hočejo, imajo tudi pripravljene strategije pogajanja, ki so različne; če ne vedo zelo dobro, ponavadi le zavlačujejo. Pragmatični, z jasnimi cilji, brezkompromisni, vse lahko

naredijo, samo da pridejo do cilja. Kratkoročno mišljenje in nateg, ko je le mogoče. Bolj vztrajni, mogoče celo trmasti, kulturni prepad precej velik, zato jih je potrebno razumeti in se jim prilagoditi. Popolnoma drugačne navade.

Prosim opišite, kakšna je bila na vaših zadnjih pogajanjih njihova pogajaska skupina. Odgovorite v primeru, če se pogajate "v živo".

- Običajno se pogajam z lastnikom.
- Navadno 1 oseba kompetentna za določen resor, o katerem je govora.
- Šef je starejši moški, mlada ženska pa direktorica prodaje.
- Lastnik (100% direktor), administrator/zapisnikar, upokojena svetovalca.
- En, dva človeka.
- Številna skupina (6-članska), dobro pripravljena in trd, a razumen pogajalec.
- Imam le eno izkušnjo: trije ljudje, vendar je pogajanja vodila le ena oseba, ostali niso sodelovali.
- Običajno več ljudi (3 – 6).

Tabela 4: Lastnosti Kitajcev

Lastnosti	Izraženo v številu odgovorov					Me	Povprečje	St. odklon	Mo
	1	2	3	4	5				
Previdni	1	2	6	4	6	4,00	3,63	1,21	3,00
Tihi	3	4	3	4	3	3,00	3,00	1,37	2,00
Neodločni	6	5	4	2	2	2,00	2,42	1,35	1,00
Podkupljivi	6	1	5	1	3	3,00	2,69	1,49	3,00
Počasni	5	3	4	5	1	3,00	2,68	1,34	4,00
Neprepičani in negotovi	5	6	4	1	1	2,00	2,24	1,15	2,00
Odprti za tujce	3	1	9	4	3	3,00	3,15	1,23	3,00
Iskreni	5	5	9	0	0	3,00	2,25	0,85	3,00
Se jasno izražajo	7	9	3	3	0	2,00	2,10	1,04	2,00
Organizirani	3	3	7	5	4	3,00	3,18	1,30	3,00
Disciplinirani	0	2	2	8	9	4,00	4,23	0,87	5,00
Zapleteni in imajo več "obrazov"	2	2	6	3	6	4,00	3,50	1,32	5,00
Na pogajanja dobro pripravljene	2	4	7	6	2	3,00	3,14	1,20	3,00
Dobri gostitelji	1	1	7	5	7	4,00	3,76	1,14	5,00
Uradni	0	5	10	3	3	3,00	3,19	0,98	3,00
Prijateljski	4	5	5	5	1	3,00	2,70	1,22	2,00
Napadalni in neusmiljeni	6	3	9	1	1	3,00	2,40	1,14	3,00
Prijazni, včasih pa kar izbruhnejo	2	6	5	4	0	3,00	2,65	1,00	2,00
Nasmejani	1	3	8	5	2	3,00	3,21	1,03	3,00
Izkoriščevalski	5	2	8	2	3	3,00	2,80	1,36	3,00

Vir: Lastna raziskava.

Ali poznate naslednja pojma?

Guanxi:

- Da (4 odgovori)
- Ne (18 odgovorov)

»Izgubiti obraz«:

- Da (17 odgovorov)
- Ne (6 odgovorov)

Tabela 5: Poznavanje naštetega

	Izraženo v številu odgovorov					Me	Povprečje	St.odklon	Mo
	1	2	3	4	5				
Kultura	3	10	7	1	0	2,00	2,32	0,78	2,00
Tradicija	5	7	9	1	0	2,00	2,32	0,84	3,00
Zgodovina	3	8	11	0	0	3,00	2,41	0,67	3,00
Politična ureditev	1	5	9	6	1	3,00	3,05	0,95	3,00
Razvoj gospodarstva	1	3	8	8	2	3,00	3,32	0,99	3,00
Jezik	20	1	0	0	0	1,00	1,14	0,47	1,00
Poslovne navade in običaji	2	9	5	6	0	3,00	2,68	0,99	2,00
Navade oblačenja	4	8	6	4	0	2,00	2,45	1,01	2,00
Obdarovanje	8	5	4	5	0	2,00	2,27	1,20	1,00

Vir: Lastna raziskava.

Tabela 6: Potrebno poznavanje naštetega

	Izraženo v številu odgovorov					Me	Povprečje	St.odklon	Mo
	1	2	3	4	5				
Kultura	0	4	4	6	7	4,00	3,76	1,14	5,00
Tradicija	0	3	5	5	8	4,00	3,86	1,11	5,00
Zgodovina	1	6	7	3	4	3,00	3,10	1,21	3,00
Politična ureditev	1	3	7	8	2	3,00	3,29	1,01	3,00
Razvoj gospodarstva	1	2	4	9	6	4,00	3,86	1,06	4,00
Jezik	1	2	7	6	5	4,00	3,52	1,17	3,00
Poslovne navade in običaji	0	2	0	9	10	4,00	4,29	0,90	5,00
Navade oblačenja	2	4	7	7	1	3,00	3,05	1,07	3,00
Obdarovanje	1	3	3	9	5	4,00	3,67	1,15	4,00

Vir: Lastna raziskava.

Ali vi ali kdo od vaših sodelavcev zna kitajsko?

- Da (3 odgovori)
- Ne (20 odgovorov)

Se udeležujete izven poslovnih, družabnih dejavnosti, na katere vas povabijo?

- Ne, ker nimam časa (3 odgovori).
- Ne, ker se mi ne zdi pomembno (1 odgovor).
- Ne, ker ne povabijo (7 odgovorov).
- Včasih da, včasih ne (3 odgovori).
- Da, to je zelo pomembno (4 odgovori).
- Da, vedno (1 odgovor).

Tabela 7: Odnosi s kitajskimi partnerji

	Izraženo v številu odgovorov					Me	Povprečje	St. odklon	Modus
	1	2	3	4	5				
Odnosi	10	1	5	5	1	2,00	2,17	1,27	1,00

Vir: Lastna raziskava.

Ali so dobri, prijateljski odnosi s kitajskim poslovnim partnerjem pomembni?

- Niti ne (2 odgovora)
- Da, so pomembni (13 odgovorov)

- Da, zelo (5 odgovorov)