

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

KATJA ŠKRBEČ

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**IZZIVI MEDNARODNEGA POSLOVANJA  
NA KITAJSKEM TRGU**

Ljubljana, oktober 2006

KATJA ŠKRBEČ

## IZJAVA

Študentka *Katja Škrbec* izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom *mag. Monike Lisjak* in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. oktobra 2006

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

# KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TEORIJA INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ.....</b>	<b>2</b>
2.1	MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO PODJETIJ.....	3
2.2	OVIRE IN TVEGANJA PRI VSTOPU NA TUJE TRGE.....	4
2.3	IZBOR TRGOV .....	6
2.4	NAČINI VSTOPA NA MEDNARODNE TRGE .....	6
<b>3</b>	<b>POSLOVNO OKOLJE KITAJSKE (PEST ANALIZA).....</b>	<b>8</b>
3.1	SPLOŠNO O KITAJSKI .....	8
3.2	ZGODOVINA KITAJSKE .....	9
3.3	POLITIČNO OKOLJE.....	11
3.3.1	<i>POLITIČNI SISTEM KITAJSKE.....</i>	<i>11</i>
3.3.2	<i>VSTOP V SVETOVNO TRGOVINSKO ORGANIZACIJO.....</i>	<i>12</i>
3.4	EKONOMSKO OKOLJE .....	13
3.4.1	<i>BRUTO DRUŽBENI PROIZVOD IN GOSPODARSKA RAST.....</i>	<i>14</i>
3.4.2	<i>ZUNANJA TRGOVINA .....</i>	<i>15</i>
3.4.3	<i>INFLACIJA.....</i>	<i>16</i>
3.4.4	<i>BREZPOSELNOST.....</i>	<i>17</i>
3.4.5	<i>MONETARNA POLITIKA DRŽAVE IN TEČAJ DOMAČE VALUTE.....</i>	<i>18</i>
3.4.6	<i>NAPOVEDI ZA PRIHODNOST KITAJSKEGA GOSPODARSTVA .....</i>	<i>18</i>
3.4.7	<i>NEPOSREDNE TUJE INVESTICIJE.....</i>	<i>19</i>
3.5	TEHNOLOŠKO OKOLJE .....	21
3.6	KULTURNO OKOLJE .....	22
3.6.1	<i>RELIGIJA.....</i>	<i>24</i>
3.6.2	<i>GUANXI.....</i>	<i>25</i>
3.6.3	<i>MIAZI ALI OBRAZ.....</i>	<i>26</i>
3.6.4	<i>VPLIV KITAJSKE KULTURE NA POSLOVANJE PODJETIJ.....</i>	<i>26</i>
<b>4</b>	<b>IZZIVI PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU.....</b>	<b>27</b>
4.1	VLADNI PROTEKCIONIZEM.....	27
4.2	NETRANSARENTNOST ZAKONODAJE IN KRŠENJE PRAVIC INTELEKTUALNE LASTNINE.....	27
4.3	POMANJKANJE USTREZNO USPOSOBLJENE DELOVNE SILE.....	29
4.4	KORUPCIJA.....	29
4.5	RAZŠIRJENA BIROKRACIJA.....	30
4.6	NERAZUMEVANJE IN NESPREJEMANJE DRUGAČNOSTI KITAJSKE KULTURE .....	30
<b>5</b>	<b>RAZISKAVA O IZZIVIH POSLOVANJA TUJIH PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU.....</b>	<b>30</b>

5.1	METODOLOGIJA RAZISKAVE .....	31
5.2	PREDSTAVITEV PODJETIJ IN SOGOVORNIKOV .....	32
5.3	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE .....	33
5.3.1	<i>PRIPRAVE IN MOTIVI ZA VSTOP NA KITAJSKI TRG</i> .....	33
5.3.2	<i>ANALIZA IZZIVOV POSLOVANJA NA KITAJSKEM</i> .....	34
5.3.3	<i>KONKURENČNE PREDNOSTI TUJIH PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU</i> ....	39
5.3.4	<i>NASVETI PODJETJEM, KI VSTOPAJO NA KITAJSKI TRG</i> .....	40
5.4	OMEJITVE RAZISKAVE .....	41
<b>6</b>	<b>SKLEP</b> .....	<b>41</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>43</b>
	<b>VIRI</b> .....	<b>45</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## SEZNAM TABEL

TABELA 1:	NAJPOGOSTEJŠE OVIRE OB VSTOPU NA TUJE TRGE .....	5
TABELA 2:	BDP NA PREBIVALCA V USD ZA KITAJSKO IN IZBRANE DRŽAVE MED LETI 2000 IN 2004 .....	15
TABELA 3:	PET NAJVEČJIH ZUNANJE TRGOVINSKIH PARTNERIC KITAJSKE V LETU 2004 V MILIJARDAH USD .....	15
TABELA 4:	INFLACIJA NA KITAJSKEM MED LETI 2003 IN 2006 .....	17
TABELA 5:	POVPREČNI TEČAJ JUANA GLEDE NA USD MED LETI 2003 IN 2006 ...	18
TABELA 6:	NTI PO POSAMEZNIH DRŽAVAH MED LETOMA 2000 IN 2004 V MILIJARDAH USD .....	20
TABELA 7:	KULTUROLOŠKE DIMENZIJE KITAJSKE IN NEKATERIH IZBRANIH DRŽAV PO HOFSTEDEJU .....	23
TABELA 8:	INDEKS KORUPCIJE NA KITAJSKEM IN V IZBRANIH DRŽAVAH OD LETA 2001 DO LETA 2005 .....	29
TABELA 9:	PROFIL SOGOVORNIKOV, DELOVNA MESTA, DRŽAVE DELOVANJA IN ŠTEVILO LET DELOVNIH IZKUŠENJ .....	32

## SEZNAM SLIK

SLIKA 1:	ZEMLJEVID KITAJSKIH PROVINC .....	9
SLIKA 2:	GIBANJE RASTI KITAJSKEGA BDP-JA (V ODSOTKIH LETNO) OD LETA 1991 DO LETA 2005 .....	14
SLIKA 3:	VIŠINA NTI NA KITAJSKO OD LETA 1970 DO LETA 2003 .....	20
SLIKA 4:	VIŠINA NTI V ODSOTKIH V RAZLIČNE SEKTORJE PREDELOVALNE INDUSTRIJE NA KITAJSKEM .....	21

# SLOVARČEK SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

<b>TUJ IZRAZ</b>	<b>SLOVENSКИ PREVOD</b>
<b>Broker</b>	Komisionar
<b>Cardinal principles</b>	Pravila, po katerih se pri poslovanju orientirajo kitajski uradniki.
<b>Cooperative/network internationalization</b>	Kooperativna internacionalizacija
<b>Corruption index</b>	Indeks korupcije
<b>Economic development zone</b>	Ekonomsko razvojna cona
<b>Free trade zone</b>	Prosto trgovinska cona
<b>International labour organization</b>	Mednarodna delovna organizacija
<b>Individualism versus collectivism</b>	Individualizem oziroma kapitalizem
<b>Inward internationalization</b>	Vhodna internacionalizacija
<b>Masculinity versus femininity</b>	Moškost oziroma ženskost
<b>Most favored nation</b>	Načelo nediskriminatornosti
<b>»One step service«</b>	»Vse na enem mestu«
<b>Outward internationalization</b>	Izhodna internacionalizacija
<b>Piggyback operations</b>	Oprtni izvoz
<b>Power distance</b>	Odmik moči
<b>Proactive motivations</b>	Proaktivni motivi
<b>Reactive motivations</b>	Reagibilni motivi
<b>Special economic zone</b>	Posebna ekonomska cona
<b>Time perspective</b>	Časovni horizont
<b>Uncertainty avoidance</b>	Izogib negotovosti
<b>World trade organization</b>	Svetovna trgovinska organizacija

# 1 UVOD

Kitajska predstavlja eno najstarejših še obstoječih civilizacij. Dolgo časa je bila razvojno precej pred ostalim svetom, nato pa se je zgodil zasuk, ko je bila dežela pod vlivom komunističnega sistema, ki je botroval zaprtosti dežele pred zunanjim svetom in tako narekoval samozadostnost gospodarstva, kar je Kitajsko pripeljalo do gospodarske zaostalosti, revščine in lakote. Nato pa se je ta »speči velikan«, kot je Kitajsko poimenoval že Napoleon, prebudil. Od leta 1978, ko so se pričele izvajati gospodarske reforme, Kitajska privablja vse več investicij z vseh koncev sveta, posebno pozornost pa vzbuja izjemna gospodarska rast. Njen položaj v gospodarskem svetu se krepi, to pa je tudi vzrok, da vedno več tujih podjetij želi poslovati na kitajskem trgu, hkrati pa tudi velja, da podjetje ni mednarodno, če tam ni prisotno.

Kljub hitri gospodarski rasti pa se moramo zavedati, da je Kitajska še vedno geografsko, kulturno in jezikovno zelo oddaljena. Prav zaradi drugačnosti poslovnega okolja in poslovne prakse je veliko tujih podjetij na tem trgu neuspešnih, saj poslovanje na Kitajskem pomeni hkrati soočenje s številnimi dejavniki, ki jih ni moč opisati ali izmeriti.

Namen diplomskega dela je tako predstaviti izzive, s katerimi se soočajo mednarodni poslovneži pri poslovanju na kitajskem trgu. S tem lahko zagotovim obstoj praktične uporabne vrednosti diplomskega dela, ki je tako namenjeno vsem poslovnem, ki vstopajo na kitajski trg, pri čemer je še posebej uporabna za tiste, ki imajo manj izkušenj v mednarodnem poslovanju in se tako srečujejo z največjimi izzivi. V to skupino sodijo tudi slovenski poslovneži.

Delovna hipoteza, na kateri temelji diplomsko delo, je naslednja:

**H: Za uspešen in prodoren nastop na kitajskem trgu morajo tuji menedžerji poznati kitajsko kulturo, jo sprejeti in se ji v celoti prilagoditi.**

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela, teoretični in empirični del. V teoretičnem delu obravnavam teorijo internacionalizacije podjetij, saj je to prvi korak, ki ga podjetje preuči, ko želi svoje poslovanje razširiti izven meja matične države. Sledi opis poslovnega okolja Kitajske, pri čemer na začetku opišem značilnosti države, saj mora vsako podjetje vedeti, kam se podaja. Na kratko je tudi predstavljena zgodovina Kitajske, ki je na prvi pogled postranskega pomena, vendar v kasnejših poglavjih lahko spoznamo, da kitajski način poslovanja med drugimi izhaja tudi iz nekaterih prelomnih zgodovinskih dejstev. V tem poglavju je posebej prikazano še politično, ekonomsko, tehnološko in kulturno okolje. Prav znotraj kulturnega okolja lahko zasledimo veliko tipičnih značilnosti Kitajcev, ki se kasneje izkažejo za prave izzive pri poslovanju na kitajskem trgu. Izzivom poslovanja tako posvetim zadnje poglavje v teoretičnem delu.

V empiričnem delu najprej opišem metodologijo raziskave. Sledita predstavitev podjetij in sogovornikov ter prikaz glavnih vsebinskih ugotovitev in njihove interpretacije. Na koncu podam nasvete podjetjem ter opozorim na omejitve raziskave. V sklepnem delu pa povzamem pogloblitve ugotovitve diplomskega dela ter potrdim oziroma ovržem hipotezo.

## 2 TEORIJA INTERNACIONALIZACIJE PODJETIJ

Na začetku se bom posvetila kratkemu opisu procesa internacionalizacije, saj je dobro poznavanje le-tega predpogoj za uspešno poslovanje na tujih trgih. V literaturi se pojavlja veliko definicij internacionalizacije. Jaklič (2000, str. 173) pravi, da internacionalizacija pomeni širjenje podjetja preko meja matične države, medtem ko Hollensen (2004, str. 30) poda bolj specifično definicijo, saj internacionalizacija po njegovem mnenju pomeni prenos raziskav in razvoja, proizvodnje, prodaje in ostalih poslovnih aktivnosti preko meja matične države. Je večrazsežnostni proces, pri katerem mora podjetje v okviru strategije internacionalizacije izbrati prave trge, se odločiti o načinu vstopa na tuje trge, izbrati prave izdelke in storitve, s katerimi vstopa na te trge, in razviti posamezne poslovne funkcije. Predvsem pa mora podjetje, ki se internacionalizira, imeti ustrezna tehnološka, organizacijska, trženjska in druga znanja (Makovec Brenčič, 2004).

Ruzzier (2002, str. 4) navaja, da je internacionalizacija lahko vhodna in izhodna. **Vhodna internacionalizacija** (angl. *inward internationalization*) je običajno posledica vpliva tujih konkurentov na domačem trgu, kar pomeni, da tuja podjetja vstopajo na domač trg<sup>1</sup>, kjer širijo svojo proizvodnjo in si želijo sodelovanja z že delujočimi podjetji na tem trgu. Na drugi strani pa imamo **izhodno internacionalizacijo** (angl. *outward internationalization*), ki predstavlja najbolj tradicionalno pojmovanje internacionalizacije. Gre za rast in razvoj poslovanja domačih podjetij preko nacionalnih meja. Prvi vstop podjetja na tuji trg je tudi najosnovnejši pogoj za začetek procesa internacionalizacije podjetja (Makovec Brenčič, 2004). Poleg omenjenih dveh vrst internacionalizacije obstaja še **kooperativna internacionalizacija** (angl. *cooperative/network internationalization*), to je oblika nekapitalskih povezav (na primer strateških povezav, sporazumov o sodelovanju, partnerstvu), ki je v mednarodnem poslovanju podjetij v visoki stopnji rasti (Makovec Brenčič, 2004). Navadno podjetja začnejo z vhodno internacionalizacijo, sledi izhodna, ki je na koncu okrepljena še s kooperativno (Ruzzier, 2002, str. 4). V nadaljevanju diplomskega dela se osredotočim na izhodno internacionalizacijo, predvsem na opis neposrednih tujih investicij na kitajski trg.

Jaklič (2000, str. 177) ta model nadgradi s trifaznim modelom internacionalizacije. Model je sestavljen iz treh stopenj: odvisne, neodvisne in soodvisne internacionalizacije. Na stopnji **odvisne internacionalizacije** gre za precejšnje strateško in poslovno odvisnost od drugih

---

<sup>1</sup> Način vstopa je lahko uvoz, licence ali skupna vlaganja v domači državi.



podjetij in njihovega prenosa znanja. Prvi korak podjetja k internacionalizaciji je lahko uvoz storitev in izdelkov, temu koraku sledi nakup pogodbe na ključ, nakup licence, skupna vlaganja, pogodbeno proizvodnja. Kot tretji korak pa Jaklič (2000, str. 178) navaja posreden izvoz s pomočjo izvoznega menedžerskega in trgovskega podjetja. Drugo stopnjo internacionalizacije predstavlja **neodvisna internacionalizacija**, ki predvideva večjo samostojnost podjetja. Podjetja na tej stopnji za prodajo izdelkov in storitev najamejo agente in distributorje, ustanavljajo podružnice, ali pa organizirajo podizvajalstvo in podeljujejo licence. Značilne so tudi proizvodne podružnice, pri čemer podjetje prodaja svoja znanja in neposredno vlaga v proizvodnjo. Zadnja stopnja internacionalizacije je **soodvisna internacionalizacija**, za katero so po Jakliču (2000, str. 179) značilna uravnovežena strateška partnerstva.

## 2.1 MOTIVI ZA INTERNACIONALIZACIJO PODJETIJ

Med motive za internacionalizacijo podjetij sodi cela vrsta sprememb v okolju, kot so na primer hitrejši tehnološki napredek, spreminjanje strukture trgov, s tem pa naraščanje konkurence, kar povzroči, da se morajo podjetja nenehno prilagajati. Podjetja, ki želijo ostati konkurenčna, iščejo nove priložnosti na domačih trgih, predvsem pa se osredotočijo tudi na tuje trge (Ruzzier, 2004, str. 203). Z novimi trgi pa si podjetje zagotovi tudi dostop do cenejših surovin, kot so na primer nižji stroški delovne sile (Hollensen, 2004, str. 3).

Motivov za internacionalizacijo je torej več. Hollensen (2004, str. 31) jih razvršča v dve skupini, in sicer na **proaktivne** (angl. *proactive motivations*) in **reagibilne** (angl. *reactive motivations*).

**Proaktivni** motivi predstavljajo odločitev podjetij za internacionalizacijo kot zaželeno spremembo v načinu poslovanja. Najpomembnejši proaktivni motivi so (Hollensen 2004, str. 32; Czinkota, 2003, str. 353-354; Ruzzier, 2002, str. 21):

- **Dobiček in motiv rasti podjetja**, ki je v literaturi predstavljen kot osnovni motiv poslovanja podjetja tako na domačem kot tudi na tujih trgih.
- **Menedžerski motiv oziroma pobuda posloводства**, ki se kaže v zagnanosti, navdušenju ter predanosti menedžerjev mednarodnemu poslovanju in je ponavadi prvi korak podjetja pri odločanju o internacionalizaciji, ki je pogojen tudi s pričakovanji in zmožnostmi podjetja za vstop na nove trge.
- **Tehnološka sposobnost in edinstvenost proizvoda**, pri čemer mora podjetje preučiti, katere so njegove dejanske prednosti in kako vzdržne so, saj se v današnjem času hitrega razvoja tehnologije in ob pomanjkanju mednarodne patentne zaščite hitro izniči.
- **Priložnosti na tujih trgih ter ustrezne tržne informacije** so učinkovite v primeru, da podjetje lahko hitreje kot konkurenca alocira potrebne resurse in torej postavi potrebno infrastrukturo, s katero se odzove na take priložnosti.

- **Ekonomija obsega** pomeni, da povečanje proizvodnje zaradi poslovanja na tujih trgih zniža proizvodne stroške tudi proizvodom na domačem trgu ter posledično izboljša stroškovno učinkovitost podjetja.
- **Davčne spodbude**, s katerimi želijo določene države, kot je na primer Kitajska, spodbuditi podjetja k mednarodnemu poslovanju.

**Reagibilni** motivi predstavljajo odziv podjetij na pritiske in grožnje na domačem ali tujem trgu in njihovo prilagajanje spremembam v poslovnem okolju. To so (Hollensen, 2004, str. 34-36; Czinkota, 2003, str. 353-354; Ruzzier, 2002, str. 21-22):

- **Konkurenčni pritisk**, ki je najpogostejši reagibilni motiv. V strahu pred izgubo tržnega deleža na domačem trgu zaradi vstopa drugega podjetja, ki svojo prednost dosega z ekonomijo obsega, se podjetje tudi odloči za internacionalizacijo.
- **Majhen in zasičen domači trg** in s tem nezmožnost prodaje vseh proizvodov na domačem trgu ter nedoseganje ekonomij obsega, podjetja prisili v izvoz. Ko se domače povpraševanje vrne na prvotno raven, se podjetje odpove mednarodnim aktivnostim.
- **Presežna proizvodnja proizvodov** nastane, ko je prodaja proizvodov na domačem trgu pod pričakovanji, kar vzpodbudi vstop na tuje trge. Če kapacitete niso polno zasedene, je širitev na tuje trge priložnost podjetja za porazdelitev fiksnih stroškov.
- **Nenadejana tuja naročila**, ki so lahko posledica oglaševanja podjetja v mednarodnih revijah, predstavitev na sejnih.
- **Podaljšana sezona** pomeni, da se časovni horizont prodaje sezonskih proizvodov na tujih trgih lahko razlikuje od prodaje na domačem trgu. Povpraševanje tujine po sezonskih proizvodih izven sezone na domačem trgu vodi k zmanjšanju očitnih nihanj v povpraševanju po teh proizvodih preko celega leta.
- **Bližina tujim kupcem oziroma psihološki vzgibi** lahko igrajo veliko vlogo pri izvozu proizvodov. Tako na primer nemško podjetje, ustanovljeno na avstrijski meji, svoje poslovanje ne smatra kot mednarodno, temveč le kot razširitev domačega trga. Proizvodom, ki se izvozijo na tuj trg, zato ne posvečajo posebne pozornosti.

Za slovenska podjetja je značilno, da se naložb v tujini lotijo predvsem z vidika učinkovitosti. Na tuji trg se tako podajo z namenom izkoriščanja nižjih lokalnih stroškov, nekaterih naravnih in drugih virov ter drugih prednosti lokalnih trgov, kot so tehnološke povezave in industrijske aglomeracije. Hkrati pa poskušajo podjetja s proizvodnjo na tujem trgu zmanjšati stroške transporta in druge vstopne stroške, kot so na primer carine (Matos, 2006, str. 15).

## **2.2 OVIRE IN TVEGANJA PRI VSTOPU NA TUJE TRGE**

Pri poslovanju izven matične države podjetja zaznavajo mnogo ovir, zato se nekatera izmed njih odločijo o delovanju samo na domačem trgu in poslovanja tako ne širijo preko

nacionalnih meja (Ruzzier, 2004, str. 205). Ovire so vsi tisti dejavniki, ki podjetju onemogočajo pričeti, razvijati in ohranjati mednarodne operacije (Ruzzier, 2004, str. 35). Ovire za internacionalizacijo ne nastopajo samo na začetku, temveč se pojavljajo na vseh njenih stopnjah (Ruzzier, 2004, str. 205). V spodnji tabeli (Tabela 1) so prikazane najpogostejše ovire, s katerimi se srečujejo podjetja na tujih trgih. Glede na izvor jih delimo na notranje in zunanje. Notranje ovire so tiste, ki se pojavljajo znotraj podjetja in na katere podjetje lahko vpliva, medtem ko zunanje ovire predstavljajo okolje, v katerem podjetje deluje in na katerega nima kratkoročnega vpliva. V diplomskem delu se osredotočim predvsem na zunanje ovire.

Tabela 1: Najpogostejše ovire ob vstopu na tuje trge

<b>Notranje</b>	<b>Zunanje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drugačni proizvodni standardi,</li> <li>- plačilna nedisciplina,</li> <li>- visoka tveganja ter stroški, povezani s poslovanjem na tujih trgih,</li> <li>- nizka konkurenčnost,</li> <li>- slabo pokriti distribucijski kanali,</li> <li>- pomanjkljivo znanje o mednarodnem poslovanju,</li> <li>- nepoznavanje tujih običajev in praks.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Drugačna kultura in nakupne navade potrošnikov,</li> <li>- jezikovne ovire,</li> <li>- administrativne ovire,</li> <li>- prisotna močna tuja konkurenca,</li> <li>- neugodno tečajno razmerje,</li> <li>- omejevanje s strani tujih pravil, regulativ.</li> </ul>

Vir: Ruzzier, 2004, str. 36; Škof, 2004, str. 7; Hollensen 2004, str. 42.

Kljub različnim rezultatom, ki jih je moč najti v literaturi, Ruzzier<sup>2</sup> (2004, str. 205) zaključí, da so največkrat omenjene ovire za nastop na tujih trgih: pomanjkanje razpoložljivih informacij za oceno in analizo tujih trgov, vzpostavljanje stikov, kompleksnost upravljanja, težave pri pridobivanju potrebne dokumentacije, močna tuja konkurenca, pomanjkanje ustreznega znanja zaposlenih ter na koncu tudi pomanjkanje sredstev za financiranje izvoznih aktivnosti.

<sup>2</sup> Ta trditev izhaja iz raziskave, ki jo je Ruzzier opravil v okviru svoje doktorske disertacije. Raziskava je potekala na podlagi poslanega vprašalnika v maju 2003 slovenskim podjetjem, ki so bila zajeta iz Poslovnega registra Slovenije. Za vzorec je uporabil 247 podjetij, od tega je bilo 161 internacionaliziranih podjetij.

## **2.3 IZBOR TRGOV**

V današnjem času je trgov, kamor podjetje lahko vstopi, veliko, zato je potrebno poznati procese izbora trgov. To velja predvsem za tista podjetja, ki se z internacionalizacijo srečujejo prvič in še nimajo tovrstnih izkušenj, saj je nesmiselno preučevati vse trge hkrati (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 98). Proces izbora trgov pa ne smejo zanemariti niti tista podjetja, ki že delujejo na mednarodnih trgih, saj so trgi med seboj različni, kar pomeni, da enakih proizvodov in storitev ne moremo tržiti v vseh državah na enak način (Škof, 2004, str. 8).

Mednarodni tržnik ima pri izboru ciljnega trga veliko nalog, ki jih razdelimo na dve temeljni področji, in sicer na (1) **analizo značilnosti podjetja** ter na (2) **analizo okoljstvenih značilnosti trgov** (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 100).

Podjetniške determinante izbora trgov so (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 101):

- stopnja internacionalizacije in izkušenj v mednarodnem poslovanju,
- obseg virov,
- vrsta dejavnosti in način poslovanja,
- cilji internacionalizacije,
- obstoječe mreže odnosov z drugimi udeleženci v mednarodnem trženju.

Okoljske/tržne determinante izbora trgov so (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 101):

- struktura trga za dejavnost podjetja,
- stopnja internacionalizacije trga,
- država, v katero naj bi podjetje vstopilo: tržni potencial, konkurenca, fizična in geografska oddaljenost, podobnost trga.

Cilj izbora trgov je najti tiste države, ki imajo ustrezen tržni potencial, z ustrežno izbranim načinom vstopa pa zagotoviti optimalno izkoriščanje tržnih priložnosti na izbranem trgu, prav tako naj se podjetje osredotoči na tiste trge, ki jih najbolj pozna in ki so mu kulturološko blizu (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 99-100).

## **2.4 NAČINI VSTOPA NA MEDNARODNE TRGE**

Z odločitvijo o izboru trga je neposredno povezan tudi način vstopa za izbrani trg (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 98). Ločimo tri glavne oblike načinov vstopa in mednarodne rasti podjetij: izvozni, pogodbeni in investicijski (Johnson, Turner, 2003, str. 116). Za **izvozne** oblike je značilna nizka stopnja nadzora, majhno tveganje in visoka fleksibilnost, za **pogodbene** oblike sta značilna deljeno tveganje in nadzor ter deljeno lastništvo, medtem ko je za **investicijske** oblike značilna visoka stopnja nadzora, visoko tveganje in nizka fleksibilnost (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 138).

**Izvozne oblike** predstavljajo eno izmed prvih oblik internacionalizacije podjetij (Johnson, Turner, 2003, str. 114). So najboljši način prvega vstopa na mednarodne trge, saj je stopnja tveganja nizka in se podjetje v primeru neuspeha lahko relativno hitro umakne. Razlikujemo *neposredne, posredne in kooperativne oblike izvoza* (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145). Pri **posredni obliki izvoza** proizvajalec prepusti celoten izvozni proces partnerju ter tako nima stika s končnimi porabniki. Podjetju ni potrebno imeti mednarodnih izkušenj in ustreznih znanj, tveganje je nizko, po drugi strani pa proizvajalec izgubi nadzor nad izvoznim procesom, kar vodi v nepoznavanje tujega trga, ki je pomemben inštrument pri odločanju o prodaji. Negativni vpliv na nadaljnjo prodajo predstavlja tudi odsotnost poprodajnih storitev (Johnson, Turner, 2003, str. 116). Najbolj pogoste posredne oblike izvoza so oprtni izvoz (angl. *piggyback operations*), komisionar (angl. *broker*), izvozne trgovske družbe, izvozna združenja in konzorciji, posli a conto meta, izvozni trgovec oziroma izvozni posrednik (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 145). **Neposredni izvoz** je naravnano bolj proaktivno, podjetje je prav tako prisotno na tujem trgu in ima tri možnosti (Johnson, Turner, 2003, str. 116 - 117):

- Zaposlitev predstavnika, ki bo deloval na tujem trgu. Slabost, ki se pojavlja pri tem načinu, je morebitno pomanjkanje ustreznega znanja predstavnika o tujem trgu in jezikovne ovire.
- Uporaba distributorja, ki je plačan na podlagi provizije. Ta možnost se velikokrat izkaže za uspešno.
- Ustanovitev podružnice na tujem trgu, ki je hkrati najbolj razvit in najdražji pristop v neposrednem izvozu. Podružnico vodijo tako domači kot tuji zaposleni. Ta oblika zahteva ustrezna znanja o tujem trgu, hkrati pa omogoča stik podjetja s končnim porabnikom ter tako razvoj poprodajnih storitev.

K izvoznim oblikam spadajo še **kooperativne oblike izvoza**, za katere so značilni dogovori o sodelovanju med podjetji. Poveže se več manjših podjetij brez virov, izkušenj in naloga izvoznega združenja je zagotoviti celovit trženjski nastop. Morebitne težave lahko nastopijo zaradi neusklajenosti (Škof, 2004, str. 11).

**Pogodbene oblike** vstopov na izbrane trge so dolgoročna nekapitalska združenja med podjetjem in subjektom na tujem ciljnim trgu in vključujejo prenos tehnologije in znanj med podjetjema. V prvi vrsti so namenjena prenosu znanj in spretnosti, posredno odpirajo priložnosti za izvoz proizvodov. Med najpomembnejšimi pogodbenimi načini vstopa so franšizing, licenciranje, strateška zaveznitva, pomembni pa so še podpogodbena proizvodnja, menedžerske pogodbe in pogodbe na ključ (Ruzzier 2004, str. 208). Razlogi za razvoj pogodbenih oblik vstopov so bližina kupcem, manjši stroški proizvodnje, krajše prodajne poti, nižji transportni stroški, odsotnost carinskih in necarinskih omejitev, pridobitev statusa domačega proizvajalca ter pospeševanje lokalne proizvodnje (subvencije, spodbude) (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 149).

**Investicijski** načini vstopa vsebujejo neposredne investicije, nadzor in lastništvo določenih objektov v tuji ciljni državi (Ruzzier 2004, str. 208). Nadzor je odvisen od razdelitve odgovornosti med matično in hčerinsko enoto (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 172-173). V diplomskem delu se osredotočim na to obliko vstopa na tuji trg.

Poznavanje procesa internacionalizacije se pokaže koristno, ko podjetje cilja na tuje trge, vendar če podjetje na tujem trgu želi uspeti, mora poznati tudi okolje, v katerem deluje.

### **3 POSLOVNO OKOLJE KITAJSKE (PEST ANALIZA)**

Jaklič (2000, str. 1-3) pravi, da je razumevanje okolij, v katerih podjetja delujejo, ključnega pomena, saj podjetja ne morejo uspešno poslovati, če so v sporu z njimi. Razumevanje kitajskega okolja lahko dosežemo s poznavanjem kitajske zgodovine in kulture, ki sta zelo specifični, predvsem zaradi dolgoletne zaprtosti pred zunanjim svetom. Prav tako ne smemo prezreti analize političnega, ekonomskega, tehnološkega in kulturnega okolja. Poznavanje teh dejavnikov je pot k lažjemu spopadu z izzivi, s katerimi se podjetja srečujejo in o katerih pišem kasneje.

#### **3.1 SPLOŠNO O KITAJSKI**

Kitajska je z malo več kot devet milijoni kvadratnih kilometrov največja država na svetu, hkrati pa ima tudi najvišje število prebivalcev (1,3 milijarde), ki se kljub vladnim omejitvam rojstva letno povečuje za enajst do dvanajst milijonov. Kot je razvidno iz Slike 1 (na str. 9), je Kitajska razdeljena na (Izvozno okno, 2006b; Chinese Cities and Province, 2006)<sup>3</sup>:

- 22 provinc<sup>4</sup>;
- 4 mestne uprave<sup>5</sup>: spadajo direktno pod administracijo centralne vlade in imajo enake politične, ekonomske in zakonodajne pravice kot province;
- 5 avtonomnih regij<sup>6</sup>;
- 2 posebni administrativni coni<sup>7</sup>: temeljita na konceptu »ena država, dva sistema«, v katerem lahko preživita dva različna sistema (socializem in kapitalizem) in različni ideologiji. Prav tako imata večjo avtonomno pravico.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> Razčlenjen pregled provinc se nahaja v Prilogi 1.

<sup>4</sup> Anhui, Fujian, Gansu, Guangdong, Guizhou, Hainan, Hebei, Heilongjiang, Henan, Hubei, Hunan, Jiangsu, Jiangxi, Jilin, Liaoning, Qinghai, Shaanxi, Shandong, Shanxi, Sichuan, Yunan, Zhejiang. Za 23. provinco Kitajska šteje Tajvan.

<sup>5</sup> Beijing, Chongqing, Shanghai, Tianjin.

<sup>6</sup> Guangxi, Inner Mongolia, Ningxia, Tibet, Xinjiang.

<sup>7</sup> Hong Kong, Macao.

<sup>8</sup> O vlogi Hong Konga in Macaa pišem več v Prilogi 2.

Slika 1: Zemljevid kitajskih provinc



Vir: China Page, 2006.

### 3.2 ZGODOVINA KITAJSKE

Pregled osnovnih zgodovinskih dejstev je skorajda nujno, če želimo razumeti kitajsko kulturo in navade ljudi. Začnimo torej s »tujim vragom«, kar je kitajski izraz za tujce. Kitajci so se že v šolah učili, da so tujci sovražniki in prepričanje Kitajcev je, da so tujci naredili veliko slabega, medtem ko zgodovinska dejstva to le potrjujejo (Kranjec, 1999, str. 31).

Kitajska zgodovina se pričinja leta 2200 pred našim štetjem z dinastijo Xia. Dinastije so se izmenjavale na oblasti vse do leta 1911<sup>9</sup>. Vse do 15.stoletja je imela Kitajska najvišji BDP na prebivalca in bila hkrati vodilna na tehnološkem področju (Kešeljević, Aristovnik, 2004, str. 8). Imela je svojo pisavo, umetnost, intelektualce, ustanovila je družbene in politične institucije. Kitajska je bila najvplivnejša trgovska dežela tistega časa, hkrati pa je imela tudi najmočnejšo pomorsko floto na svetu. Nazadovanje v razvoju se je pričelo s povečevanjem Konfucijevih naukov, po katerih je kmetijstvo edini vir bogastva. Dogodki, ki so sledili, so prinesli uničenje celotne pomorske flote, zaradi šibkosti je Kitajska postala lahek plen

<sup>9</sup> Podroben časovni pregled dinastij se nahaja v Prilogi 3.

Mongolov in okoliških narodov, zato je za svojo obrambo zgradila Veliki zid (Country Studies, 2006; Miklič, 2005, str. 9). Do prvega stika z oddaljenimi deželami je prišlo v obdobju dinastij Tang in Song, ki sta predstavljali vrh kulturne razvitosti. Kljub odprtosti in prihodu misijonarjev iz tujih držav je Kitajska ohranila svoj pogled na svet do 19. stoletja, ko so pričeli prihajati Evropejci. Med prvimi so bili Britanci, Portugalci in Nizozemci, ki so ropali priobalne vasi in trgovske ladje. V 19. stoletju je zaradi primanjkljaja v trgovinski bilanci oblast prepovedala uvoz opija, vendar tega skorumpirani uradniki niso upoštevali. Napeti odnosi med Angleži in Kitajci so pripeljali do opijske vojne, iz katere je Kitajska izšla kot poraženka, zato je morala odpreti pet pristanišč za trgovanje z opijem in se odpovedati Hong Kongu. Sledila je druga opijska vojna, v kateri so bili Kitajci zopet poraženi. Tuji kolonialisti so Kitajsko nato podvrgli svojim interesom in tako je prišlo do kitajske miselnosti o škodljivosti trgovine z zunanjim svetom in do sovraštva do tujcev (Rijavec, 2003, str. 2; Country Studies, 2006).

Leta 1911 je prišlo do padca tisočletja dolgega sistema dinastij. Glavni akter revolucije leta 1911 je bil Sun Yatsen, ki je z ostalimi republikanci vzpostavil parlamentarno demokracijo (Country Studies, 2006). Do zapletov je prišlo v obdobju prve svetovne vojne, ko je Japonska hotela Kitajsko spremeniti v svoj protektorat, kar pa se ni zgodilo ravno zaradi pritiska zahodnih sil, ki so imele enake interese. Kitajska je v vojno vstopila na strani atlantskih sil, s čimer je računala na umik Japoncev s svojega ozemlja, do česar ni prišlo, saj so jo po drugi strani izigrali Velika Britanija in Francija, kar je povzročilo vzpon nacionalističnega gibanja na Kitajskem in zaton trgovine z zunanjim svetom, kot piše Rijavec (2003, str. 6). Tako leta 1919 pride do gibanja »4.maj«, ki je bilo naperjeno proti Japoncem in gibanjem proti vladi. Ignoriranje zahodnih sil je povzročilo, da sta se Sun in Guomindang iz nacionalistične stranke po nasvet obrnila na Sovjetsko zvezo, ki je pomagala vzpostaviti politične in vojaške aktivnosti, hkrati pa je tudi podpirala Kitajsko komunistično partijo (v nadaljevanju KKP), ki so jo osnovali Mao Zedong (1893-1976) in drugi v Šanghaju leta 1921. Kmalu se je začel boj za prevlado med KKP in Guomindangom. Po smrti Suna se je ravnovesje prevesilo na stran KKP, ki je leta 1931 naznanila ustanovitev Kitajsko-sovjetske republike, ki jo je vodil Mao. Japonci se Kitajski še vedno niso odpovedali in istega leta so nato zavzeli Mandžurijo in svoje sile potisnili proti severu, pri čemer je prišlo do vojskovanja. Iz tega obdobja (1937/1938) je znan pokol pri Nanjingu, kjer je bilo na različne načine pobitih 57 418 kitajskih vojnih ujetnikov in civilistov. V drugi svetovni vojni kitajska vojska – Guomindang in KKP – porazita Japonsko. Državljanska vojna med Guomindangom in KKP se je končala leta 1946 z zmago KKP, Guomindangove sile pa so se umaknile na številne okoliške otoke, med drugimi tudi na Tajvan (Country Studies, 2006).

Po končani državljanski vojni so komunisti pod vodstvom Mao Zedonga leta 1949 razglasili Ljudsko republiko Kitajsko. Mao je v porušeni in obubožani državi uveljavil model maoizem, ki je bil znan po skoraj popolni enakosti med ljudmi, predvsem v revščini. »Velik skok naprej« je bil poskus hitrejšega napredka, preobrazbe družbe v okviru ljudskih komun, vendar se je načrt izjalovil, saj je zaradi lakote umrlo od 20 do 30 milijonov ljudi. Po Maovi smrti



1976. leta je nastopil Deng Xiaoping, ki je privedel do prvih osnutkov ekonomskih reform in Kitajsko odprl zunanjemu svetu, hkrati pa se je končal tudi ekstremni vpliv partije. Z reformami so pričeli leta 1978. Opustili so enostrankarski sistem in postopoma uvedli tržno gospodarstvo. Modernizacija se je dotaknila štirih področij: kmetijstva, industrije, znanosti in tehnologije ter državne obrambe. Rezultat uvedbe reform je bil dvig življenjskega standarda kitajskega prebivalstva. Hkrati z začetkom reform se je pričelo tudi gibanje za demokracijo, ki pa so ga 1989 zadušili z vojaškim pokolom (Country Studies, 2006). V letih po pokolu se je pokazal tudi počasen politični napredek. Študentje so dobili možnost študija v tujini, veliko izseljenih Kitajcev se je vrnilo v domovino, z namenom zgraditi moderno Kitajsko (Country Studies, 2006).

### **3.3 POLITIČNO OKOLJE**

#### **3.3.1 POLITIČNI SISTEM KITAJSKE**

Kljub reformam gospodarstva pa do reforme političnega sistema ni prišlo. KKP še vedno dominira v vseh političnih aparatih in njeni vodje sprejemajo vse večje politične odločitve. Člani partije so prisotni na vseh glavnih vladnih pozicijah na vseh ravneh administracije. Največjo avtoriteto uživa 24 članov biroja KKP in devet članov komiteja KKP. Ministrstva so zadolžena za izvajanje dnevne politike, medtem ko kitajski parlament in narodni ljudski kongres potrjujeta zakonodajo in kandidature za vstop v vlado (Gettman, Decker, 2004, str. 11).

KKP je ob ustanovitvi imela zgolj 57 članov in nobenega vpliva na vodenje države, medtem ko je število članov do junija 2002 naraslo na 66,4 milijonov. Danes ohranja nadzor nad vsemi političnimi, vladnimi in vojaškimi organi. Za namene gospodarskega in družbenega razvoja dopušča večje sodelovanje članov drugih strank<sup>10</sup>. Dnevno politiko KKP vodi centralni sekretariat in številni drugi oddelki (Country Studies, 2006).

Čeprav od pričetka ekonomskih reform velikost privatnega sektorja raste, podjetja v državni lasti še vedno igrajo veliko vlogo v kitajskem gospodarstvu. Prav tako KKP ohranja avtoriteto z nadzorovanjem ekonomske politike in menedžerskih dogovorov v vseh domačih finančnih institucijah in v večini industrijskih podjetij. Vladni dolgoročni plan je, da javnosti proda celotne ali manjše deleže podjetij, ki so v večinski državni lasti, prav tako deleže finančnih institucij, še vedno pa namerava ohraniti nadzor nad menedžerji (Gettman, Decker, 2004, str. 10). Kljub vsemu pa je vlada že naredila velik napredek pri prestrukturiranju velikih državnih

---

<sup>10</sup> Demokratične stranke: China Association for Promoting Democracy, China Democratic League, China Democratic National Construction Association, China Zhigongdang, Chinese Peasants' and Workers' Democratic Party, Jiusan Society, Guomindang Revolutionary Committee, Taiwan Self-Government League. An Independent Opposition Party in China Democracy Party sta od leta 1998 ukinjeni, njuni vodje pa zaprti (Country Studies, 2006).

podjetij, saj je podjetjem dodeljena večja avtonomija in možnost delne privatizacije preko borze. Še vedno velja opredelitev, naj se vzporedno razvijata tako javni kot zasebni sektor. Zasebni sektor že obvladuje skoraj 80 odstotkov industrijske proizvodnje, manj je prisoten v storitvah (trgovina na veliko, bančništvo, energetika, promet in zveze), v težki in v avtomobilski industriji (Izvozno okno, 2006a).

Zaradi nespremenjenega političnega sistema se povečuje tudi razlika med prihodki mest in podeželja, velik prepad je med bogatimi obalnimi regijami in revnim podeželjem, povečuje se priliv delavcev s podeželja v mesta, vse večja je brezposelnost, ki je posledica prestrukturiranja podjetij v državni lasti. Prisotna je tudi korupcija med uradniki (Gettman, Decker, 2004, str. 11).

Kitajska po nekaterih navedbah (Plešnar, 2005, str. 7) še vedno krši državljske svoboščine in svobodo izražanja, zapira ljudi (kot so na primer odvetniki, novinarji, pripadniki cerkve) ter letno izvede več usmrtitev kot druge države sveta skupaj. Poleg tega izvaja usmrtitve brez sojenja, mučenje zapornikov, prisiljenja priznanja, samovoljne aretacije. Še vedno delujejo prevzgojna delovna taborišča. Kitajska vlada vodi posebno politiko do vseh elektronskih medijev v državi in do vseh časopisov. Z zakonom je prepovedano objavljanje vsakršnih informacij, ki bi kritizirale politični sistem države, škodovala nacionalni varnosti, razkrivale državne skrivnosti. V praksi se pojavlja tudi vmešavanje vlade in KKP-ja z neposrednim vplivanjem na sodne primere, čeprav ustava zagotavlja neodvisno sodstvo (Country Studies, 2006).

### **3.3.2 VSTOP V SVETOVNO TRGOVINSKO ORGANIZACIJO**

Želja po vstopu v Svetovno trgovinsko organizacijo (angl. *world trade organization*) (v nadaljevanju WTO) je obstajala že od leta 1987, vendar so se pogajanja zavlekla vse do leta 2001, ko je Kitajska decembra meseca postala 143. polnopravna članica te organizacije.

Razlogov za vstop Kitajske v WTO je več (Lemoine, 2001, str. 11; Rijavec, 2003, str. 11):

- Okrepitev konkurenčnih prednosti v delovno intenzivnih panogah. V kapitalsko intenzivnih panogah pa se bodo morala podjetja prilagoditi močnejši konkurenci na domačem trgu.
- Okrepitev mednarodnega sektorja kitajskega gospodarstva, nižje carine za uvoz vmesnih proizvodov in izboljššan dostop do tujih trgov.
- Želja po sooblikovanju pravil na področjih liberalizacije kmetijstva, javnih naročil, investicij, delovnih standardov, ki so se sprejemala ravno v tistem času, ko je Kitajska vstopala v WTO.

- Okrepitev partnerstva med Kitajsko in ZDA, prav tako je Kitajska želela postati članica pred Tajvanom, s čimer bi Tajvanu za članstvo lahko vsilila svoje pogoje.

Pogoj za vstop v organizacijo je bilo ujemanje kitajskih zakonov in regulativ s stališči WTO-ja, zato je Kitajska dopolnila več kot 2300 zakonov, 830 pa jih je ukinila (Rijavec, 2003, str. 11). Osnovne regulative, ki jih je Kitajska morala sprejeti, so (Šešek, str. 9):

- Zagotovitev enakovrednega obravnavanja vseh članic WTO-ja. Tako morajo biti zagotovljeni enaki pogoji trgovanja za domača in tuja podjetja po načelu nediskriminatornosti (angl. *most favored nation*).
- Uveljavitev načela transparentnosti, po katerem morajo biti objavljeni vsi podatki in pravila o trgovanju, zahteva se neodvisna sodna revizija. S tem se je Kitajska zavezala, da bo omejila izključno pravico do trgovanja za vse proizvode, razen za omejeno število proizvodov. Pravico do državnega monopola ima tako nad proizvodi kot so žitarice, tobak, goriva, mineralni viri. Nekaj omejitev lahko obdrži tudi na področju transporta in distribucije dobrin znotraj svojih meja.
- Opustitev sistema dvojnih cen ter različne obravnave podjetij, usmerjenih na proizvodnjo na kitajski ali zunanji trg. Prav tako se je Kitajska obvezala, da bo opustila izvozne subvencije za kmetijske proizvode, carinske in necarinske ovire ter predvsem odprla storitveni sektor.

Kljub številnim pogojem za vstop, pa Kitajski članstvo v WTO-ju prinaša številne prednosti, ki se kažejo predvsem v pospešeni modernizaciji tehnične opreme in v olajšanih tehnoloških transferjih. Na trgu se čuti tudi vpliv povečane konkurence, kar pa izboljšuje kupno moč prebivalstva in dviguje domače povpraševanje ter vpliva na večjo učinkovitost gospodarstva (Šešek, 2004, str. 10).

### **3.4 EKONOMSKO OKOLJE**

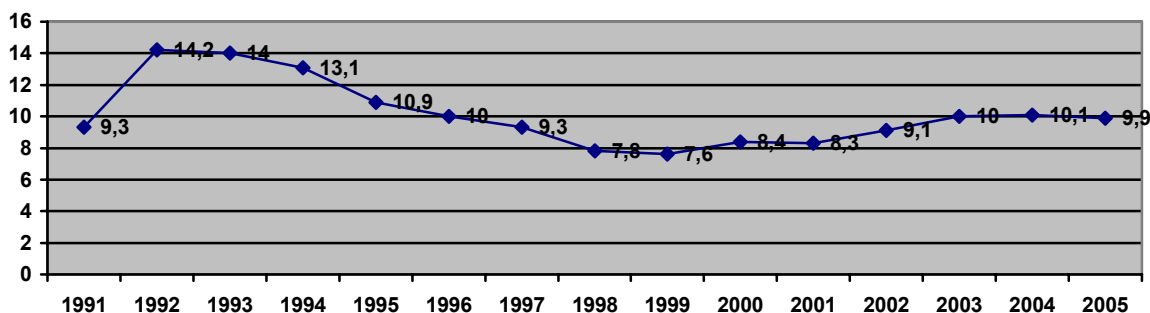
Od predstavitve gospodarskih reform leta 1979 je Kitajska ena izmed najhitreje rastočih ekonomij na svetu. Kitajska tako zaseda tretje mesto med največjimi gospodarstvi na svetu (za ZDA in Nemčijo) (Morison, 2006, str. 1). Sistem kitajskega gospodarstva pred reformami je bil centralno planski, skoraj tri četrtine industrije je bilo vodene s strani podjetij v državni lasti, ki so proizvajala v skladu s planskim načrtom. Privatna in tuja podjetja skorajda niso obstajala. Načrt vlade je bil vzpostaviti samozadostno gospodarstvo, zato je trgovina z zunanjim svetom obsegala zgolj uvoz dobrin, ki jih na Kitajskem ni bilo moč dobiti ali izdelati. Takratni življenjski standard Kitajcev je bil nižji kot v večini držav v razvoju danes. Ekonomske reforme so pripeljale k večji učinkovitosti v gospodarstvu in boljšim makroekonomskim kazalcem, posledica tega pa je povečan bruto družbeni proizvod (v

nadaljevanju BDP) in viri za nadaljnje investicije v kitajsko gospodarstvo (Morrison, 2006, str. 1-2).

### 3.4.1 BRUTO DRUŽBENI PROIZVOD IN GOSPODARSKA RAST

Uspešnost ekonomskih reform lahko vidimo v rasti BDP-ja, ki je med leti 1960 in 1978 v povprečju znašal 5,3 odstotka letno, po reformah – od leta 1979 do leta 2005 – pa v povprečju 9,7 odstotka letno. Višina gospodarske rasti po posameznem letu je predstavljena na Sliki 2. Tudi leto 2005 je zaznamovala visoka gospodarska rast, saj se je BDP glede na predhodno leto povečal za 9,9 odstotka na 1,84 milijard evrov.

Slika 2: Gibanje rasti kitajskega BDP-ja (v odstotkih letno) od leta 1991 do leta 2005



Vir: Morrison, 2006, str. 3.

Hitro gospodarsko rast ekonomisti pripisujejo dvema dejavnikoma: visokim kapitalskim investicijam, ki so financirane iz domačega varčevanja in neto tujih investicij, ter hitri rasti produktivnosti (Morrison, 2006, str. 3). Chow (2005, str. 3) pa število dejavnikov, ki so povzročili hitro gospodarsko rast, razširi še na visoko kakovosten človeški kapital, izobraženo in neizobraženo delovno silo, iznajdljive podjetnike, ustanovitev tržnih institucij ter na razpoložljive moderne tehnologije in metode, ki jih kitajski menedžment lahko uporabi. Vsi ti dejavniki so omogočili hitro gospodarsko rast tako Japonske pred in po drugi svetovni vojni kot tudi Hong Konga, Singapurja, Tajvana in Južne Koreje približno dve desetletji pred Kitajsko. V tem smislu kitajski uspeh ni čudežen, ampak je nastal na študiji izkušenj ostalih držav (Chow, 2005, str. 3).

Visoki rasti navkljub, pa je kitajski BDP na prebivalca v primerjavi z ostalimi državami, še vedno razmeroma nizek, kljub temu pa vztrajno raste (Tabela 2 na str. 15).

Tabela 2: BDP na prebivalca v USD za Kitajsko in izbrane države med leti 2000 in 2004

Države	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Kitajska</b>	<b>930</b>	<b>1.000</b>	<b>1.100</b>	<b>1.270</b>	<b>1.500</b>
Nemčija	25.510	24.000	23.030	25.700	30.690
Slovenija	10.640	10.280	10.260	11.870	14.770
ZDA	34.400	34.800	35.230	37.780	41.440

Vir: World Bank, 2006

### 3.4.2 ZUNANJA TRGOVINA

Ekonomске reforme so Kitajsko povzpele med najmočnejše trgovske sile. Kitajski izvoz je v primerjavi z letom 1979, ko je znašal 14 milijard dolarjev, do leta 2005 narasel na 762 milijard dolarjev, medtem ko je uvoz med tema dvema obdobjema narasel s 16 na 660 milijard dolarjev (Priloga 4) (Morrison, 2006, str. 6). Trgovinski presežek je tako znašal slabi 102 milijardi dolarjev. Na trgovino so precej vplivale neposredne tuje investicije (v nadaljevanju NTI), saj je bila več kot polovica trgovanja izpeljana s strani tujih podjetij na Kitajskem (Morrison, 2006, str. 1). V primerjavi z letom 1996, ko so podjetja v tuji lasti h kitajskemu izvozu prispevala 41 odstotkov, se je ta odstotek leta 2004 povečal na 57. Večina teh podjetij je v lasti investitorjev iz Hong Konga in Tajvana, ki so izkoristila poceni delovno silo (Morrison, 2006, str. 9).

Tabela 3: Pet največjih zunanje trgovinskih partneric Kitajske v letu 2004 v milijardah USD

Država	Skupna trgovina	Kitajski izvoz	Kitajski uvoz	Kitajska trgovinska bilanca
EU	177,3	95,9	63,4	32,5
ZDA	169,7	125,0	44,7	80,3
Japonska	167,9	73,5	94,4	-20,9
Hong Kong	112,7	100,9	11,8	89,1
ASEAN	105,9	42,9	63,0	-20,1

Vir: Morrison, 2006, str. 9.

Največje trgovinske partnerice Kitajske v letu 2004, kot je razvidno iz Tabele 3, so bile Evropska unija (v nadaljevanju EU), ZDA, Japonska, Hong Kong in države ASEAN<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Države v organizaciji ASEAN: Indonezija, Malezija, Filipini, Singapur, Tajska, Brunei, Kambodža, Laos, Burma, Vietnam.

(države jugovzhodne Azije). Kitajska je največ izvozila v ZDA, Hong Kong in EU, uvozila pa iz Japonske, EU in Tajvana (Morrison, 2006, str. 8).

Prav tako kot leta 2004 je bila tudi lani EU najpomembnejša trgovinska partnerica Kitajske, ko je vrednost trgovinske menjave med njima presegla 200 milijard dolarjev (Ilič, 2006, str. 6).

Kitajska je v letu 2004 uvozila največ električnih strojev in opreme, grelcev, strojne in mehanske opreme, nafte, plastike in organskih kemičnih spojin<sup>12</sup> (Morrison, 2006, str. 9). Najbolj se je povečal uvoz nafte, saj je Kitajska že v letu 2003 prehitela Japonsko in postala drugi največji uvoznik nafte na svetu (Izvozno okno, 2006c). Kitajska je za EU tudi druga največja uvoznica jekla in železa, njen tržni delež predstavlja 11,4 odstotka, še leta 1980 je predstavljal le 2 odstotka svetovnega uvoza teh surovin. Poleg tega Kitajska uvaža tudi kemijske proizvode, njihov uvoz se je med letoma 1980 in 2003 dvignil z 2 na 6 odstotkov svetovnega uvoza kemičnih proizvodov. Kitajska uvaža tudi vedno več proizvodov avtomobilske industrije, saj je domače tržišče ogromno. Uvoz je med 1995 in 2000 naraščal kar 8 odstotkov v povprečju letno, 2002 in 2003 pa kar za 42 oziroma 84 odstotkov. Kitajska je danes predvsem uvoznica avtomobilov (Kostevc, Redek, 2005, str. 455). Uvoz Kitajske je v zadnjih treh letih sestavljal tretjino povečanja svetovnega uvoza (Kešeljević, Aristovnik, 2004, str. 8), najbolj pa se je povečal uvoz iz Avstralije, Afrike, Rusije in Francije (Izvozno okno, 2006).

Kitajska je med letoma 2002 in 2004 izvozila največ električne strojne opreme in delov, kamor uvrščamo tudi pisarniške aparate in telekomunikacijsko opremo, grelcev, mehanskih naprav in delov, oblačil, pohištva ter fotografske in medicinske opreme<sup>13</sup> (Morrison, 2006, str. 9). Izvoz se je najbolj povečal v Indonezijo, v Rusijo, na Nizozemsko, v Kanado, v Afriko in v Nemčijo (Izvozno okno, 2006).

### 3.4.3 INFLACIJA

Leta 2004 je Kitajska občutila nekaj inflacijskih pritiskov, ki so jih povzročile špekulacije na nepremičninskem trgu, prevelike investicije v nekaterih industrijah in rast stroškov za energijo in surovi material. Vlada se je na to odzvala s povišanjem obrestne mere in uporabo administrativnih organov za zmanjšanje rasti investicij v nekaterih panogah (Morrison, 2006, str. 1).

Cene so začele naraščati že leta 2003, povprečna stopnja inflacije je tako v letu 2004 znašala 3,9 odstotka (Tabela 4 na str. 17). Na rast cen so vplivale višje cene hrane (katere delež v kitajskem inflacijskem indeksu predstavlja več kot tretjino) in surovin (kovine, električna,

---

<sup>12</sup> Tabela najpomembnejših uvoznih dobrin v letih med 2002 in 2004 se nahaja v Prilogi 5.

<sup>13</sup> Tabela najpomembnejših izvoznih dobrin v letih med 2002 in 2004 se nahaja v Prilogi 5.

goriva). Kljub povečanju svetovnih cen nafte, je inflacija v lanskem letu dosegla zgolj 1,8 odstotka, saj so se znižale cene žita (Izvozno okno, 2006c). Po nekaterih napovedih naj bi se inflacija v primerjavi z letom 2005 zvišala za 0,2 odstotne točke na dva odstotka. Glavno merilo inflacije, indeks cen življenjskih potrebščin, naj bi v prvi polovici letošnjega leta (2006) zvišal za 1,8 odstotka, v drugi polovici leta pa nekoliko bolj, predvsem zaradi visokih stroškov naftnih derivatov in drugih surovin. Na gibanje inflacije naj bi pozitivno vplivala presežna ponudba dobrin široke porabe in presežki proizvodnih zmogljivosti v nekaterih sektorjih gospodarstva (STA/G.P., 2006).

Tabela 4: Inflacija na Kitajskem med leti 2003 in 2006

Leto	2003	2004	2005	2006 (napoved)
Inflacija [v %]	1,20	3,90	1,80	2,00

Vir: Vrh, 2006, str. 19; STA/G.P., 2006.

### 3.4.4 BREZPOSELNOST

Brezposelnost na Kitajskem v zadnjih letih raste, tako da se je KKP odločila prvič javno spregovoriti o tej problematiki in sprejeti ukrepe, usmerjene k vzpodbudam zasebnega sektorja, davčnim olajšavam kmetom in podjetjem, ki na novo zaposlujejo. Vzpodbude so namenjene tudi izobraževanju nizko kvalificirane delovne sile s podeželja k lažjemu prehodu v mesta. Stopnja brezposelnosti se je v letu 2004 prvič po letu 1990 znižala in po merilih mednarodne organizacije dela (angl. *international labour organization*) znašala še vedno visokih 9,9 odstotka. Potrebno je poudariti, da velikokrat prihaja do odstopanj glede odstotka brezposelnih, saj Kitajska za merjenje brezposelnosti uporablja posebno metodologijo, ki v primerjavi z metodologijo mednarodne organizacije dela podaja nižjo oceno, zato so njihove vrednosti brezposelnosti nižje. Tako je bila v letu 2004 stopnja brezposelnosti po kitajskih podatkih le 4,2-odstotna. Bistveno višja je stopnja brezposelnosti na podeželju, saj po nekaterih ocenah dosega okoli 30 odstotkov (Izvozno okno, 2006c).

Raziskave kažejo, da je od leta 1998 do leta 2002 narasel delež brezposelnih na podeželju, in sicer iz treh na štiri odstotke (s 6,7 na 10 milijonov), medtem ko je brezposelnost v mestih narasla iz 224 na 248 milijonov. Število novih delovnih mest v urbanem okolju je bilo za 10 milijonov manjše od števila iskalcev zaposlitve. Težava je v tem, da premajhna rast ne omogoča absorpcije velikega števila brezposelnih s podeželja (Kešeljević, Aristovnik, 2004, str. 8). Nekateri ocenjujejo, da bo ob razkritju pravih podatkov o brezposelnosti na podeželju in tudi o neregistriranem številu brezposelnosti v mestih, odstotek brezposelnih narasel na 23. Problemi kitajske brezposelnosti so tako globlji in dolgoročni ter bolj ogrožajo ekonomsko in socialno stabilnost kot morebitno pregrevanje gospodarstva (Wolf, 2004).

### 3.4.5 MONETARNA POLITIKA DRŽAVE IN TEČAJ DOMAČE VALUTE

Po ekspanzivni monetarni politiki v zadnjih letih je na vrsto prišla nekoliko restriktivnejša politika, predvsem zaradi bojzani pred pregrevanjem gospodarstva. Centralna banka še vedno nadzira številne obrestne mere, vendar pa si hkrati prizadeva, da bi prešla na sistem tržnega določanja obrestnih mer, vendar zaradi močne povezanosti med bankami, podjetji in vladnimi uradniki, ki vplivajo na obseg odobrenih posojil, obrestne mere še niso tiste, ki bi učinkovito nadzirale monetarno ekspanzijo. Največja reforma v letu 2005 je nedvomno sprememba sistema menjalnega tečaja ki pa ima kratkoročno bolj simboličen pomen. Kitajska je imela sistem fiksnega tečaja, kjer je bila vrednost juana, ki je uradna kitajska valuta, fiksirana na ameriški dolar v razmerju 8,28 juana za en dolar (Tabela 5), leta 2005 pa je prešla na sistem uravnava drsečega tečaja. Tik pred spremembo režima menjalnega tečaja je juan do dolarja enkrat revalviran za 2,1 odstotka. Ta revalvacija pa je bila glede na njegovo podcenjenost in visoke prilive špekulativnega kapitala premajhna, zato se pričakuje, da bo vrednost juana dolgoročno naraščala. Vrednost juana se sedaj določa v razmerju do košarice valut držav, s katerimi Kitajska opravi večino zunanje trgovinske menjave (največjo težo imajo dolar, evro, jen in won) (Izvozno okno, 2006).

Tabela 5: Povprečni tečaj juana glede na USD med leti 2003 in 2006

Leto	2003	2004	2005	2006
Povprečni tečaj CNY/USD (juan/dolar)	8,28	8,28	8,19	8,02*

\*Povprečni tečaj CNY/USD v prvih osmih mesecih leta 2006.

Vir: Vrh, 2006, str. 19; STA/G.P., 2006; X-Rates.com, 2006.

### 3.4.6 NAPOVEDI ZA PRIHODNOST KITAJSKEGA GOSPODARSTVA

Veliko ekonomistov napoveduje, da Kitajska v bližnji prihodnosti lahko postane eno izmed največjih gospodarstev na svetu, če bo vlada nadaljevala in razširila ekonomske reforme, predvsem v smeri večje učinkovitosti podjetij v državni lasti in državnega bančnega sistema (Morrison, 2006, str. 1). Kitajski BDP bo v naslednjih petih letih ostal na ravni približno osmih odstotkov. Do leta 2010 bo Kitajska postala največji svetovni izvoznik in do leta 2020 največje svetovno gospodarstvo. Hitra gospodarska rast pomeni tudi velik trg za številne proizvode in storitve. Poceni delovna sila vodi multinacionalke, da svojo izvozno usmerjeno in delovno intenzivno proizvodnjo preselijo na Kitajsko. To znižuje cene proizvodov in storitev. Prav tako so se znižali stroški podjetij, ki kupujejo komponente na Kitajskem, kar povečuje njihovo stroškovno učinkovitost (Morrison, 2006, str. 12). Kot pravi Binter (2006), finančni analitik pri KD BPD, d.o.o., se to na srednji rok lahko spremeni, saj se bodo sčasoma



povečali stroški delovne sile<sup>14</sup>, ki bodo privedli do višje cene izdelkov ter posledično do večjega inflacijskega pritiska na države, v katere Kitajska največ izvozi (ZDA in EU). Ta pritisk do sedaj še ni bil zabeležen, saj so kitajska podjetja začela povečevati produktivnost, da bi omilila 10-odstotni dvig cene dela. Dokler se bo ta proces nadaljeval, ne bo prišlo do splošnega dviga cen, ki bi lahko ogrozil svetovno trgovino.

Hitra gospodarska rast prinaša tudi večje povpraševanje po energiji in surovih materiali, kar postaja vse pomembnejši dejavnik v postavljanju svetovnih cen tovrstnih dobrin. Kitajska je danes drugi največji porabnik nafte (za ZDA), njena poraba pa naj bi se do leta 2025 podvojila. Kitajska je postala tudi največji porabnik jekla, cementa in bakra (Morrison, 2006, str.13).

### **3.4.7 NEPOSREDNE TUJE INVESTICIJE**

Kitajska ni zanimiva zgolj zaradi poceni delovne sile, temveč tudi zato, ker postaja konkurenčno gospodarstvo, ki bo višalo dodano vrednost. Mednarodne korporacije ne morejo več biti mednarodne, če niso prisotne tudi na Kitajskem (Vilfan, 2005, str. 24).

Leta 1979 je Deng Xiaopeng uvedel nov zakon o poslovanju za tuja podjetja in od takrat NTI le še rastejo. Kitajska vlada se je lotila številnih ukrepov, da bi v državo privabila več kapitala: odprla je posebne ekonomske cone (angl. *special economic zones*), za tuja podjetja so veljale davčne in administrativne olajšave, leta 1984 je štirinajstim odprtim obalnim mestom podelila enake ugodnosti kot posebnim ekonomskim conam, leta 1986 je znižala davek na dohodek podjetjem s tujim kapitalom ne glede na lokacijo in povečala avtonomijo pri vodenju podjetja (Kostevc, Redek, 2005, str. 452). Investitorje privabljajo tudi nižje carine in možnost najema zemlje po nižji ceni (Gogič, 2005). Potrebno je še poudariti, da so bile posebne davčne in administrativne olajšave sprva namenjene za privabljanje investicij kitajskih podjetij, lociranih izven matične domovine, predvsem iz Hong Konga, Tajvana in Macaa. Ta podjetja so bila oproščena plačila davkov v prvih dveh profitabilnih letih, čemur so sledila tri leta s 50-odstotno davčno olajšavo (Wei, 2000, str. 6-7).

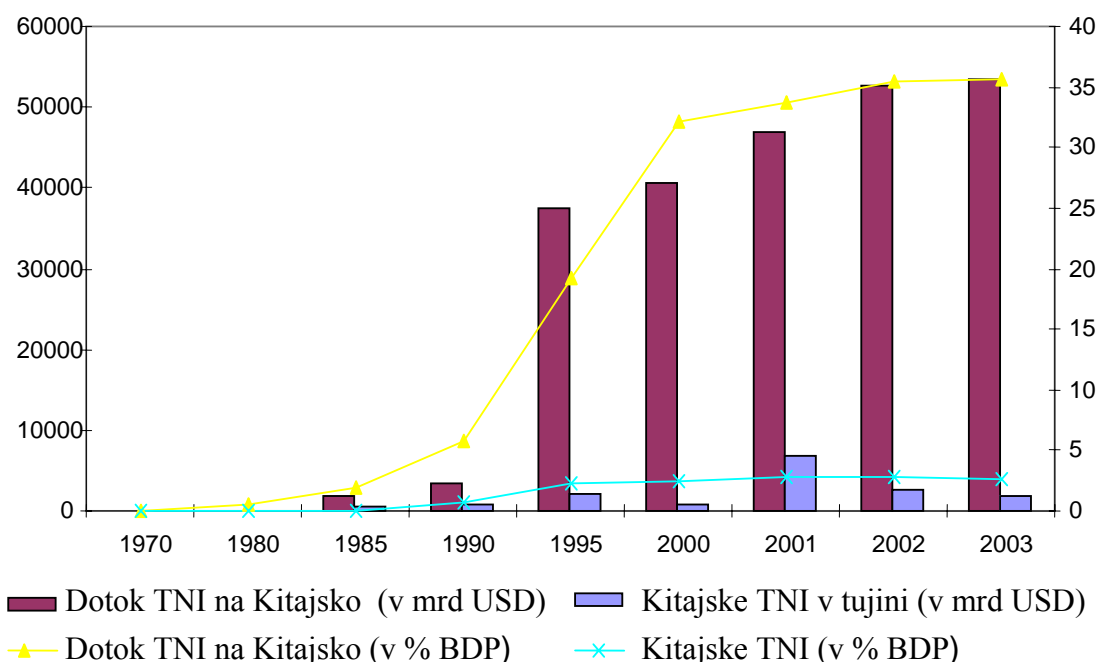
Danes je Kitajska poleg ZDA največja prejemnica NTI na svetu. Naložbe so usmerjene predvsem v industrijski sektor, najbolj pogosta oblika tujih naložb pa je ustanavljanje družb v 100-odstotnem tujem lastništvu, medtem ko Wei (2000, str. 7) razlaga, da so bila na samem začetku, ko se je Kitajska odprla zunanjemu svetu, najbolj pogosta oblika investicij skupna vlaganja. Povečuje se tudi število naložb v nepremičninskem sektorju, najmanj pa jih je v storitvenem, kjer vlada vodi omejevalno politiko. Vrednost neposrednih naložb je v letu 2003 znašala 53,5 milijard dolarjev, v letu 2004 55 milijard dolarjev (Slika 3 na str. 20), medtem ko znaša ocena vrednosti neposrednih naložb za leto 2005 58 milijard dolarjev. Tuje naložbe so

---

<sup>14</sup> Več o tem je predstavljeno v poglavju 4.3.

osredotočene predvsem na deset pretežno obmorskih provinc (Izvozno okno, 2006c; World Bank, 2006).

Slika 3: Višina NTI na Kitajsko od leta 1970 do leta 2003



Vir: Kostevc, Redek, 2005, str. 453.

Za lažjo predstavljenost velikosti NTI na Kitajskem v Tabeli 6 podajam še višino NTI po posameznih izbranih državah.

Tabela 6: NTI po posameznih državah med letoma 2000 in 2004 v milijardah USD

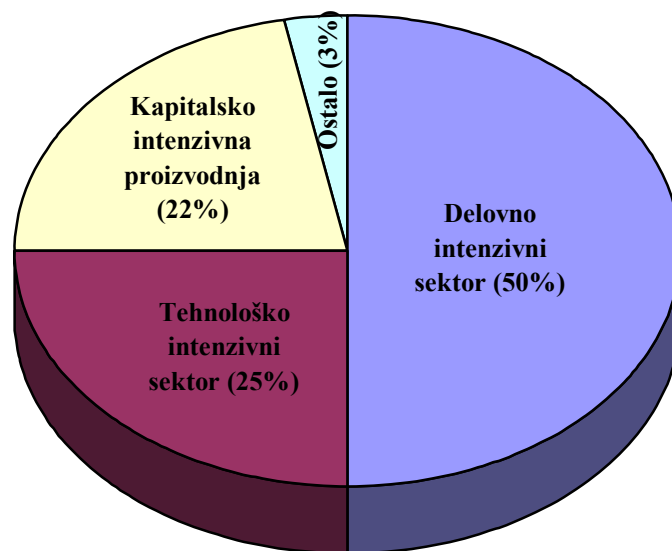
Države	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Kitajska</b>	<b>38,4</b>	<b>44,2</b>	<b>49,3</b>	<b>53,5</b>	<b>54,9</b>
Indija	3,6	5,5	5,6	4,6	5,3
Japonska	8,2	6,2	9,1	6,2	7,8
Slovenija	0,1	0,5	1,6	0,3	0,8
ZDA	321,3	167,0	80,8	67,1	106,8

Vir: World Bank, 2006.

V 90-ih letih so z investicijami na Kitajsko začela dominirati zahodna in japonska podjetja (Kostevc, Redek, 2005, str. 452), danes pa so na prvih petih mestih med najpomembnejšimi vlagatelji Hong Kong, Britanski Deviški otoki, Južna Koreja, Japonska in ZDA, na desetem mestu pa je Nemčija (Izvozno okno, 2006c). Glavni razlog za investiranje na kitajski trg je

selitev proizvodnje, po navedbah Izvoznega okna (2006) pa se tuji vlagatelji čedalje bolj zanimajo za vlaganja tudi v kitajski finančni sektor, ki je v procesu intenzivnih reform. 80 odstotkov NTI je investiranih v predelovalno industrijo, tu pa si odstotke razdelijo različni sektorji (Slika 4) (Kostevc, Redek, 2005, str. 453).

Slika 4: Višina NTI v odstotkih v različne sektorje predelovalne industrije na Kitajskem



Vir: Kostevc, Redek, 2005, str. 453.

V zadnjih letih se hitro povečujejo tudi kitajske naložbe v tujini. Večina naložb je usmerjena v pridobivanje surovin, tehnologije in mednarodnega slovesa (Izvozno okno, 2006c).

### **3.5 TEHNOLOŠKO OKOLJE**

Danes postaja tehnologija vse pomembnejši dejavnik v ekonomski analizi, vlaganja v raziskave in razvoj ter tehnološki napredek pa igrajo odločilno vlogo pri ekonomski rasti gospodarstva (Jaklič, 2000, str. 113). Vendar se v tem poglavju ne bom posvetila tehnologiji kot taki, saj vemo, da mora podjetje za nastop na kitajskem trgu svojo tehnologijo prilagoditi tamkajšnjim zahtevam. Poudarek dajem predvsem telekomunikacijski infrastrukturi, ki je v kitajskem okolju podvržena največjim spremembam.

Nad kitajskim telekomunikacijskim sektorjem imajo monopol številna državno vodena podjetja (Priloga 6). Kot posledica vstopa v WTO pa mora Kitajska sprostiti trg telekomunikacij za tuje operaterje (Priloga 6). Od leta 2005 tuji investitorji tako lahko sklenejo skupna vlaganja, njihov delež v podjetjih pa ne sme presegati 50 odstotkov na področju internetnih storitev, 49 odstotkov na področju mobilne telefonije v sedemnajstih

večjih kitajskih podjetij ter 25 odstotkov na področju fiksne telefonije v Pekingu, Šanghaju in Kantonu. Geografske omejitve bodo ukinjene decembra 2006.

Kitajski telekomunikacijski sektor zaznamuje visoka rast. Samo leta 2005 so operaterji **fiksne in mobilne telefonije** investirali v izgradnjo oziroma izboljšanje infrastrukture 25 milijard ameriških dolarjev, kar je več kot so za to namenili operaterji v zahodni Evropi. Kitajska ima tako največjo kapaciteto in največ uporabnikov fiksne in mobilne telefonije na svetu. Julija 2006 je tako imela 366 milijonov uporabnikov fiksne telefonije, konec maja 2006 pa 420 milijonov uporabnikov mobilne telefonije. Pričakovano je, da bo do leta 2008 število uporabnikov le-te 520 milijonov, do leta 2010 pa 600 milijonov.

Vodilni mednarodni ponudniki opreme za telekomunikacije so Alcatel, Cisco, Lucent, Nortel in Siemesns, največji mednarodni ponudnik mobilnih telefonov pa Ericsson, Motorola, Nokia, Samsung in Siemens. Največji kitajski proizvajalci mobilnih telefonov so Amoi, Konka, Ningbo Bird in Keijan.

Potrebno je omeniti tudi razmah **interneta** na Kitajskem, ki je za ZDA druga največja država po številu uporabnikov, saj naj bi jih junija 2006 bilo 123 milijonov, do leta 2010 pa naj bi se številka povzpela na 180 milijonov. Največ internetnih uporabnikov je v provincah Guangdong, Zhejiang, Fujian, Jiangsu, Liaoning, Shandong in Hubei. Velika koncentracija internetnih uporabnikov je tudi v Pekingu, Šanghaju in Tianjinu. Vendar tudi na tem področju obstaja razkorak med mesti in podeželjem. Na podeželju je odstotek uporabe internetnih storitev veliko manjši (9,4 odstotka), od katerih je 40 odstotkov starih od 18 do 24 let (Wikipedia, 2006; Strategis, 2006).

### **3.6 KULTURNO OKOLJE**

Razumevanje kulturnega okolja je zelo pomembno v vseh fazah internacionalizacije podjetij in vseh oblikah vstopa na tuje trge (Johnson, Turner, 2003, str. 199), saj kulturne razlike zahtevajo različen pristop na trženjskem področju in na področju organizacije proizvodnje ali katerekoli druge aktivnosti v nekem okolju. Ko govorimo o kulturi, mislimo na predpostavke, vrednote in prepričanja družbe ter posameznikov v nekem okolju (Jaklič, 2000, str. 175).

Najbolj pogosto uporabljena raziskava kulture v poslovnih knjigah je Hofstedejeva<sup>15</sup>, katera definira pet dimenzij kulture (Johnson, Turner, 2003, str. 203): (1) odmik moči, (2) izogib negotovosti, (3) moškost oziroma ženskost, (4) individualizem oziroma kolektivizem in (5) časovni horizont (Tabela 7 na str. 22).

---

<sup>15</sup> Raziskava je bila narejena na podlagi podatkov, zbranih med leti 1967 in 1973. V vzorec je bilo zajetih več kot 100.000 zaposlenih IBM-a v več kot 70-ih državah (Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2006).

Tabela 7: Kulturološke dimenzije Kitajske in nekaterih izbranih držav po Hofstedeju

	Kitajska	ZDA	Japonska	Slovenija
Odmik moči	80	40	54	71
Izogib negotovosti	30	46	92	88
Moškost oziroma ženskost	66	62	95	19
Individualizem oziroma kolektivizem	20	91	46	27
Časovni horizont	118	29	80	n.p.*

\* ni podatka

Vir: Hofstede, Hofstede, 2005, str. 43, 78-79, 120-121, 168-169, 211.

**Odmik moči** (angl. *power distance*) pomeni neenakost ljudi glede moči. Kitajska tolerira visoko koncentracijo moči, saj na lestvici rangira zelo visoko. Visok indeks odmika moči pomeni, da je moč v rokah peščice ljudi v visoko centralizirani družbi s hierarhično razporejeno organizacijo. Temeljne značilnosti take družbe so, da je neenakost ljudi pričakovana in želena, prisoten je močan vpliv staršev pri vzgoji otrok, saj jih učijo poslušnosti, spoštovanja staršev in starejših sorodnikov ter spoštovanja učiteljev tudi izven razredov. Značilna je hierarhija odnosov v organizaciji in centralizacija. Razlika v znesku plače med najvišjimi in najnižjimi delovnimi mesti v organizaciji je velika, menedžerji odločitve sprejemajo glede na navodila nadrejenih in z upoštevanjem formalnih pravil. Oseba, ki je bogata, ima navadno v svojih rokah tudi moč in hkrati določene privilegije. Več je zaznane korupcije in edini način za spremembo političnega sistema je zamenjava ljudi na vrhu (revolucija) (Hofstede, Hofstede, 2005, str. 57, 59, 67).

**Izogib negotovosti** (angl. *uncertainty avoidance*) pomeni stopnjo tolerantnosti do negotovosti, ki v enaki situaciji vodi posameznike, da nekateri med njimi občutijo večjo potrebo po odpravljanju negotovosti (Kuljaj, 2005, str. 23). Kitajska se na lestvici nahaja nizko. Za tako družbo je značilno, da ljudje negotovost sprejemajo kot stalnico v življenju in zato živijo vsak dan posebej. Z negotovostjo se ne obremenjujejo, kar hkrati zmanjša dejavnike stresa, pri čemer agresivnost in čustva ne pridejo do izraza. Pri neznanem tveganju se ne pojavljajo napetosti, naložbe so tvegane, ljudje trdo delajo le, ko je potrebno. Ljudje na visokih pozicijah sledijo strategiji. Manj je zakonov in nenapisanih pravil. Za tako družbo so protesti sprejemljivi, prav tako nihče ni kaznovan za lastna prepričanja<sup>16</sup> (Hofstede, Hofstede, 2005, str. 176, 181, 189, 194, 203).

<sup>16</sup> Če pogledamo navedena dejstva v političnem okolju, kaj hitro ugotovimo, da zadnji dve trditvi ne držita pri opisovanju značilnosti kitajske družbe.

V razdelku »**moškost oziroma ženskost**« (angl. *masculinity versus femininity*) se Kitajska nahaja nekje na sredini, medtem ko se Američani in Evropejci bolj nagibajo k moški družbi. Gre za to, da si v zahodnjaški družbi želimo osebnih dosežkov, medtem ko so Kitajci usmerjeni k dobrim delovnim pogojem in harmoniji (Makovec Brenčič, 2004).

Pri razlikovanju med »**individualizmom in kolektivizmom**« (angl. *individualism versus collectivism*) je iz zgornje tabele razvidno, da so Kitajci kolektivistični. Pripadniki kolektivistične družbe poudarjajo pomembnost prijateljev, zveze poznanstev pa prevladajo nad nalogami. Interesi družbe so nad interesi posameznika. Podjetja so v lasti družin in kolektivov, država dominira pri vodenju ekonomskega sistema ter zakoni in pravila se razlikujejo glede na skupino ljudi. Premoženje delijo s sorodniki. Diploma omogoča vstop v skupino ljudi z visokim statusom (Hofstede, Hofstede, 2005, str. 92, 97, 104, 109).

Za »**časovni horizont**« (angl. *time perspective*) velja, da so Kitajci dolgoročno usmerjeni, planirajo morebitne dogodke v prihodnosti, za doseg ciljev si pomagajo s svojimi poznanstvi. Za dolgoročno usmerjene družbe je značilno, da je starost obdobje sreče in nastopi bolj zgodaj, otroci se morajo naučiti, kako biti varčni in uspešni, prosti čas ni pomemben, dobiček, ki nastopi čez deset let je bolj pomemben kot morebitni dobiček danes, ljudje investirajo predvsem v zveze in poznanstva (guanxi), značilna je hitra gospodarska rast med leti 1970 in 2000 ter investicije v nepremičnine (Hofstede, Hofstede, 2005, str. 217, 225).

Kitajska je eno izmed kulturoloških okolij, ki prinaša največ izzivov. Ljudje so zelo povezani med seboj, prav tako si delijo vse informacije. V tem podpoglavju je zato potrebno opisati še nekaj temeljnih značilnosti kitajske družbe in kulture.

### **3.6.1 RELIGIJA**

Kitajska je primer ateistične družbe. Je brez uradne religije, vrednote in morala Kitajcev pa izvirajo iz treh šol mišljenja. Glavno vlogo igra konfucianizem, dopolnjujeta ga taoizem ter budizem.

**Konfucianizem** je dobil ime po kitajskem filozofu Konfuciju, ki je živel v 6. stoletju pred našim štetjem. Poudarjal je dostojanstvo človeštva in pomembnost vedenja ljudi v skladu z njihovim položajem v življenju. Menil je, da bi bila družba lahko popolna, če bi si ljudje prizadevali za lepo vedenje. V doktrini so stare navade in običaji globoko zasidrani, zato konfucianizem ne podpira ideje napredka. Najpomembnejša načela ureditve sveta so moralna vzgoja, medsebojni odnosi, uvidevnost do bližnjega, pomen družine, spoštovanje hierarhije, iskanje harmonije, koncept obraza in izogibanje pretiravanju v čustvih in vedenju (Kuljaj, 2005, str. 35-36; Religije, 2006). Včasih pravijo, da konfucianizem ni vera, saj daje večji poudarek na to, kako postati dober državljani, kot pa duhovnosti (Religije, 2006).

Cilj **taoistov** je združitev s taom, »potjo«, osvoboditev in uvrstitev med nesmrtni. Čeprav KKP kitajske religije uradno ne dovoljuje, je taoizem še vedno razširjen ter pogosto povezan s konfucianizmom in budizmom (Religije, 2006). Bil je vpliven dejavnik družbenega in kulturnega življenja med vso zgodovino Kitajske ter imel pomemben vpliv na tajne združbe, ki so igrale pomembno vlogo pri padcu posameznih dinastij (Kuljaj, 2005, str. 39).

Tretja najpomembnejša religija, ki je razširjena na Kitajskem, je **budizem**. Nauk budizma življenje istoveti s trpljenjem, izpod katerega se je možno osvoboditi z odrekanjem omejenosti družbenih vez in najdenjem razsvetljenja, ki vodi do nirvane. Na Kitajsko je budizem preko naukov taoizma prodril leta 65 (Kuljaj, 2005, str. 40).

### 3.6.2 GUANXI

**Guanxi** je ena izmed kitajskih kulturnih značilnosti, ki se je kljub zamenjavi sistema in kulturni revoluciji ohranila do danes. Guanxi vodijo globoka kulturna prepričanja, ki temeljijo na Konfucijevih naukih in na življenju v samo-oskrbnih skupnostih. To so skupnosti, ki nikoli niso dobile nobene podpore vlade, niti je niso pričakovale, ampak so se zanašale zgolj na medsebojno sodelovanje članov (Buttery, Leung, 1998, str. 378). Vzrok nastanka tesnih zvez in poznanstev je tudi v šibkosti in nefleksibilnosti pravnega sistema (Kuljaj, Makovec Brenčič, 2005, str. 472).

Guanxi torej pomeni gradnjo dolgoročnih vez in poznanstev, ki so postala pomembna z vidika poslovanja (Buttery, Leung, 1998, str. 382). Lahko trdimo, da so v vsaki državi pri poslovanju pomembna poznanstva, vendar pa se pomembnost razlikuje med vzhodnimi in zahodnimi kulturami. Tako so pri poslovanju na Kitajskem poznanstva ključnega pomena, saj mora vsak poslovnež, ki želi biti na Kitajskem uspešen, razumeti in sprejeti ta koncept (Buttery, Leung, 1998, str. 387). Prav tako je izgradnja mreže vez in poznanstev za tujega poslovneža ponavadi ključnega pomena, saj dobri odnosi s carinsko in davčno službo ter lokalno gospodarsko zbornico velikokrat pripomorejo k hitrosti reševanja nastalih problemov in uspešnosti poslovanja na Kitajskem (Kuljaj, 2005, str. 45). Tako na primer dobri odnosi pripomorejo k hitrejšemu podpisu pogodbe, manjšim problemom z nabavo surovin in k zagotovo izpolnjenimi roki izdelave (Ivančič, 1999, str. 36).

Kuljaj (2005, str. 43-44) piše, da je guanxi v kitajskem poslovnem svetu sestavljen iz sedmih elementov: (1) zaupanja, (2) lojalnosti, (3) obligacije in recipročnosti, (4) kredibilnosti in ugleda, (5) zanesljivosti, (6) spoštovanja ter (7) čustev, hkrati pa omogoča dostop do nedostopnih dobrin ter reševanje birokratskih zapletov. Kitajci se na guanxi zanašajo tudi v državah z dobro razvitim pravnim redom pri tem pa delajo usluge tudi, ko jih nihče ne prosi, predvsem z namenom, da bi jih v prihodnosti tudi sami prejeli.

### 3.6.3 MIAZI ALI OBRAZ

V zahodnem svetu se ceni odkritost, svoboda izražanja, medtem ko je kitajska tradicija v tem zelo drugačna. V ospredje se postavlja pazljivost pri podajanju osebnih mnenj in kritik; otroke se na primer uči poslušnosti. Kitajci cenijo komentarje, ki povzdigujejo ugled, status in prinašajo spoštovanje v očeh drugih. Iz tega izhaja, da pri poslovnih pogovorih Kitajci marsikdaj ne bodo odprto govorili o problemu, kar pa vodi v nesporazume (Kuljaj, 2005, str. 46). **Obraz** se izgubi ob javni žalitvi ali kritiki, ob nasprotovanju nekemu predlogu, ob zavrnitvi povabila brez dobrega izgovora in ob neizkazovanju primernega spoštovanja. Zaradi tega se na Kitajskem zelo redko sliši beseda »ne«, namesto tega pa so stvari »neprimerne« ali »težko uresničljive«. Obraz prinese naslavljanje s titulami, lažna ponižnost ob prisotnosti drugih, izrekanje pohvale, predvsem pred ostalimi. Vse to prinaša ponos, spoštovanje in dostojanstvo (Kuljaj, 2005, str. 47). Pomembneje je ohranjati dostojanstvo drugega, kot ga soočiti z zanj neprijetnimi dejstvi. Kakršnakoli žalitev lahko pomeni tudi konec poslovnega sodelovanja (Novak, 2006, str. 42).

### 3.6.4 VPLIV KITAJSKE KULTURE NA POSLOVANJE PODJETIJ

Na Kitajskem se posel odvija na bojnem polju, prav tako so dovoljena vsa sredstva, da se nasprotnika premaga. Sun Tsuo je na začetku našega štetja napisal knjigo o vojskovanju, v kateri so podani načini, kako premagati nasprotnika. To strategijo so Kitajci kasneje uporabili v poslu. Na Kitajskem tako noben sporazum ni dokončen, na vsakem sestanku ponovno odprejo vprašanje, o katerem so se že vsi strinjali. Pri poslovanju kitajski poslovneži uberejo enako strategijo, ne glede na to, ali se dogovarjajo med seboj ali s tujci. Nikoli ne napadajo odkrito. V poslovnih pogovorih tema ne teče o ključnih stvareh, o ceni se pogovarjajo kasneje preko pošte ali telefona, saj se v prisotnosti svojih podrejenih zelo bojijo, da se bodo osmešili oziroma »izgubili obraz« (Kranjec, 1999, str. 31). Od pogajalske sposobnosti in prvih vtisov pa je odvisna tudi uspešnost pozicioniranja na številnih področjih. Zato je potrebno na trg vstopiti dobro podkovan v poznavanju njihovih poslovnih in vsakdanjih navad (Gogič, 2005). Posel se še vedno gradi na medosebnih odnosih, zato se je za sklenitev posla najprej potrebno izkazati se za zaupanje vredno osebo. To se počne s pogovori izven sejne sobe, s pogovori o neposlovnih temah (Novak, 2006, str. 42).

Pri poslovanju je potrebno vedeti, da Kitajci čas dojemajo drugače kot zahodni poslovni svet. Beseda kmalu lahko pomeni tudi čez dva dni, zato je potrebno časovne roke vedno določiti z datumom in uro (Kranjec, 1999, str. 31), predvsem pa je potrebno imeti veliko potrpljenja in spoštovati tamkajšnjo poslovno kulturo. Odnos med poslovnimi partnerji je na Kitajskem veliko bolj oseben, zelo priporočljivo pa je tudi prevesti ime podjetja in promocijski material v kitajščino ter imeti zanesljivega prevajalca. Potrebno je delovati na dolgi rok in biti potrpežljiv (24ur.com, 2006).



Ivančič (1999, str. 34) piše o enajstih nenapisanih pravilih, ki odražajo tipične značilnosti kitajske kulture. Na prva tri mesta postavi **potrpljenje, stanovitnost ter vztrajnost in nepopustljivost**. Pomembna je tudi prijateljska odkritost, trda drža pri dokazovanju svojega prav, prilagodljivost, taktnost in občutek za humor, tehnično poznavanje izdelka, ki je predmet poslovanja, preprosto, jasno izražanje, ki bo zagotovilo lahko komunikacijo in preprečilo nesporazume, poštenost in odkritosrčnost ter sposobnost dalj časa sedeti na banketih.

## **4 IZZIVI PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU**

### **4.1 VLADNI PROTEKCIONIZEM**

Kitajska vlada je napravila velikanski napredek pri prehodu v tržno usmerjeno gospodarstvo, vendar del vladnega aparata še vedno ščiti lokalna podjetja pred uvozom, medtem ko sam spodbuja izvoz. Še posebno so to podjetja v državni lasti. Vstop v WTO je vsekakor pripomogel, da se izboljša stanje na tem področju, ampak napredek je možen le postopno. Na Kitajskem je mogoče zaslediti številne ostanke planskega gospodarstva. Tako na primer ima vlada še vedno v lasti večje banke in druge finančne institucije ter usmerja posojila podjetjem v državni lasti. V več sektorjih poslovnega sveta velja nepopolno razumevanje svobodnega podjetništva in konkurence. Kitajsko gospodarstvo je pogosto nagnjeno k prevelikim investicijam, kar vodi v preveliko proizvodnjo, dolgove in znižanje cene v prizadetih industrijah (Gettman, Decker, 2004, str. 7-8).

### **4.2 NETRANSARENTNOST ZAKONODAJE IN KRŠENJE PRAVIC INTELEKTUALNE LASTNINE**

V kitajskem poslovnem okolju je težko poslovati, saj so prejeti zakoni in regulacije velikokrat nejasni, kar posledično pomeni, da jih podjetja ne upoštevajo. Sedanji zakoni so napisani nerazumljivo, nekonsistentno in poljubno (Gettman, Decker, 2004, str. 7-8). Z vidika sprejemanja in interpretiranja zakonov je na Kitajskem vse mogoče in hkrati nemogoče, saj če je nekaj prepovedano, to še ne pomeni, da to tudi velja. Na Kitajskem je namreč vse izvedljivo, če poslovneži poznajo prave ljudi (Kranjec, 1999, str. 31).

Na področju neizvajanja zakonodaje je predvsem zaskrbljujoče pomanjkanje učinkovite **zaščite intelektualne lastnine**. Z vstopom v WTO je Kitajska sicer sprejela sporazum o trgovinskih vidikih pravic intelektualne lastnine (v nadaljevanju TRIPS) in s tem pristala na zagotavljanje večje zaščite intelektualne lastnine, vendar kljub temu ostaja raj za ponarejevalce. Kršenje avtorskih pravic ostaja eno izmed najvišjih na svetu (90 odstotkov). Povprečno vsak peti proizvod je ponaredek. Če se izdelek dobro prodaja, je večja možnost, da

bo nelegalno kopiran. Prav tako je moč opaziti, da trud vlade za zaježitev tega problema ni zadosti velik. Razlogi tičijo predvsem v korupciji in lokalnem protekcionizmu, v omejenih virih za izobraževanje uradnikov ter v pomanjkanju splošne izobrazbe in s tem poznavanja negativnih vplivov ponaredkov na gospodarstvo in družbo. Za podeljevanje patentov, avtorskih pravic in blagovnih znamk je odgovorna agencija SIPO<sup>17</sup>, ki je bila ustanovljena leta 1998 na Kitajskem (Export.gov, 2006).

- *Patent*

Kitajska patentna zakonodaja je bila sprejeta leta 1984 in nato dvakrat popravljena (leta 1992 in leta 2000) s ciljem zagotoviti boljšo zaščito. V skladu s TRIPS-om je zadnji popravek obsegal podaljšanje zaščite patenta na 20 let od dneva prijave patenta. Patent se podeli tistemu podjetju ali posamezniku, ki ga prvo prijavi, četudi patent ni njegov izum. Glede na kitajsko patentno zakonodajo mora podjetje ali posameznik, ki želi prijaviti patent in nima sedeža na Kitajskem, za pridobitev patenta pooblastiti posebnega agenta, medtem ko so priprave na prijavo patenta lahko izvedene s strani kogarkoli. Patenti se prijavijo na agenciji SIPO v Pekingu (Export.gov, 2006).

- *Blagovna znamka*

Zakon za zaščito blagovnih znamk je bil sprejet leta 1982 in nato dvakrat popravljen (leta 1993 in leta 2001). Lastnik blagovne znamke postane podjetje ali oseba, ki le-to prvo prijavi. Tujim podjetjem se svetuje, da blagovno znamko ali logotip registrirajo v pisarni za blagovne znamke. Prav tako naj se registrirajo kitajski prevodi blagovnih znamk in logotipov ter domene spletnih strani (Export.gov, 2006).

- *Avtorske pravice*

Zakon o avtorskih pravicah je bil sprejet leta 1990 in popravljen enajst let kasneje. Podjetjem ali posameznikom ni potrebno registrirati avtorskih pravic, čeprav je to priporočljivo. Registrirajo jih lahko pri organizaciji NCA (Državni organ za avtorske pravice) (Export.gov, 2006).

Kršenje pravic intelektualne lastnine se nadaljuje, prav tako obstajajo razlike med posameznimi regijami in provincami, kar pomeni, da nekatere province zagotavljajo večjo zaščito intelektualne lastnine, medtem ko druge ponarejevalcev in piratov ne preganjajo. Nezadostna zaščita intelektualne lastnine ostaja pomemben problem, saj imajo kazni za kršenje pravic majhen učinek (Gettman, Decker, 2004, str.18-19).

---

<sup>17</sup> State Intellectual Property Office.

### 4.3 POMANJKANJE USTREZNO USPOSOBLJENE DELOVNE SILE

Za celotno svetovno gospodarstvo postaja čedalje večja nevarnost cena dela na Kitajskem. Do nedavnega je veljalo, da ima Kitajska neomejene vire poceni delovne sile, vendar se je to izkazalo za zmotno mišljenje. Na jugovzhodu Kitajske (Šanghaj, Suzhou) je v lanskem letu začelo primanjkovati kvalificirane delovne sile, zato so morala podjetja zviševati plače tudi do 40 odstotkov, medtem ko je v notranjosti Kitajske še vedno veliko delavcev, ki so pripravljeni delati za nizko plačo. Zaradi pomanjkanja ustrezno usposobljene delovne sile, so tuje družbe - kot so Siemens, Nokia, Motorola - začele ustanavljati lastne učne centre, na katerih bodo usposobili dovolj ljudi za uspešno poslovanje (Binter, 2006).

### 4.4 KORUPCIJA

O korupciji govorimo, ko ljudje uporabljajo moč, da obogatijo na nezakonit način (Hofstede, Hofstede, 2005, str. 62). Kitajska ima relativno visoko raven korupcije. Kot primer navajam **indeks korupcije** (angl. *corruption index*), ki se meri na deset-stopenjski lestvici, kjer vrednost 0 predstavlja spodnjo mejo in pomeni najvišjo stopnjo korupcije, medtem ko vrednost 10 predstavlja zgornjo mejo, za katero velja najnižja stopnja korupcije. Indeks korupcije se je na Kitajskem med letoma 2001 in 2005 gibal med 3,0 in 3,5. V Tabeli 8 za lažjo predstavljaljivost hkrati podajam tudi indekse korupcije za ZDA, Nemčijo in Slovenijo.

Tabela 8: Indeks korupcije na Kitajskem in v izbranih državah od leta 2001 do leta 2005

Države	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Kitajska</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>
ZDA	7,6	7,7	7,5	7,5	7,6
Nemčija	7,4	7,3	7,7	8,2	8,2
Slovenija	5,2	6,0	5,9	6,0	6,1

Vir: Transparency International, 2006.

Za prisotnost korupcije na Kitajskem je značilno predvsem nezadostno upoštevanje zakonov pri sprejemanju ekonomskih odločitev ter onemogočanje sprejemanja le-teh brez vmešavanja birokratskih institucij. Vse to pa vodi v sprejemanje odločitev mimo zakonov, preko vez in poznanstev, družinskih mrež ali mrež prijateljev. Ljudje, ki sprejemajo odločitve, delajo usluge, seveda pri tem pričakujejo kompenzacijo. To pripelje do začaranega kroga in korupcije (Siebert, 2006, str. 23). Posebno noto velja posvetiti tudi obdarovanju, ki je na Kitajskem pomemben ritual, vendar je meja med podarjanjem daril in podkupovanjem skorajda nevidna (Hofstede, Hofstede, 2005, str. 62).

## **4.5 RAZŠIRJENA BIROKRACIJA**

Kljub temu da je Kitajska novo tržno gospodarstvo, to ne pomeni, da je proizvodnja in trgovanje enostavno. Podjetja se še vedno srečujejo z razširjeno birokracijo, saj je za pridobivanje dovoljenj potrebno iti preko številnih ministrstev in različnih ravni vlade (Shao, Herbig, 1995, str. 65).

Za kitajske uradnike, posebno tiste v podjetjih v državni lasti, velja, da se izogibajo tveganju in se pri poslovanju zato orientirajo po pravilu »Tisti, ki ne delajo, ne morejo napraviti nobene napake.« (angl. *cardinal principles*) (Buttery, Leung, 1998, str. 384). Tujci se zato spopadajo z gorami papirja, preden jim kitajski pogajalci zaupajo (Buttery, Leung, 1998, str. 384).

Vendar pa je potrebno povedati tudi to, da se birokraciji podjetja najlažje izognejo tako, da svoja podjetja postavijo v industrijske parke, kjer njihovi koordinatorji poskrbijo za vso dokumentacijo, ki je potrebna za ustanovitev podjetja, ter na tujih veleposlaništvih pridobijo tudi vizo za poslovneže (Suzhou Industrial Park, 2006).

## **4.6 NERAZUMEVANJE IN NESPREJEMANJE DRUGAČNOSTI KITAJSKE KULTURE**

Tuja podjetja se na Kitajskem soočajo s problemom prilagajanja lokalni kulturi. Veliko število tujih podjetij se ne prilagodi navadam tamkajšnjih porabnikov, temveč vzpostavi enake standarde kot v domači državi. Eden od primerov je, da imajo lastniki avtomobilov iz vseh družbenih razredov v zahodnem svetu navado, da sami vozijo avto, medtem ko na Kitajskem lastnik dražjega avta vedno najame osebnega voznika. Zato bi tuji luksuzni avtomobili morali imeti stekleno pregrado med prednjimi in zadnjimi sedeži, vendar tega povečini nimajo (China Today, 2006).

Predvsem pa je pomembno razumevanje, da reforme nekaterih delov Kitajske še niso dosegle, zato morajo podjetja uvideti realno sliko trga in se temu prilagoditi (Gettman, Decker, 2004, str. 7-8).

## **5 RAZISKAVA O IZZIVIH POSLOVANJA TUJIH PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU**

V okviru diplomskega dela izzive poslovanja na kitajskem trgu preučim tudi empirično. O tej tematiki je bilo narejeno že precej raziskav, ki jih je moč najti na internetu. Predvsem gre za ankete, izpolnjene s strani podjetij, ki so dejansko prisotna na kitajskem trgu. Cilj vseh raziskav je predvsem pomagati tujim podjetjem, ki se še odločajo o morebitnem vstopu na kitajski trg, vendar je glavna pomanjkljivost teh anketnih vprašalnikov predvsem

nedopuščanje daljših in poglobljenih odgovorov. Ravno zaradi želje po pridobitvi bolj analiziranih odgovorov glede izzivov, sem zato izbrala metodo globinskega intervjuja, o kateri pišem več v poglavju 5.1, za sestavo primernega vprašalnika pa so mi bile v pomoč prav ankete, objavljene na spletu.

Namen raziskave je tako prikazati izkušnje menedžerjev glede različnih vrst izzivov, s katerimi se soočajo na kitajskem trgu. V tem pogledu je raziskava namenjena predvsem slovenskim podjetjem, ki se še odločajo za vstop na trg, saj morajo poleg procesa internacionalizacije narediti analizo trga, prav tako pa se že vnaprej soočiti z morebitnimi izzivi, ki jih čakajo na tem trgu.

S pomočjo raziskave bom poskušala potrditi že v uvodu omenjeno hipotezo:

**H: Za uspešen in prodoren nastop na kitajskem trgu morajo tuji menedžerji poznati kitajsko kulturo, jo sprejeti in se ji v celoti prilagoditi.**

## **5.1 METODOLOGIJA RAZISKAVE**

Kot sem že omenila, je cilj raziskave pridobiti globlji vpogled v izzive, s katerimi se soočajo podjetja pri poslovanju na Kitajskem. V ta namen sem se odločila za izvedbo globinskih intervjujev. Gre za eksplorativno metodo raziskovanja in jo je namreč primerno uporabiti pri pogovorih s ciljno osebo, saj je mogoče veliko izvedeti o njenem vedenju, občutkih in stališčih do določene tematike. Med izvajanjem globinskega intervjuja ni prisotnih drugih ljudi, kar pomeni, da udeleženec samostojno odgovarja na vprašanja in je torej pod manjšim vplivom okolja. Prednost globinskega intervjuja je tudi ta, da ni tekmovalnega ozračja, več je časa za detajle. Je primerna metoda za občutljive teme, kot je na primer tema o korupciji. Prav tako dopušča pridobitev velikega števila informacij v kratkem času in je vsekakor primernejša, ko gre za pogovore s strokovno ali poslovno javnostjo, saj se čas in kraj intervjuja prilagajata sodelujočim (Gfk Gral-Iteo, 2006).

Vprašalnik (Priloga 7) je razdeljen na tri vsebinsko zaokrožene dele. Večina vprašanj je nestrukturiranih in ne ponuja vnaprejšnjih odgovorov, kar pomeni, da so sogovorniki samostojno izrazili svoje mnenje in poglede na obravnavano tematiko. V uvodnem delu skušam pridobiti informacije o podjetju in motivih, ki so botrovali vstopu na kitajski trg, ter o pripravah menedžerjev na ta poslovni korak. V drugem delu se osredotočim na morebitne izzive, s katerimi se soočajo podjetja pri poslovanju na kitajskem trgu. Tretji, zaključni del raziskave, pa je osredotočen predvsem na konkurenčne prednosti tujih podjetij in s tem na priložnosti, ki jih imajo ta podjetja na kitajskem trgu.

Maja 2006 sem v okviru raziskave opravila tri intervjuje, dva s tujima menedžerjema in enega s slovenskim menedžerjem. Pri intervjujih s tujima menedžerjema mi je pomagal profesor

Guido Peene z visoke šole v Belgiji<sup>18</sup>, ki pokriva tematiko poslovanja v Aziji in je tudi specialist za to veliko področje, saj je nekaj let živel in delal v Singapurju. Pogovora s tujima sogovornikoma sem izvedla osebno in ju posnela z diktafonom. Dolžina pogovorov je bila različna, prvi je trajal 80, drugi pa 100 minut.

Tretji sogovornik pa je slovenski menedžer iz podjetja Iskra Mehanizmi, ki trenutno živi in dela na Kitajskem. To je bil tudi razlog, da globinskega intervjuja nisem mogla izvesti osebno, zato sem vprašalnik poslala preko elektronske pošte in v enem tednu dobila odgovor. Sprva sem bila razočarana, ker odgovori niso bili tako izčrpni kot sem pričakovala, vendar se zavedam, da delo na Kitajskem zahteva celega človeka in sem kljub temu vesela, da si je vzel čas in odgovoril na moja vprašanja.

## 5.2 PREDSTAVITEV PODJETIJ IN SOGOVORNIKOV

V nadaljevanju se bom posvetila predstavitvi sogovornikov in podjetij. Vsi sogovorniki, ki so sodelovali v raziskavi, imajo večletne izkušnje s poslovanjem v mednarodnem okolju (Tabela 9).

Tabela 9: Profil sogovornikov, delovna mesta, države delovanja in število let delovnih izkušenj

<b>Prvi tuji sogovornik</b>	Oddelek za razvoj – <b>Belgija</b> , 10 let
	Vodja podjetja - <b>Tajvan</b> , 6 let
	Oddelek za tehnološki razvoj - <b>ZDA</b> , 6 let
	Oddelek za proizvodnjo in prodajo - <b>Kitajska</b> , 9 let (do leta 2005) z vmesnimi prekinitvami
<b>Drugi tuji sogovornik</b>	Oddelek za prodajo žičnih proizvodov - <b>Belgija</b> ; 20 let
	Oddelek za prodajo žičnih proizvodov - <b>Nemčija</b> ; 6 let
	Vodja podjetja v Šanghaju - <b>Kitajska</b> ; 2 leti (do začetka leta 2006)
<b>Slovenski sogovornik</b>	Pomočnik direktorja - <b>Kitajska</b> Pred odhodom na Kitajsko je bil zaposlen v Sloveniji.

Vir: Lastna raziskava, 2006.

Oba tuja sogovornika sta že od samega začetka svoje kariere zaposlena v podjetju **Bekaert**, ki je v belgijski lasti. Podjetje je vodilno v svetu v proizvodnji zamaškov za steklenice šampanjca, jeklenih vlaken, prevlečene žice, proizvoda Dramix (izdelki za gradbeništvo) in jeklenih vlaken za gume (Bekaert, 2006). Njihova jeklena žica se uporablja pri ograjnih sistemih, v gradbeništvu, v avtomobilski industriji in v proizvodnji računalnikov. Letna

<sup>18</sup> Gre za visoko šolo KATHO, ki je del Univerze Leuven.

prodaja znaša 3,1 milijarde evrov, pri tem pa zaposluje preko 17 tisoč ljudi v 120-ih državah po svetu. Na Kitajskem je prisotno od začetka 90-ih let, kjer danes zaposluje 2000 ljudi in ima deset tovarn, večino v večinski lasti. Na Kitajskem je podjetje prisotno v petih mestih na vzhodni obali: Jiangyin (4 tovarne), Šanghaj (3 tovarne), Shenyang (1 tovarna), Weihai (1 tovarna), Suzhou (1 tovarna). Tovarne so večinoma zgrajene v ekonomsko razvojnih (angl. *economic development zones*) in v prosto trgovinskih conah (angl. *free trade zones*). Na začetku devetdesetih let so na kitajski trg vstopili s kitajskim partnerjem, ki je podjetju pomagal prebiti se skozi kitajsko "džunglo", vendar danes tak način vstopa ni več potreben (Bekaert, 2006, str. 19).

Slovenski sogovornik pa prihaja iz podjetja Iskra Mehanizmi, ki na Kitajskem deluje v okviru podjetja **SinoSlo**<sup>19</sup>, ki je bilo ustanovljeno leta 2002. Ustanovila so ga tri podjetja: Le-Tehnika, Iskra Mehanizmi in Iskra Zaščita. Podjetje je v 100-odstotni slovenski lasti. Vplivu na ustanovitev podjetja v popolni slovenski lasti so botrovale izkušnje partnerskih in prijateljskih podjetij. Ustanovitelj podjetja je podjetnik Drago Lemut (Le-Tehnika), ki je k sodelovanju povabil drugi dve podjetji. Le-Tehnika ima tako v podjetju SinoSlo 51-odstotni delež, drugi dve podjetji pa si delita 49 odstotkov. Podjetje ima sedež v mestu Suzhou, ki je 100 kilometrov oddaljeno od Šanghaja. Zaposluje 82 delavcev in proizvaja sestavne dele za telefonijo in hidravlične sisteme. Za kitajski trg so se odločili, ker le-ta za podjetje predstavlja nabavni in proizvodni vir, predvsem tam, kjer je veliko ročnega dela. Pri izbiri kraja so se odločili za Šanghaj, saj je po njihovih ocenah to bodoči svetovni center proizvodnje visoke tehnologije (Koražija, 2006, str. 18; Kaučič, 2003).

## **5.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE**

### **5.3.1 PRIPRAVE IN MOTIVI ZA VSTOP NA KITAJSKI TRG**

**Pripravam** za vstop na kitajski trg je potrebno posvetiti veliko pozornosti, saj je od tega odvisno ali bo podjetje na tujem trgu uspelo ali ne. Priprave slovenskega sogovornika so potekale predvsem z zbiranjem informacij o trgu v poznanih poslovnih krogih ter z obiskom ciljnega trga, nekaj informacij pa je bilo moč dobiti tudi na Gospodarski zbornici Slovenije. Sogovorniki dajejo velik pomen poznavanju in razumevanju kitajske kulture, s katero se je na začetku moč spoznati s prebiranjem ustrezne literature. V sklop priprav sodi tudi skrbna izbira kadra, pri katerem imajo podjetja dve možnosti: na Kitajsko lahko napotijo svoje ljudi, ki so se sposobni hitro integrirati v novo okolje, ali pa zaposlijo kitajske delavce in menedžerje. Prednosti kitajskega menedžmenta v podjetju so predvsem v poznavanju metod in načinov dela, ki morajo biti prilagojeni kitajskim razmeram. Prav tako ne prihaja do jezikovnih ovir med nadrejenimi in podrejenimi.

---

<sup>19</sup> Polno ime podjetja je SinoSlo Technology SIP CO., LTD.

Vsekakor pa uspešnost poslovanja na tujem trgu pogojujejo tudi **motivi vstopa**. Iz raziskave je moč povzeti, da so bili glavni motivi za internacionalizacijo obeh podjetij (1) globalna konkurenca, (2) neprestani cenovni pritiski kupcev in konkurence, (3) velik potencialni trg za proizvodnjo in prodajo, (4) selitev informacijske tehnologije, (5) selitev obstoječih kupcev, (6) poceni delovna sila, (7) ugodnejša nabava sestavnih delov in (8) hitra rast kitajskega gospodarstva.

### 5.3.2 ANALIZA IZZIVOV POSLOVANJA NA KITAJSKEM

V nadaljevanju so izzivi poslovanja na Kitajskem predstavljeni podrobneje. Vrstni red je določen glede na pomembnost, ki so jo sogovorniki tekom izvajanja globinskih intervjujev pripisali posameznemu izzivu. Nekateri izmed izzivov (kot so na primer korupcija, birokracija, kršenje pravic intelektualne lastnine) so v splošnem predstavljeni v teoretičnem delu, saj jih opisuje literatura s področja mednarodnega poslovanja, medtem ko so drugi izzivi novi (kot na primer jezikovne ovire in pomen osebnih poznanstev).

#### 5.3.2.1 Jezikovne ovire

Sogovorniki poznavanju kitajskega jezika in sporazumevanju pripisujejo različen pomen. Zanimivo je predvsem mnenje drugega tujega sogovornika, ki je že na začetku intervjuja omenil zgolj en izziv na Kitajskem: **sporazumevanje**. To je izziv v zasebnem kot v poslovnem življenju. V zasebnem življenju zaradi tega, ker je znanje angleščine pri Kitajcih še vedno slabo, prav tako so vsi napisi v kitajščini. Pri poslovanju pa mora biti vsa dokumentacija prevedena v kitajščino, prav tako je potrebno imeti **prevajalca**, s čimer se strinjajo vsi trije sogovorniki, medtem ko slovenski sogovornik za boljše sporazumevanje s Kitajci poda še možnost učenja njihovega jezika. Drugi tuji sogovornik izpostavi tudi problem sporazumevanja pri zaposlenih: *“Karkoli jim poveste, preverite, ali so razumeli. Preverite dvakrat. Povejte jim kratek stavek in preverite, ker če je možnost, da niso razumeli, jo bodo izkoristili. Nihče ne bo priznal, da ne razume, ker to pomeni izgubo obraza.”*

Kljub temu pa prvi tuji sogovornik pravi, da vsem prevajalcem ni moč zaupati: *»Včasih se pogovarjajo o stvareh in nič ne razumete. In tu jim morate zaupati. Lahko vas imenujejo »osel« in vi sedite pred njimi, pa ne razumete.«* Prav zaradi tega so v podjetju Bekaert sčasoma kitajske prevajalce zamenjali z lastnimi zaposlenimi, ki so govorili angleško. Pri tem prvi tuji sogovornik tudi poudari, da je boljše znanje angleščine pri Kitajcih največja sprememba, ki jo je moč opaziti, saj je bilo sredi devetdesetih let zelo težko najti Kitajca, ki bi govoril angleško. To je tudi razlog, da prvi tuji sogovornik ne zagovarja učenja kitajščine: *»Če želite, se je kar učite, ampak tudi če znate malo, ne morete komunicirati z ljudmi. Ne izgublajte časa z jezikom, za to imate ljudi, ki so specializirani za prevajanje. Raje se posvetite poslu.«*



### 5.3.2.2 Pomen osebnih poznanstev na Kitajskem

Čeprav je ponekod v literaturi za mednarodno poslovanje moč zaslediti, da veze in poznanstva na Kitajskem izgubljajo pomen, so se vsi moji sogovorniki strinjali, da je koncept **guanxi** še vedno pomemben dejavnik poslovanja na Kitajskem. Prvi tuji sogovornik je mnenja, da: *»Osebnne povezave igrajo veliko vlogo. In ponavadi morate igrati po njihovih navodilih. To ni vedno pravilna pot za doseg cilja, ampak je »kitajska pot«. Če igrate po zahodnjaških pravilih, imate veliko problemov.«* Svoje mnenje razširi, da poznanstva v vladi, predvsem ljudi na višjih položajih, lahko poenostavijo poslovanje. Politične veze so pomembne, saj so v vodstvu podjetja vedno politiki, predvsem v podjetjih v državni lasti.

*»Zelo pomembno je **obdarovanje**, da pokažete, da jih spoštujete in da so pomembni za vas.«* Kitajci pričakujejo darila, ne sicer velikih, ampak zgolj manjše pozornosti in v nekaterih primerih se po mnenju drugega tujega sogovornika tu lahko začne korupcija. *»Včasih dobite posel, ker poznate ljudi, ki poznajo druge ljudi, ali ker poznate prijatelje, ki poznajo prijatelje prijateljev,«* pravi drugi tuji sogovornik. *»In ko začnete na Kitajskem, morate začeti z nekom, ki ima poznanstva. Ni vedno zastonj in zato morate biti včasih previdni. Če kaj naredijo za vas, lahko pričakujete, da vas bodo prosili za protiuslugo. Mogoče za nekaj, česar ne boste želeli narediti.«*

Guanxi temelji na podlagi sošolcev. *»Bila sva sošolca, torej te poznam in te bom poklical, če mi lahko pomagaš.«* To pomeni, da poslovnih skrivnosti ni, ker si sošolci vse zaupajo.

### 5.3.2.3 Korupcija

Korupcija je tesno povezana z modelom guanxi, iz katerega tudi izhaja, vendar Kitajci izkoriščanje vez ne imenujejo »korupcija«. Vsi sogovorniki se strinjajo, da je na Kitajskem stalno prisotna in jo je pri poslovanju tako potrebno pričakovati, saj je del kitajske kulture. Slovenski menedžer pri tem izpostavi problem, da kljub temu, da je to normalen pojav na Kitajskem, mu slovenska zakonodaja ni naklonjena, prav tako ne poslovna praksa.

Povezave so za Kitajce zelo pomembne, zato je težko preprečiti, da vez ne bi uporabljali v poslovne namene. Hkrati velja še poudariti, da je meja med izkoriščanjem vez za doseg poslovnih ciljev in korupcijo tako velikokrat nevidna, zato je pri poslovanju potrebno biti zelo pazljiv in po mnenju prvega tujega sogovornika je potrebno vedeti, kdaj je čas za odhod: *»Bil sem srečen, ko sem po petih letih lahko odšel, ker sem čutil, da me je sistem potegnil vase. Čez nekaj časa namreč ne morete več izplezati.«* Prijateljstvo na podlagi modela guanxi lahko vodi v finančno korupcijo, ki jo država sicer nadzoruje, vendar je kljub temu močno prisotna. *»Mi nismo imeli problema s korupcijo, čeprav smo čutili, da pritiskajo na nas v želji napraviti nam kakšno uslugo.«* Tudi drugi tuji sogovornik ima izkušnje s pojavom korupcije: *»Če prosite Kitajca, da vam kaj proda, bodite prepričani, da tudi zanj kaj ostane. Kitajci so revni.*

*Če imajo opravka z denarjem, vedno pride nekaj za v njihove žepe, tudi če je to majhen znesek. Ampak to je zelo težko dokazati.«*

#### **5.3.2.4 Človeški viri**

V tem podpoglavju imajo vsi trije sogovorniki različne izkušnje glede kitajskih delavcev in menedžerjev.

Slovenski sogovornik je tako mnenja, da so zaposleni Kitajci v podjetju nezanesljivi in neodgovorni. Iz njegovega odgovora lahko sklepam, da ga moti, da Kitajcem kultura ne dovoljuje reči »ne« ali povedati slabe resnice, ker to vodi do nesporazumov. *»Prav tako bi vsi bili prijatelji, dokler imajo koristi.«* Izziv predstavljata tudi neiskrenost ljudi ter slabo znanje tujih jezikov, predvsem na pogovorni ravni.

Po mnenju prvega tujega sogovornika je težko najti pravega prevajalca ali zaposlenega, ki bi mu lahko zaupali. *»Sedaj vse manj uporabljamo prevajalce, ampak bolj naše zaposlene. Nekateri izmed njih zelo dobro govorijo angleško.«* Zaradi tega so porabili veliko dragocenega časa za kadrovanje prvih zaposlenih. *»Zelo pomembna je selekcija.«* Vse inženirje, ki so bili med prvimi zaposlenimi, so imenovali »Evrokitajci«. To so bili Kitajci, ki so se šolali na belgijski univerzi. Izbrane Kitajce so nato usposobili za delo, jih spoznali z njihovo tehnologijo, s procesi, z mentaliteto in s poslovanjem. *»Ne morete vzpostaviti enakih pravil kot v domači državi,«* pravi prvi tuji sogovornik, *»saj so Kitajci individualisti in je težko formirati time«*. Metode dela morajo biti zato prilagojene kitajskim. Menedžment v podjetju Bekaert, ki se ukvarja s človeškimi viri, je kitajski, prav tako kot je večina menedžerjev na najvišjih položajih Kitajcev. Na pomoč so se obrnili tudi na tamkajšnje pravno podjetje in njihovega pravnika, ki se je šolal v ZDA, ki jim je pomagal pri reševanju tehničnih, administrativnih in finančnih problemih. Njegovi nasveti, kako poslovati, so bili za podjetje Bekaert včasih nesprejemljivi, vendar so se v tem pogledu morali prilagoditi kitajski kulturi in upoštevati njegove nasvete. *“Ta fant je bil zelo drag, ampak vreden svojega denarja”*.

Drugi tuji sogovornik je mnenja, da je zelo težko dobiti dobrega menedžerja oziroma inženirja. Po njegovem mnenju mora biti to mlada oseba, stara od 30 do 35 let, saj je v vseh azijskih državah starost pomemben dejavnik poslovanja. Mlajši ljudje so po mnenju Kitajcev nezanesljivi. Dober menedžer mora znati govoriti angleško, razumeti zahodnjaško kulturo, biti potrpežljiv in imeti dobro izobrazbo – prihajati mora s priznane univerze. Prednost imajo osebe z dokončanim MBA študijem na katerikoli evropski ali ameriški univerzi. *»In taki ljudje so v poslu najboljše. So zelo motivirani, trdo delajo, za njih ima delovni teden sedem dni in ne pet, delovni dan ima 24 ur. Zakaj bi sploh nehali z delom? Če so utrujeni, spiyo, če so lačni, jejo, in ko to dvoje mine, nadaljujejo z delom.«* Moj sogovornik se tu zave, da

pretirava, vendar se takoj popravi, da to res velja za tiste ljudi, ki niso bogati, saj premožnejši že živijo evropski oziroma ameriški način življenja.

### 5.3.2.5 Pomanjkljiva zaščita intelektualne lastnine

Na Kitajskem sicer obstaja zakon, ki obravnava tematiko zaščite intelektualne lastnine, vendar po mnenju mojih sogovornikov v praksi ne deluje. Prvi tuji sogovornik na tem mestu pove zgodbo, kako je eden izmed bivših zaposlenih kopiral načrte za stroje in čez eno leto so se na trgu pojavili podobni stroji: *»Morate biti zelo previdni, še posebno z novo tehnologijo, ki je ni težko posnemati. Imeli smo veliko težav, zato smo poostriili nadzor glede na to, kdo ima dostop do podatkovnih baz, kdo operira z informacijami, kdo z načrti, postopki izdelave. Prav tako morate zagotoviti, da ponudite proizvod, ki ga je težko posneti ali kako drugače razmnoževati.«* Razlog tiči v tem, da s posnemanjem tehnologije, ki jo uporabljajo tuja podjetja, Kitajci kaj hitro postanejo hudi konkurenti s podobnimi proizvodi, ki pa so veliko cenejši od originalnih tujih proizvodov. *»Primer je proizvod Dramix. Na Kitajskem ga izdelujemo že osem let in po našem mnenju je ta proizvod »tehnološka napaka«. Trg je zelo velik za ta proizvod, ker je potreben pri vseh vrstah gradenj. Ker pa ga je relativno enostavno izdelati, imamo veliko konkurence in zato ne moremo povečati tržnega deleža, ker so naši proizvodi dražji od kitajskih.«* Prav tako je prvi tuji sogovornik mnenja, da Kitajci skušajo posnemati know-how tujih podjetij v največji možni meri.

Za Kitajce velja, da *“posnemajo vse, kar lahko.”* Pri tem pa drugi tuji sogovornik tudi navaja razlog za posnemanje, ki je kulturno pogojen. V kitajski kulturi je osebi, ki jo posnemajo, imitirajo ali kako drugače kopirajo, to v veliko čast. Tako je na primer prepisovanje kitajskih pismenk prva in hkrati najpomembnejša stvar, ki se je otroci z vstopom v vrtec učijo. *»Predvsem mlajša generacija, ki se je šolala za zahodu, bolje razume, da se ne sme posnemati, vendar za povprečnega Kitajca je kopiranje del kulture.«*

### 5.3.2.6 Obsežna birokracija

Tako kot korupcija, tudi birokracija za podjetja predstavlja svojevrsten izziv. Vsi trije sogovorniki se strinjajo, da je birokracija na Kitajskem zelo obsežna. Slovenski sogovornik postreže z informacijo, da predvsem za tuja podjetja potrebne dokumentacije za ustanovitev tovarne ali zagon proizvodnje ni težko pridobiti in ne zahteva veliko časa, saj imajo Kitajci predvsem v industrijskih parkih organizirano storitev, kjer se vse dobi na enem mestu (angl. *one step service*). To je tudi razlog, da imata obe podjetji svoje obrate v industrijskih conah, saj je ureditev dokumentacije moč zaupati tretji osebi oziroma upravljalcem industrijskih parkov. Prvi tuji sogovornik pravi: *»Bili smo osupli, kako hitro smo dobili dokumente in kako hitro smo zgradili tovarno.«* Sicer pa je njegovo mnenje, da je obširno birokracijo potrebno sprejeti. Tudi drugi tuji sogovornik je mnenja, da je birokracije veliko, da je povezana

predvsem s politiko zaposlovanja in da mora preteči veliko časa, da podjetje najde pot, kako zaposlovati, pridobiti potni list za Kitajce in dovoljenja za bivanje tujcev.

### 5.3.2.7 Posebnosti kitajske kulture

Rezultati raziskave pričajo, da nepoznavanje kitajske kulture lahko predstavlja velik problem, če podjetja želijo biti uspešna na kitajskem trgu, saj se kitajska kultura izrazito razlikuje od zahodnih in drugih kultur. K razlikam pa so veliko pripomogla tudi nekatera zgodovinska dejstva, ki so predstavljena v poglavju 3.2.

V tem poglavju skušam v treh glavnih točkah predstaviti nekatere posebnosti Kitajcev, ki so jih občutili moji sogovorniki v življenju in pri poslovanju v tej državi. Predvsem je kitajski kulturi v globinskem intervjuju veliko pozornosti namenil predvsem drugi tuji sogovornik.

- *Osebne značilnosti Kitajcev*

Drugi tuji sogovornik poda tri glavne ugotovitve glede osebnih značilnosti Kitajcev, ki se razlikujejo od zahodnjaške kulture: (1) Kitajci so namreč zelo pohlepni in želijo obogateti na hiter način, zato se poslužujejo tudi igranja iger na srečo. Ko obogatijo, to pokažejo tudi navzven. (2) Živijo v prihodnosti, pri čemer vse morebitne probleme, ki bi se lahko pojavili čez nekaj let, prenesejo v sedanost in se na ta način zavarujejo pred njimi. (3) Zelo spoštujejo starejše ljudi. Tudi družina je visoko na kitajski lestvici vrednot. Zelo veliko se izobražujejo, saj je izobrazba visoko na njihovi lestvici pomembnosti.

- *Kitajska vraževernost*

Drugi tuji sogovornik ugotavlja, da Kitajci niso verni, temveč zelo vraževerni. Številka štiri prinaša nesrečo, zato na primer ne vozijo avtomobilov, ki bi imela registrsko tablico s to številko. Pred samim začetkom gradnje cestne ali železniške infrastrukture za nasvet o gradnji vedno povprašajo specialista, če jim tam živeči duhovi dovolijo gradnjo. *»Ko so gradili neko avtocesto in so jo dvignili s stebri, enega stebra niso mogli fiksirati, zato so na stebri naredili umetniško delo v čast duhu, ki je živel v tem stebri. Od takrat niso imeli več problemov.«* Največ vraževernosti je predvsem v Hong Kongu in v južnem delu Kitajske. Prav tako pravi: *»Naša poslovna stavba je imela 15 nadstropij, pri čemer sta 13. in 14. nadstropje manjkali. So zelo pragmatični. Vedo, da je naša nesrečna številka 13, in je niso vključili, prav tako tudi ne 14.«* Najboljša stvar, ki se Kitajcem lahko zgodi, pa je številka 8888 na registrski tablici, saj prinaša srečo. Kot primer lahko navedem, da je bila Hongkonška banka v Singapurju ustanovljena 8. avgusta leta 1988 (8.8.88).

- *Vpliv kitajske kulture na poslovanje*

Slovenski sogovornik, navaja, da je *»za Kitajce značilna neiskrenost in zavajanje pri poslu, prav tako se Kitajci ne držijo obljub, pogodba ni pomembna in podpisi ne veljajo nič. Poleg tega Kitajci stalno spreminjajo pogoje in zahteve poslovanja«.*

Oba tuja sogovornika se strinjata, da so Kitajci zelo trdi pogajalci in že vnaprej dobro pripravljeni. Mnenje drugega tujega sogovornika je, da jih tuji pogajalci ne smejo podcenjevati, kljub včasih zanemarjenemu videzu, saj kot pravi prvi tuji sogovornik: *»Če jih podcenjujete, ste na strani, ki izgubi.«* Vodja pogajalske skupine je ponavadi starejša oseba, ki pa ne razume angleško, saj sodi v generacijo Kitajcev, ki se angleščine ni imela priložnosti naučiti. So zelo trdi pogajalci z dobro strategijo, ki je kulturno pogojena, saj se je učijo že v šoli. Drugi tuji sogovornik poudarja: *»Pred pogajanjem imajo veliko priprav in preden se srečate, so se oni že ure in ure pripravljali in naredili strategijo z vsemi možnimi alternativami. Imajo strategijo o vsem: kdo se bo pogajal, kdo bo sprejel odločitev.«*

Prvi tuji sogovornik prav tako meni, da je potrebno za sestanke oziroma pogajanja s Kitajci imeti zelo veliko časa: *»Ponavadi bi se lahko vse domenili v pol ure, vendar sestanki na Kitajskem trajajo tudi več kot dve uri.«*

Pomemben del v kitajskem poslovnem svetu predstavljajo tudi obedi. Kitajci svoje poslovne partnerje velikokrat povabijo na kosilo ali večerjo. Ta povabila je potrebno sprejeti, *»saj v nasprotnem primeru mislijo da niso dovolj pomembni za vas.«* Za zavrnitev povabila je potrebno navesti tehtne razloge. Pri vsakem obroku se obvezno nazdravi. Zdravica se imenuje *»ganbei«*, kar pomeni, da je potrebno popiti celotno vsebino kozarca. Izjeme pri pitju so le ženske, kljub temu da so v poslovnem svetu enakovredne moškim kolegom. Drugi tuji sogovornik predstavi, kako se izogniti pijanosti na poslovnih obedih: *»Poizkušajo vas napiti, vi pa se lahko odzovete na dva načina: ali se branite z vsemi štirimi ali pa sprejmete. Vsi Kitajci za mizo bodo želeli nazdraviti z vami. To izgleda tako, da vsak posameznik pristopi k vam in nazdravi. Če je za mizo deset ljudi, morate piti desetkrat. Vendar obstaja tudi trik, da vi začnete nazdravljati. To naredite tri do štirikrat in so pijani, vi pa ne, ker imamo zahodnjaki večjo telesno maso in prenesemo več alkohola. Na splošno to ni tekmovanje, ampak prijateljski odnosi, h katerim veliko dajo na hrano in pijačo.«*

### **5.3.3 KONKURENČNE PREDNOSTI TUJIH PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU**

Mnenja sogovornikov so pri tem vprašanju različna. Medtem ko slovenski sogovornik poudarja slovensko delovno marljivost, razvoj, majhne količine in nišne produkte, pa tuja sogovornika izpostavita predvsem kakovost proizvodov in visoko tehnologijo. Prav slednja je namreč zelo zanimiva za Kitajce, saj kot pravi drugi tuji menedžer: *»Imajo že zadosti tovarn,*

*ki proizvajajo čevlje, zato so postali bolj izbirčni. Včasih smo vse surovine uvažali, sedaj pa nam jih naredijo Kitajci s kvaliteto, kot jo zahtevamo. To je zato, ker to od njih pričakujemo, tako so tudi dvignili raven tehnologije. Zato gledajo na kvaliteto, tehnološki know-how podjetij, tako da lahko nadgradijo svojo tehnologijo.»*

#### **5.3.4 NASVETI PODJETJEM, KI VSTOPAJO NA KITAJSKI TRG**

Nasvete, ki so jih podali sogovorniki podjetjem, ki se še odpravljajo na kitajski trg, je moč strniti v naslednjih točkah:

1. Strošek delovne sile predstavlja enega izmed motivov za selitev proizvodnje na kitajski trg. Pri tem pa se morajo podjetja, ki v sedanjem času prvič vstopajo na ta trg, zavedati, da na eni strani cena neizobražene delovne sile še vedno ostaja nižja kot na primer v Sloveniji, vendar pa na drugi strani izobražen kader postaja drag in po stroških dohiteva slovenski nivo. Zaradi tega je zato potrebno dobro preučiti, katere posle bodo podjetja prenesla na Kitajsko.
2. Mednarodni poslovneži, ki pričenjajo poslovanje na kitajskem trgu, se morajo vnaprej zavedati pomena poslovnih mrež, ki so temelj uspešnega poslovanja na kitajskem trgu. Zato morajo vlagati veliko naporov v to, da ustvarijo in razvijejo odnose z lokalnimi poslovnimi partnerji, pri čemer je pomembno, da so pripravljeni deliti z njimi tudi informacije o zasebnem življenju (na primer informacije o službi, partnerju in starših).
3. Za uspešen nastop na kitajskem trgu je zelo pomembno poznavanje kitajskega pravnega sistema in kulture, prav tako je pomembno v podjetju imeti zaposlene lastne ljudi ter ohranjati nadzor nad poslovanjem, saj se lahko zgodi, da delavci ob pomanjkanju nadzora delajo hkrati tudi za konkurenčno podjetje.
4. Tuja podjetja se morajo zavedati, da Kitajci želijo proizvode kupiti čim ceneje, medtem ko so tuji proizvodi, ki so povečini tehnološko zelo napredni, ponavadi dražji. Zato je potrebno na kitajski trg vstopiti s proizvodom, s katerim ima tuje podjetje določeno primerjalno prednost (na primer v tehnologiji, strojih, opremi, veliki količini razpoložljivega kapitala). Za uspešen nastop na kitajskem trgu je tako potrebno kombinirati tehnologijo z nizkimi stroški plač ter na trg vstopiti s kitajskega vidika proizvodnje ter hkrati prilagoditi standarde zaposlovanja, plačil in višine dodatkov lokalni kulturi.
5. Veliko kitajskih mest ima razvite industrijske parke, ki so močno promovirani, saj je za Kitajce posel pomemben, še posebej, če so prisotna tuja podjetja. Vendar ustanovitev nekaterih podjetij ni več zaželeno oziroma dovoljena, saj proizvajajo proizvode, katerih

ponudba je na kitajskem trgu prevelika. Kitajci so postali zelo izbirčni in želijo privabljati predvsem visokotehnoška podjetja.

## **5.4 OMEJITVE RAZISKAVE**

Raziskava o izzivih, s katerimi so se sogovorniki dejansko soočili pri poslovanju na Kitajskem, pomembno osvetljuje obravnavano tematiko, vendar je kljub temu prisotnih nekaj omejitev. Prva omejitev je vsekakor majhno število sogovornikov. V primeru, da bi želeli dobiti popoln oris vseh izzivov, s katerimi se je moč soočiti na kitajskem trgu, bi bilo potrebno v raziskavo zajeti večje število sogovornikov.

Druga omejitev raziskave je, da sogovorniki prihajajo iz podjetij, ki sta svoje obrate ustanovili v industrijskih parkih, kjer vemo, da vlada načrtno spodbuja prihod tujega kapitala. Iz tega lahko sklepamo, da se ta podjetja soočajo z drugačnimi izzivi kot tista, ki so ustanovljena izven industrijskih parkov in posledično brez državne spodbude.

Uporabno vrednost raziskave znižuje tudi tretja omejitev, to je osredotočenost raziskave na podjetji, ki se ukvarjata zgolj z nekaterimi dejavnostmi, kar vsekakor ne omogoča celostne primerjave med posameznimi dejavnostmi. To posledično tudi pomeni, da raziskava prikazuje splošne izzive in jih ne obravnava ločeno po panogah.

## **6 SKLEP**

Kitajska kultura izvira iz tisočletne zgodovine. Zaprtost pred svetom je bila posledica izkoriščevalskih tujih narodov, ki so v preteklosti skušali izigrati kitajsko državo in njeno prebivalstvo. V svoji zaprtosti pa je Kitajska oblikovala specifično kulturo, navade in miselnost, ki še danes krojijo kitajsko družbo ter vplivajo na odločitve v poslovnem svetu. Kljub poznavanju procesa internacionalizacije ter poslovnega okolja Kitajske, se marsikatero podjetje sooča s slabimi poslovnimi rezultati. Razlog je predvsem v nepoznavanju in nesprejemanju kitajske kulture, saj je večina dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje, kulturno pogojenih.

Glavni izziv na kitajskem trgu, ki ga tuji poslovneži lahko pričakujejo, je sporazumevanje, tako v zasebnem kot v poslovnem svetu. Napisi v mestih so v kitajščini in zelo malo ljudi govori angleško. Prav tako je poslovna dokumentacija v kitajščini, kar pomeni, da imajo tuji poslovneži le dve možnosti: učenje kitajščine ali zaposlitev prevajalca. Učenje kitajskega jezika na eni strani vzame preveč dragocenega časa, medtem ko zaposlitev prevajalca na drugi strani prinaša druge neugodnosti, ki se kažejo predvsem v nezaupanju. Tuja podjetja to težavo rešijo predvsem z zaposlitvijo Kitajcev, ki govorijo angleško in ki so se šolali na zahodnih univerzah in poznajo kulturo zahodnih držav.

Izziv predstavlja tudi koncept guanxi, ki pri poslovanju na kitajskem trgu igra veliko vlogo. Priporočljivo je pričeti poslovanje z nekom, ki ima poznanstva, kar samo poslovanje zelo poenostavi. Poslovanje poenostavijo tudi poznanstva v vladi, predvsem ljudi na višjih položajih. Tu lahko izpostavimo pomembnost političnih vez v podjetjih. Pri izkoriščanju vez pa morajo biti tuji poslovneži previdni, saj je meja med prijateljstvom in korupcijo včasih skorajda nevidna. Velja namreč, da je korupcija na Kitajskem stalno prisotna in izhaja ravno iz modela guanxi. Kitajska vlada jo sicer skuša zaježiti z zakoni, ki pa v praksi ne delujejo, prav tako ne delujejo v boju proti kršenju intelektualne lastnine, zato morajo biti tuja podjetja previdna predvsem pri lastni tehnologiji, ki je ni težko posnemati, saj se hitro zgodi, da Kitajci postanejo konkurenti s proizvodi, ki so veliko cenejši od originalnih tujih proizvodov. Kopiranja se ne da preprečiti, saj je to še eden izmed dejavnikov, ki je kulturno pogojen.

Svojevrsten izziv predstavlja tudi obsežna birokracija, zato so Kitajci v želji privabiti čim več visoke tehnologije tujim podjetjem omogočili izgradnjo tovarn v industrijskih parkih, kjer se dokumentacija za zagon proizvodnje oziroma začetek obratovanja podjetja pridobi na zelo enostaven in hiter način. Podjetje mora pri načrtovanju vstopa na kitajski trg potrebno dobro preučiti, katere posle bodo podjetja prenesla na Kitajsko, saj izobražen kader postaja drag in po stroških hitro dohiteva slovenski nivo.

Kot je moč razbrati iz raziskave, pa vsi ti izzivi izhajajo iz specifičnosti kitajske kulture, zato lahko povzamemo, da je za premagovanje izzivov in s tem uspešno poslovanje potrebno poznavanje, sprejemanje in prilagajanje kitajski kulturi. S tem lahko potrdim že v uvodu omenjeno hipotezo.

Opravljen raziskava nam poda predvsem splošen oris vseh izzivov, zato bi bilo v prihodnosti zanimivo izvesti raziskavo, ki bi vključila večje število sogovornikov ter zajela podjetja, ki opravljajo različne vrste dejavnosti, kar bi omogočilo celostno primerjavo izzivov med posameznimi panogami. Vsekakor bi bilo zanimivo tudi izvedeti, s kakšnimi izzivi se soočajo podjetja, ki so ustanovljena izven industrijskih parkov.



## LITERATURA

1. Binter Jaka: Azijska nevarnost. Profit.  
[URL: [http://www.profit-on.net/index.php?id=8&lang=sl&article\\_id=301](http://www.profit-on.net/index.php?id=8&lang=sl&article_id=301)], 2006.
2. Buttery Alan E., Leung T.K.P.: The difference between Chinese and Western negotiations. European Journal of Marketing, 1998, št. 3/4, str. 374-389.
3. Chow Gregory C.: Corruption and China's Economic Reform in the Early 21st Century. Working Paper 116. Princeton : Princeton University, 2005. 18 str.
4. Czinkota Michael R., Ronkainen Ilkka A., Moffett Michael H.: International Business, 7<sup>th</sup> Edition. Mason (Ohio) : Thomson/South-Western, 2005. 782 str.
5. Gettman Matthew, Decker Stephanie: China Country Commercial Guide FY 2004. A Guide to Doing Business in China & Information on Current Economic Conditions. Beijing : The U.S. Embassy, 2004. 136 str.
6. Gogič Tamara. Kitajska, trg velikih apetitov. Profit.  
[URL: [http://www.profit-on.net/index.php?id=8&lang=sl&article\\_id=61](http://www.profit-on.net/index.php?id=8&lang=sl&article_id=61)], 2005.
7. Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan: Cultures and organizations: Software of the Mind. Revised and Expanded 2<sup>nd</sup> Edition. New York : McGraw – Hill, 2005. 434 str.
8. Hollensen Svend: Global Marketing. A decision-oriented approach. 3<sup>rd</sup> Edition. Harlow : Prentice Hall/Financial Times, 2004. 717 str.
9. Ilič Petar: Menjava med EU in Kitajsko raste. Večer, Maribor, 2006, 14, str. 6.
10. Ivančič Marko: Potrpljenje je božja mast: Poslovati s Kitajci. Manager, Ljubljana, 1999, 9, str. 34-36.
11. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 353 str.
12. Johnson Debra, Turner Colin: International Business: Themes and Issues in the Modern Global Economy. London, New York : Routledge, 2003. 352 str.
13. Kaučič Primož: Iti moraš na trg, ki raste. Podjetnik.  
[URL: <http://www.podjetnik.com/default.asp?ClanekID=1447>], 2003.
14. Kešeljevič Aleksander, Aristovnik Aleksander: Azijski zmaj na pohodu. Finance, 2004, 222, str. 8-9.
15. Koražija Nataša: Mala podjetja z dolgimi lovkami. Manager, Ljubljana, 2006, št. 4, str. 18-21.
16. Kostevc Črt, Redek Tjaša: Globalizacija in tuje neposredne investicije: spreminjajoča se podoba sveta. Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. Ljubljana : Časnik Finance, 2005. 483 str.
17. Kranjec Samo: Na Kitajskem je posel vojna: sta zakonca Plesnik vedela, da sta na bojnem polju?. Manager, Ljubljana, 1999, 7/8, str. 31-33.
18. Kuljaj Aleksander: Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 123 str.
19. Kuljaj Aleksander, Makovec Brenčič Maja: Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih menedžerjev. Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. Ljubljana : Časnik Finance, 2005. 483 str.

20. Lemoine Françoise: FDI and the Opening up of China's Economy. Paris : CEPPII, 2001. 98 str.
21. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.
22. Matos Urša. Selitev na tuje: globalizacija. Mladina, 2004, 3, str. 15.
23. Miklič Nataša: Kitajska kot »tovarna sveta« - stvarnost ali mit. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 45 str.
24. Morrison Wayne M.: China's Economic Conditions. Issue Brief for Congress. Washington DC : CRS. Foreign Affairs, Defense, and Trade Division, 2006, 14 str.
25. Novak Marjeta: Kako prilagoditi pogajalski slog različnim kulturam. Ljubljana : Menedžer, 2006, 4, str. 40-43.
26. Plešnar Jože: Kraljica in komunistični princ. Večer, Maribor, 2005, 259, str. 7.
27. Rijavec Gregor: Vpliv vhodnih tujih neposrednih investicij na zunanjo trgovino Kitajske. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 46.str.
28. Ruzzier Mitja: Internacionalizacija v trgovini na drobno: primer Merkator. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 87 str.
29. Ruzzier Mitja: The Internationalization of Small and Medium Enterprises: The Influence of the Entrepreneur's Human and Social Capital on the Degree of Internationalization. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 213 str.
30. Shao Alan T., Herbig Paul: Marketing Inside the Dragon, Despite China's Bureaucracy. International Marketing Review, 1995, 1, str. 65-76.
31. Siebert Horst: China – Understanding a New Global Economic Player. Working Paper 1278 : Kiel Institute for World Economics, 2006. 37 str.
32. STA/G.P.: Kitajska gospodarska rast se umirja. Delo.si. [URL: [http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=41,36,127734](http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,127734)], 2006.
33. Šešek Mateja: Gospodarski vzpon Kitajske. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 47 str.
34. Škof Marjeta: Internacionalizacija podjetij s poudarkom na mrežnem pristopu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 45 str.
35. Vilfan Jože: Razumeti kitajski čudež. Podjetnik, Ljubljana, 2005, št.1, str. 22-25.
36. Vrh Andraž: Kitajska, speči bik?. Finance, Ljubljana, 2006, 31, str. 19.
37. Wei Shang-jin: Sizing up Foreign Direct Investment in China and India. Working Paper 85. Center for Research on Economic Development and Policy Reform, 2000, 20 str.
38. Wolf Charles, Jr.: China's Rising Unemployment Challenge. Objective Analysis. Effective Solutions. RAND Corporation. [URL: <http://www.rand.org/commentary/070704AWSJ.html>], 2004.

## VIRI

1. American University. [URL: <http://www.american.edu/initeb/w15521a/Telecommunications.htm>], 20.9.2006.
2. Bekaert. [URL: <http://www.bekaert.com/corporate/about%20us/Bekaert%20Presentation/About%20Bekaert.htm>], 17.6.2006.
3. Bekaert: New investments in China. Business: interna publikacija podjetja, 2006, str. 18-23.
4. China Page. [URL: <http://www.chinapage.com/map/province-english.jpg>], 15.9.2006.
5. China Today. [URL: <http://www.chinatoday.com.cn/English/e2005/e200501/p18.htm>], 24.6.2006.
6. Chinese Cities and Province. [URL: <http://www.chinatoday.com/city/a.htm>], 26.5.2006.
7. Chineseembassy. [URL: <http://in.chineseembassy.org/eng/ssygd/China%20in%20Diagrams/historical/t175175.htm>], 20.9.2006.
8. Country Studies. [URL: <http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/cshome.html>], 19.6.2006.
9. Export.gov. Protecting Your Intellectual Property Rights (IPR) in China. A practical Guide for U.S. Companies. [URL: <http://www.mac.doc.gov/China/Docs/BusinessGuides/IntellectualPropertyRights.htm>], 21.6.2006.
10. Geert Hofstede Cultural Dimensions. [URL: <http://www.geert-hofstede.com/index.shtml>], 15.9.2006.
11. Gfk Gral-Iteo. [URL: [http://www.gfk.si/3\\_1\\_kvalit\\_raz\\_c.php#1](http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_c.php#1)], 17.6.2006.
12. Izvozno okno. Kitajska. [URL: [http://www.izvoznookno.si/podatki\\_o\\_drzavah.php?akcija=zunanja\\_trgovina&drzava\\_ID=2002052713504630&menu=podatki&podnaslov=zunanja%20trgovina](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=zunanja_trgovina&drzava_ID=2002052713504630&menu=podatki&podnaslov=zunanja%20trgovina)], 20.6.2006.
13. Izvozno okno. Kitajska [URL: [http://www.izvoznookno.si/podatki\\_o\\_drzavah.php?akcija=ukrepi\\_vlade&drzava\\_ID=2002052713504630&menu=podatki&podnaslov=ukrepi%20vlade](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=ukrepi_vlade&drzava_ID=2002052713504630&menu=podatki&podnaslov=ukrepi%20vlade)], 20.6.2006a.
14. Izvozno okno. Kitajska. [URL: [http://www.izvoznookno.si/podatki\\_o\\_drzavah.php?drzava\\_ID=2002052713504630&menu=podatki&podnaslov=predstavitev%20drzave](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?drzava_ID=2002052713504630&menu=podatki&podnaslov=predstavitev%20drzave)], 20.6.2006b.
15. Izvozno okno. Kitajska. [URL: [http://www.izvoznookno.si/podatki\\_o\\_drzavah.php?akcija=gospodarska\\_gibanja&drzava\\_ID=2002052713504630&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gi banj](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?akcija=gospodarska_gibanja&drzava_ID=2002052713504630&menu=podatki&podnaslov=pregled%20gospodarskih%20gi banj)], 20.6.2006c.
16. Makovec Brenčič Maja. Zapiski predavanj. Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004.
17. Religije. [URL: <http://www.religije.com/>], 31.8.2006.
18. Strategis. [URL: <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inimr-ri.nsf/en/gr122582e.html>], 19.9.2006.

19. Suzhou Industrial Park. [URL: [http://www.sipac.gov.cn/english/Investment/t20050328\\_11048.htm](http://www.sipac.gov.cn/english/Investment/t20050328_11048.htm)], 21.6.2006.
20. Transparency International. [URL: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi)}, 21.6.2006.
21. 24ur.com. [URL: [http://24ur.com/bin/article.php?article\\_id=3071217](http://24ur.com/bin/article.php?article_id=3071217)], 21.6.2006.
22. X-Rates.com. [URL: <http://www.x-rates.com/d/CNY/USD/hist2006.html>], 18.9.2006.
23. Wikipedia. [URL: [http://en.wikipedia.org/wiki/Telecommunications\\_industry\\_in\\_China](http://en.wikipedia.org/wiki/Telecommunications_industry_in_China)], 19.9.2006.
24. World Bank. [URL: <http://devdata.worldbank.org/data-query/>], 21.8.2006.

# PRILOGE

# SEZNAM PRILOG

PRILOGA 1: PREDSTAVITEV KITAJSKIH PROVINC, MESTNIH UPRAV, AVTONOMNIH REGIJ IN POSEBNIH ADMINISTRATIVNIH CON.....	1
PRILOGA 2: VLOGA HONG KONGA, MACAA IN TAJVANA.....	2
PRILOGA 3: KRONOLOŠKI PREGLED KITAJSKIH DINASTIJ. ....	3
PRILOGA 4: VREDNOST IZVOZA IN UVOZA KITAJSKE .....	4
PRILOGA 5: NAJPOMEMBNEJŠE UVOZNE IN IZVOZNE DOBRINE MED LETI 2002 IN 2004 .....	6
PRILOGA 6: KITAJSKI TRG TELEKOMUNIKACIJ IN NAJVEČJI OPERATERJI .....	7
PRILOGA 7: VPRAŠALNIK ZA IZVEDBO GLOBINSKEGA INTERVJUJA. ....	9
PRILOGA 8: GLOBINSKI INTERVJUJI S PREDSTAVNIKI PODJETIJ, ZAJETIH V RAZISKAVI.....	11

## Priloga 1: PREDSTAVITEV KITAJSKIH PROVINC, MESTNIH UPRAV, AVTONOMNIH REGIJ IN POSEBNIH ADMINISTRATIVNIH CON

Tabela 1: Predstavitev kitajskih enot po abecednem vrstnem redu

	Enota	Velikost [km <sup>2</sup> ]	Število prebivalcev [milijon]	Guverner	Vodja partije
1.	Anhui	139.000	60,7	Xu Zhonglin	Guo Jinlong
2.	Beijing	16.800	13,82	Wang Qishan	Liu Qi
3.	Chongqing	82.000	30,9	Zhao Gongqing	Wang Yang
4.	Fujian	120.000	32,61	Xi Jinping	Lu Zhangong
5.	Gansu	450.000	24,67	Lu Hao	Su Rong
6.	Guangdong	186.000	69,61	Huang Hua-hua	Zhang Dejiang
7.	Guangxi	236.300	45,89	Lu Bing	Cao Bochun
8.	Guizhou	176.100	36,58	Shi Xiushi	Shi Zongyuan
9.	Hainan	34.000	7,34	Wei Liucheng	Wang Xiaofeng
10.	Hebei	190.000	64,84	Ji Yunshi	Bai Keming
11.	Heilongjiang	469.000	38,11	Song Fatang	Qian Yunlu
12.	Henan	167.000	38,11	Li Chengyu	Xu Guangchun
13.	Hong Kong	1.103	6,94	Vrhovni vodja: Donald Tsang	
14.	Hubei	187.400	58,25	Luo Qingquan	Yu Zhengsheng
15.	Hunan	210.000	64,28	Zhou Bohua	Zhang Chunxian
16.	Inner Mongolia	1.183.000	23,07	Yang jing	Chu Bo
17.	Jiangsu	102.600	71,10	Liang Baohua	Li Yuanchao
18.	Jiangxi	166.600	41,05	Huang Zhiquan	Meng Jianzhu
19.	Jilin	187.000	26,10	Hong Hu	--
20.	Liaoning	145.700	41,16	Zhang Wenyue	Li Keqiang
21.	Macao	23,5	0,47	Vrhovni vodja: Ho Hau Wah	
22.	Ningxia Hui	66.400	5,21	Feng Qizhi	Chen Jianguo
23.	Qinghai	720.000	4,88	yang Chuantang	Zhao Leji
24.	Shaanxi	205.000	35,43	Jia Zhibang	Li Jianguo
25.	Shandong	153.000	90,79	Han Yuqun	Zhang Gaoli
26.	Shanghai	6.200	16,74	Hang Zheng	Chen Liangyu
27.	Shanxi	156.000	31,09	Zhang Baoshun	Tian Chengping
28.	Sichuan	488.000	84,28	Zhang Zhongwei	Zhang Xuezhong
29.	Taiwan	36.000	21,30	--	--
30.	Tianjin	11.300	10,01	Dai Xianglong	Zhang Lichang
31.	Tibet	1.220.000	2,62	--	Yang Chuantang
32.	Xinjiang Uygur	1.600.000	16,89	--	Yang Lequan
33.	Yunnan	394.000	40,42	Xu Rongkai	Bai Enpei
34.	Zhejiang	101.800	43,43	--	Xi Jin-ping

Vir: Chinese Cities and Province, 2006.

## **Priloga 2: VLOGA HONG KONGA, MACAA IN TAJVANA**

Kitajska ima dve posebni administrativni coni: Hong Kong in Macao.

**Hong Kong** je od leta 1997 zopet del kitajskega ozemlja. Poveljuje mu kitajski predsednik Hu Jintao. Za Hong Kong velja »ena država, dva sistema«, kar pomeni, da socialistični sistem in politika Kitajske ne vplivata na njegovo politiko, saj do leta 2047 ostaja pod vplivom kapitalističnega sistema. Uradna jezika sta kitajski in angleški (Country Studies, 2006).

**Macao** je bil dolgo časa pomorska postaja med Kitajsko in Indijo. Leta 1557 so ga prvi zakupili Portugalci in leta 1844 je postal portugalska kolonija. Čeprav je Kitajska podpisala sporazum o Macau, pa ga nikoli ni ratificirala. Leta 1974 je portugalska vlada podelila neodvisnost vsem svojim kolonijam in Macao priznala kot del kitajskega ozemlja. Macao je tako postal »kitajsko ozemlje pod portugalsko administracijo«. Leta 1999 pa je dokončno prešel pod kitajsko oblast in pridobil status posebne administrativne cone. Uradna jezika sta kitajski in portugalski (Country Studies, 2006).

**Tajvan** naj bi se od Kitajske ločil leta 1949, ko se je tja umaknil Guomindang pred komunisti, zato Kitajska Tajvan smatra kot svojo provinco. S pričetkom reform so ponovno stekle gospodarske dejavnosti in trgovanje, ter potovanja in turizem med Kitajsko in Tajvanom. Večji napredek pa je bil dosežen januarja 2005, ko se je Peking strinjal z uvedbo direktne povratne letalske linije od februarja 2005 dalje (Country Studies, 2006).



### Priloga 3: KRONOLOŠKI PREGLED KITAJSKIH DINASTIJ

Tabela 2: Kronološki pregled razvoja kitajske države

Dinastija Xia		2070 – 1600 pr.n.št
Dinastija Shang		1600 – 1046 pr.n.št.
Zahodna Zhou dinastija		1046 – 771 pr.n.št.
Vzhodna Zhou dinastija	Pomladansko in jesensko obdobje	770 – 476 pr.n.št.
	Warring States	475 – 221 pr.n.št.
Dinastija Qin		221 – 206 pr.n.št.
Zahodna Han dinastija		206 – 25 pr.n.št.
Vzhodna Han dinastija		25 pr.n.št. – 220
Obdobje treh kraljestev (Wei, Shu, Wu)		220 – 280
Zahodna Jin dinastija		264 – 317
Vzhodna Jin dinastija		317 – 420
Severne in južne dinastije		420 – 589
Dinastija Sui		581 – 618
Dinastija Tang		618 – 907
Pet dinastij		907 – 960
Severna Song dinastija		960 – 1127
Južna Song dinastija		1127 – 1279
Dinastija Yuan		1206 – 1368
Dinastija Ming		1368 – 1644
Dinastija Qing		1616 – 1911
Republika Kitajska		1912 – 1949
Ljudska republika Kitajska		1949 -

Vir: Chineseembassy, 2006.

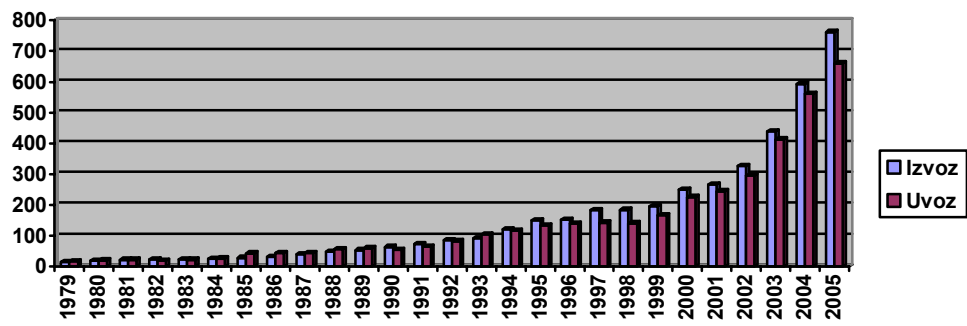
## Priloga 4: VREDNOST IZVOZA IN UVOZA KITAJJSKE

Tabela 3: Vrednost izvoza in uvoza Kitajske v letih 1979 in 2005 v mrd USD

Leto	Izvoz	Uvoz	Zunanjetrgovinska Bilanca
1979	13,7	15,7	-2,0
1980	18,1	19,5	-1,4
1981	21,5	21,6	-0,1
1982	21,9	18,9	2,9
1983	22,1	21,3	0,8
1984	24,8	26,0	-1,1
1985	27,3	42,5	-15,3
1986	31,4	43,2	-11,9
1987	39,4	43,2	-3,8
1988	47,6	55,3	-7,7
1989	52,9	59,1	-6,2
1990	62,9	53,9	9,0
1991	71,9	63,9	8,1
1992	85,5	81,8	3,6
1993	91,6	103,6	-11,9
1994	120,8	115,6	5,2
1995	148,8	132,1	16,7
1996	151,1	138,8	12,3
1997	182,7	142,2	40,5
1998	183,8	140,2	43,6
1999	194,9	165,8	29,1
2000	249,2	225,1	24,1
2001	266,2	243,6	22,6
2002	325,6	295,2	30,4
2003	438,4	412,8	25,6
2004	593,4	561,4	32,0
2005	762,0	660,1	101,9

Vir: Morrison, 2006, str. 6-7.

Slika 1: Velikost izvoza in uvoza Kitajske v letih od 1979 do 2005 v mrd USD



Vir: Morrison, 2006, str. 6-7.

## Priloga 5: NAJPOMEMBNEJŠE UVOZNE IN IZVOZNE DOBRINE MED LETI 2002 IN 2004

Tabela 4: Najpomembnejše uvozne dobrine Kitajske v letih med leti 2002 in 2004 v mrd USD

Dobrine	2002	2003	2004	2004/2003 sprememba v %
električna strojna oprema in deli, zvočne in televizijske snemalne naprave, deli in pripomočki	26,4	41,9	61,4	46,8
grelci, strojna oprema, mehanske naprave in deli (pisarniška oprema, računalniki)	21,2	29,8	38,6	29,5
surova nafta	12,8	19,8	33,9	71,1
plastika	17,4	21,0	28,1	33,4
organske kemične spojine	11,2	16,0	23,8	48,8

Vir: Morrison, 2006, str. 10.

Tabela 5: Najpomembnejše izvozne dobrine Kitajske v letih med leti 2002 in 2004 v milijardah USD

Dobrine	2002	2003	2004	2004/2003 sprememba v %
grelci, strojna oprema, mehanske naprave in deli (pisarniška oprema, računalniki)	50,9	83,4	118,3	41,8
električna strojna oprema in deli, zvočne in televizijske snemalne naprave, deli in pripomočki	65,2	89,0	129,7	45,7
Oblačila	36,6	45,8	54,8	19,7
Pohištvo, posteljnina in svetila	9,9	12,9	17,3	34,3
Optična, fotografska in zdravstvena oprema z deli.	7,4	10,6	16,3	53,9

Vir: Morrison, 2006, str. 10.

## Priloga 6: KITAJSKI TRG TELEKOMUNIKACIJ IN NAJVEČJI OPERATERJI

Tabela 7: Kitajski trg telekomunikacij

INFRASTRUKTURA	STATUS TRGA	KOMENTAR
Mreža za javne telekomunikacije	Delno liberaliziran	70 odstotkov glavnih linij nadzira China Telecom.
Lokalne mreže za glasovno telefonijo	Delno liberaliziran	Trg nadzira šest glavnih telekomunikacijskih podjetij.
Linije v najemu	Delno liberaliziran	Trg nadzirajo vsa večja telekomunikacijska podjetja.
Ostala infrastruktura (železnice, avtoceste,...)	Delno liberaliziran	Trg nadzira China Railcom, kabelska TV lahko podpira internetne storitve.
Satelitska in kabelska TV	Delno liberaliziran	V državi je več kot 1.000 TV postaj, 49.000 radio postaj in veliko kabelskih TV operaterjev. Plan je združiti kabelsko TV in nato dovoliti vstop na trg tujim operaterjem.
<b>GLASOVNA TELEFONIJA</b>		
Lokalni pogovori	Delno liberaliziran	Velika podjetja si delijo regije.
Medkrajevna pogovori	Delno liberaliziran	Trg nadzirajo večja telekomunikacijska podjetja.
Mednarodni pogovori	Delno liberaliziran	Trg nadzirajo večja telekomunikacijska podjetja.
<b>MOBILNA TELEFONIJA</b>		
GSM	Delno liberaliziran	Trg nadzirata China Mobile (70%) in China Unicom (30%).
CDMA	Delno liberaliziran	Pet milijonov uporabnikov.
Paging	Delno liberaliziran	Trg nadzirata China Paging in China Unicom.
Satelitska komunikacija	monopol	Trg nadzira China Satcom.
PRENOS PODATKOV	Delno liberaliziran	TCP/IP in X25 storitve
INTERNETNE STORITVE	Delno liberaliziran	550 ISP
PONUJDIKI OPREME	Delno liberaliziran	Na trgu je prisotno veliko podjetij, tujih in domačih.

Vir: American University, 2006.

## **Največji operaterji na kitajskem trgu telekomunikacij:**

**China Telecom** (32,5-odstotni tržni delež leta 2002): operater fiksne telefonije v južnem delu Kitajske, Šanghaju in Kantonu. Ima nadzor nad domačo in mednarodno klicno linijo ter zagotavlja izmenjavo govornih sporočil, podatkov, slikovnih sporočil. Osredotoča se na dve vrsti storitev: PAS/PHS ter na ADSL povezavo.

**China Netcom** (16,6-odstotni tržni delež leta 2002) je operater fiksne telefonije na severu države in v Pekingu in omogoča širokopasovno povezavo, brezžični LAN, IP telefonijo in PAS/PHS storitev.

**China Mobile** (37,4-odstotni tržni delež leta 2002) je operater mobilne telefonije, v svojih storitvah omogoča tudi prenos podatkov preko GPRS-a, omogoča IP telefonijo in prenos slikovnih sporočil. Glede na število uporabnikov in glede na velikost omrežja je vodilno v svetu.

**China Unicom** (12,1-odstotni tržni delež leta 2002) je operater mobilne telefonije in hkrati edini, ki zagotavlja vse telekomunikacijske storitve. Omogoča fiksno, mobilno, IP telefonijo, prenos podatkov in internetne storitve. Je tretji največji mobilni operater na svetu in edini na Kitajskem, ki deluje v frekvenčnem območju CDMA.

## **Priloga 7: VPRAŠALNIK ZA IZVEDBO GLOBINSKEGA INTERVJUJA**

Spoštovani!

Čeprav kitajsko gospodarstvo ponuja številne poslovne priložnosti, pa je za prodor na trg še vedno potrebno pridobiti številne informacije. Veliko podjetij je predčasno zaključilo delovanje na Kitajskem, saj se niso pozanimali o kitajskih poslovnih navadah, načinu življenja, morebitnih izzivih, ki jih na trgu čakajo ter kako se spopasti z njimi. To je tema moje diplomske naloge, zato so Vaše izkušnje in pogledi na kitajski trg zelo dobrodošli, saj bodo v pomoč podjetnikom, ki se morebiti šele odločajo za vstop. Za vašo pomoč se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem!

Katja Škrbec

### **IZHODIŠČE ZA POGOVOR**

#### **UVODNA VPRAŠANJA**

1. Kdaj ste začeli razmišljati o vstopu na kitajski trg? Kateri so bili glavni motivi za vstop?
2. Kako ste se pripravili?
3. Kako pomembna je priprava na vstop na kitajski trg? Ali se strinjate, da velika kulturološka razdalja zahteva obsežnejše priprave?
4. Kaj je vplivalo na odločitev o obliki vstopa?
5. S katerimi proizvodi ste prisotni na kitajskem trgu?

#### **IZZIVI TUJIH PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU**

7. Vstopne ovire na trg. Kako ste jih premagali?
8. Korupcija
9. Birokracija
10. Človeški viri (neizkušen, nezadostno izobražen menedžment)

11. Koncept »guanxi«; Kako pomembno je poznavanje pravih ljudi? Kako priti do pravih ljudi? Nasveti.
12. Sporazumevanje na Kitajskem. Nasveti.
13. Katere dodatne izzive, ki jih tu nisem omenila in s katerimi se je vaše podjetje srečalo, bi omenili?
14. V čem se razlikujeta slovenska in kitajska kultura? Bi izpostavili kakšne elemente kitajske kulture, ki vplivajo na značilnost poslovanja?<sup>20</sup>
15. Kaj bi svetovali podjetjem, ko vstopajo na kitajski trg?

#### PRILOŽNOSTI PODJETIJ:

1. Katere so konkurenčne prednosti vašega podjetja?
2. Na katere institucije naj se podjetja obrnejo pri poslovanju s Kitajsko?
3. Ali načrtujete razširitev aktivnosti na Kitajskem v času treh let?

---

<sup>20</sup> Vprašanje je bilo za tuja menedžerja prilagojeno.



## **Priloga 8: GLOBINSKI INTERVJU S PREDSTAVNIKI PODJETIJ, ZAJETIH V RAZISKAVI**

### INTERVJU 1

#### UVODNA VPRAŠANJA

**1. Kdaj ste začeli razmišljati o vstopu na kitajski trg? Kateri so bili glavni motivi za vstop?**

O vstopu na kitajski trg smo pričeli razmišljati pred štirimi leti. Glavni motivi so bili predvsem globalna konkurenca in neprestani cenovni pritiski kupcev in konkurence.

**2. Kako ste se pripravili?**

Zbirali smo informacije o trgu v poznanih krogih, nekaj smo jih pridobili na Gospodarski zbornici. Pomagali so nam tudi obisk ciljnega trga in osebni kontakti.

**3. Kako pomembna je priprava na vstop na kitajski trg? Ali se strinjate, da velika kulturološka razdalja zahteva obsežnejše priprave?**

Priprava je zelo pomembna, predvsem pa zahteva skrbno izbiro kadra, ki ga sprememba okolja in kulturološke razlike - kadri, način razmišljanja - ne spravljajo v preveliko stresnih situacij.

**4. Kaj je vplivalo na odločitev o obliki vstopa?**

Vplivale so predvsem izkušnje partnerskih in prijateljskih podjetij, namen in cilji podjetja na Kitajskem, večje možnosti in nižji stroški.

**5. S katerimi proizvodi ste prisotni na kitajskem trgu?**

Kitajska nam je nabavni in proizvodni vir, predvsem kjer je veliko ročnega dela.

#### IZZIVI TUJIH PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU

**1. Vstopne ovire na trg. Kako ste jih premagali?**

Predvsem so bile to ovire v dojetanju, kar je z naše strani zahtevalo enostavne, skrbne, obsežne in neprestano ponavljajoče se razlage.

## **2. Korupcija**

Korupcija je prisotna, pričakovana in stalna. Slovenska zakonodaja, poslovna praksa, mentaliteta in predvsem davkarija tega ne razumejo najbolje.

## **3. Birokracija**

Je obsežna, včasih nerazumljivo primitivna, vendar je za tuja podjetja dobro organiziran, predvsem »one step service«, kar pomeni, da se vse uredi in dobi na enem mestu.

## **4. Človeški viri (neizkušen, nezadostno izobražen menedžment)**

V glavnem so nezanesljivi, neodgovorni, kultura jim ne dovoljuje reči »ne« ali povedati slabe resnice, kar vodi v napačno prezentiranje in razumevanje ter napačno komunikacijo. Prav tako bi vsi bili prijatelji, dokler imajo koristi.

## **5. Koncept »guanxi«; Kako pomembno je poznavanje pravih ljudi? Kako priti do pravih ljudi? Nasveti.**

Poznavanje tega koncepta je zelo pomembno in pri sklepanju poslov je to stalno prisotno. Nasveti bi bil, da naj se vsak znajde sam, si plete mrežo sam glede na svoj krog poznanstev in stroko, v kateri se nahaja. Pri vsakem kontaktu z domačini je potrebno imeti pripravljene odgovore na tri vprašanja: Kje delaš? Kje tvoj partner dela? Kje delajo tvoji starši?

## **6. Sporazumevanje na Kitajskem. Nasveti.**

Za učinkovito sporazumevanje je potrebno znati kitajsko, ali imeti nekoga, ki to obvlada. Poleg govora mora znati tudi pisati.

## **7. Katere dodatne izzive, ki jih tu nisem omenila in s katerimi se je vaše podjetje srečalo, bi omenili?**

Neiskrenost ljudi, slabo znanje tujih jezikov, predvsem pogovorno.

## **8. V čem se razlikujeta slovenska in kitajska kultura? Bi izpostavili kakšne elemente kitajske kulture, ki vplivajo na značilnost poslovanja?**

Za Kitajce je značilna neiskrenosti in zavajanje pri poslu, ne držijo obljub, pogodba ni posebej pomembna, podpisi ne veljajo nič. Veljajo le pečati. Poleg tega Kitajci stalno spreminjajo pogoje in zahteve.

## **9. Kaj bi svetovali podjetjem, ko vstopajo na kitajski trg?**

Svetoval bi jim, da bi to morali storiti že pred petimi ali desetimi leti, sedaj naj dobro preučijo, katere posle bodo prenesli na Kitajsko, ali gre za enostavno ročno proizvodnjo ali za množično proizvodnjo, saj izobražen kader postaja drag in po stroški hitro dohiteva slovenski nivo.

### **PRILOŽNOSTI PODJETIJ**

#### **1. Katere so konkurenčne prednosti vašega podjetja?**

Delovna marljivost, razvoj, majhne količine, nišni produkti.

#### **2. Na katere institucije naj se podjetja obrnejo pri poslovanju s Kitajsko?**

Predvsem naj se obrnejo na ljudi in podjetja, ki so prisotna na kitajskem trgu, za prvo informacijo mogoče tudi na GZS.

#### **3. Ali načrtujete razširitev aktivnosti na Kitajskem v času treh let?**

Mogoče.

INTERVJU 2
------------

### **UVODNA VPRAŠANJA**

#### **1. Kdaj ste začeli razmišljati o vstopu na kitajski trg? Kateri so bili glavni motivi za vstop?**

O vstopu smo začeli razmišljati v poznih 80-ih letih, ko je Kitajska odprla svoja vrata. Glavni motivi so bili velik potencialni trg in poceni delovna sila.

Moje mnenje je, da so vsa zahodna podjetja takrat gledala le na poceni delovno silo. Osnovna ideja je bila, da bi proizvajali na Kitajskem zaradi poceni delovne sile in izvažali na zahodni trg, medtem ko se je danes to spremenilo, saj se proizvaja bolj za lokalni trg. Vendar če pogledamo z drugega zornega kota, tudi to ne drži vedno, saj je odvisno od tega, kaj podjetje proizvaja. Ni vse v tem, da proizvedete in izvozite, temveč je tudi v denarju, ki se ga s Kitajske ne da kar tako prenesti.

V naši industriji smo že v zgodnjih 90-ih letih videli, da bo Kitajska šla po razvojni poti zahodne Evrope, ZDA. Spremenila se je infrastruktura, vse se je spremenilo. V 80-ih letih so se ljudje vozili s kolesi, potem je prišel moped, sedaj imajo avtomobile.

## **2. Kako ste se pripravili?**

Imeli smo intenzivne priprave. Najprej je bilo potrebno pripraviti kitajske delavce, menedžerje. Lahko bi poslali naše ljudi, ampak po mojem mnenju je potrebno, da je vodilno osebje v podjetju kitajsko.

Imeli smo tudi nekaj priprav o kitajski kulturi, prav tako smo imeli možnost se učiti kitajščine, kar pa mi ni veliko pomagalo. Seveda pomaga, če znate kitajsko, saj če hočete biti uspešni, se morate znati sporazumevati.

## **3. Kako pomembna je priprava na vstop na kitajski trg? Ali se strinjate, da velika kulturološka razdalja zahteva obsežnejše priprave?**

Najbolj pomembno je, da vsi tujci, ki poslujejo na Kitajskem, razumejo in začitijo njihovo kulturo. Na drugi strani pa imate tudi Kitajce, ki so se pripravljene soočiti z našo kulturo.

Kitajska je drugačna kultura, vendar poslovnež, ki ne dela dobro, ki ima težave poslovati na trgih Južne Amerike ali kje drugje, bo imel težave tudi na Kitajskem. Kitajska kultura je polna posebnosti, ampak vsaka kultura ima posebnosti. Menedžerji morajo biti fleksibilnejši, bolj prilagodljivi in gojiti spoštovanje do drugače mislečih. Če pridete tja in začnete kritizirati stvari, je narobe. Je tako kot je in vi tega ne morete spremeniti. Če se ne morete prilagoditi, je bolje da ostanete doma. Veliko bolj je pomembna osebnost ljudi kot poznavanje kulture. Pomembno je, da veste, da je to drugačna kultura in da jo sprejmete. To je bolj pomembno kot dvoletne priprave. Če imate osebo, ki ne sprejema kulture, ji tudi dvoletni trening ne bo pomagal. Mi smo imeli privatne ure kitajščine, ki so trajale štiri večere, in potem smo končali.

## **4. Kaj je vplivalo na odločitev o obliki vstopa?**

Sedaj imamo na Kitajskem deset tovarn, večino v večinski lasti. V 90-ih letih je bilo boljše, da si začel s partnerjem, ki ti je pomagal prebiti se skozi kitajsko »džunglo«, ampak danes to ni več vprašanje. Veliko stvari, ki so bile problem pred desetimi leti, danes niso več. Če ste začetnik in nimate poznanstev, kontaktov ali partnerja, ki bi vam pomagal skozi birokratske postopke, potem je problem.

Tudi vlada vodi veliko projektov. Ima petletni plan in tako se odloča, kaj delati. Če imate veze v vladi, je lahko zelo pomembno. Vendar je po mojem mnenju vrsta proizvoda, s katerim vstopate na trg, pomembnejša od vez v vladi.

## **5. S katerimi proizvodi ste prisotni na kitajskem trgu?**

Prisotni smo v petih mestih na kitajski vzhodni obali: Jiangyin (4 tovarne), Shanghai (3 tovarne), Shenyang (1 tovarna), Weihai (1 tovarna), Suzhou (1 tovarna), večinoma smo tovarne zgradili v ekonomsko razvojnih conah in v prosto trgovinskih conah.

Naši proizvodi so: žični proizvodi, jeklena žica, optični kabel in tako naprej. Sedaj na Kitajskem proizvajamo ceneje, zelo učinkovito in potem izvažamo.

### IZZIVI TUJIH PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU

#### **1. Vstopne ovire na trg. Kako ste jih premagali?**

Nismo čutili nobenih ovir ob vstopu. Zelo pomembno pa je, da imate nekoga, ki za vas zgradi osnovo za ustanovitev podjetja. Kar se tiče gradnje, je potrebno najti pogodbenike, nadzornike. In lahko vam povem, da je bilo pred 15. leti še vse zelo primitivno. Stvari so se danes dramatično spremenile. Imajo boljšo opremo, boljše inženirje.

Pri vstopu na Kitajsko morate biti pozorni na to, kakšne vrste proizvod imate

#### **2. Korupcija**

Tu morate biti zelo pazljivi. Mi guanxi imenujemo korupcija, Kitajci ne. Povezave oziroma mreže med Kitajci so za njih zelo pomembne. To morate kontrolirati, ne morete preprečiti, da Kitajci iščejo trdne veze z drugimi ljudmi in potem uporabljajo njihovo mrežo poznanstev. To se dogaja tudi pri nas, saj če neko osebo zelo dobro poznate, boste z njo hitreje začeli poslovati. Ampak Kitajci gredo še dlje. Jaz sem pet let delal z istimi ljudmi in takrat sem začutil, da je dovolj. Po petih letih je bolje oditi ali zamenjati pozicijo v menedžmentu, ker postanete vkleščeni v rutino. Začnete z izpolnjevanjem majhnih uslug, nato oni vam naredijo uslugo, ta krog se ponavlja, dokler niste dokončno vkleščeni v te odnose.

Vlada je sicer vzpostavila sistem za nadzor korupcije, ampak še vedno morate biti pazljivi. Nekdo vam lahko postane zelo blizu, kar vodi tudi v finančno korupcijo. Mi nismo imeli problema s korupcijo, čeprav smo čutili, da pritiskajo, da želijo narediti uslugo.

Razumem ta pojav, ker je del kitajske kulture, ampak so tudi primeri zelo težke korupcije. Je očitna in jaz sem bil srečen, da sem po petih letih lahko odšel, ker sem čutil, da me je sistem potegnil vase. Čez nekaj časa namreč ne morete več izplezati.

### **3. Birokracija**

To je ena od stvari, ki jo morate sprejeti. Nekatere stvari trajajo pač dolgo. Večinoma smo uporabili specializirane organizacije, ki so se soočile z birokracijo. In če niste Kitajec, enostavno ne veste, kaj narediti z vsemi papirji. Zato smo povečini tovarne postavili v industrijske parke, kjer so tamkajšnji promotorji poskrbeli za vso dokumentacijo, ki je bila potrebna za postavitvev in zagon tovarne. Bili smo osupli, kako hitro smo dobili dokumente in kako hitro smo zgradili tovarno.

### **4. Človeški viri (neizkušen, nezadostno izobražen menedžment)**

Težko je najti pravega prevajalca ali zaposlenega, ki mu lahko zaupate. Na začetku nismo imeli nobene izbire, ampak sedaj vse manj uporabljamo prevajalce, temveč bolj naše zaposlene. Nekateri izmed njih zelo dobro govorijo angleško. Zelo veliko časa smo porabili za rekrutiranje prvih zaposlenih. Zelo pomembna je selekcija.

Vsi inženirji, ki so delali v podjetju, so bili tako imenovani »Evrokitajci«, to so bili Kitajci, ki so študirali na belgijski univerzi. Tako smo izbrali šest Kitajcev, ki smo jih usposobili za delo v našem podjetju, jih spoznali z našo tehnologijo, procesi, načinom razmišljanja, poslovanja, in naučili, kako narediti kakovosten proizvod.

Ne morete vzpostaviti enakih pravil kot v domači državi. Kitajci so zelo pohlepni, individualisti. Zelo težko je formirati time. Metode dela morate prilagoditi kitajskim. Zato je naš menedžment, ki dela s človeškimi viri, vse bolj in bolj kitajski. Nadzorujemo jih mi, ampak večina zaposlenih na najvišjih položajih, z nekaj izjemami, so Kitajci.

Kulturne razlike so zelo pomembne. Morate jim zaupati in jih spoštovati. Nam je pomagalo pravno podjetje. Njihov pravnik nam je pomagal pri veliko težavah: pogodbah, problemih glede zaposlenih, tehničnih problemih, administrativnih problemih, finančnih problemih. Bil je Kitajec, ki se je šolal v ZDA. Zelo pogosto smo ga prosili za nasvet. Pogosto nam je svetoval stvari, ki jih mi nismo želeli narediti, ampak smo morali, ker smo morali sprejeti njihovo kulturo. Ta fant je bil zelo drag, ampak vreden svojega denarja.

### **5. Koncept »guanxi«; Kako pomembno je poznavanje pravih ljudi? Kako priti do pravih ljudi? Nasveti.**

Zelo pomembno je imeti tako mrežo. Vedno pride prav, če poznate koga v vladi ali koga, ki vam pomaga pri poslovanju. Če poznate koga na višji poziciji v vladi, še boljše. Zelo pomembno je obdarovanje, da pokažete, da jih spoštujete in da so pomembni za vas. Darila so lahko majhne ali velike stvari. Ponavadi je to reklamni material. Kitajci pričakujejo darila, ne sicer velikih, ampak zgolj manjše pozornosti. V nekaterih primerih se tu lahko začne korupcija.

Osebne povezave igrajo veliko vlogo. In ponavadi morate igrati po njihovih navodilih. To ni vedno pravilna pot za doseg cilja, ampak je »kitajska pot«. Če igrate po zahodnjaških pravilih, imate lahko veliko problemov.

Tudi vlada ne ovira poslovanja, naredi namreč vse, da privabi čim več tujih podjetij v državo. Če poznate prave ljudi, bodo naredili veliko, da pridete tja, kamor želite, ker vejo, da je to pomembno za njihov razvoj in prihodnost.

## **6. Sporazumevanje na Kitajskem. Nasveti.**

To je izziv. Vse mora biti prevedeno v kitajščino in če prevaja prevajalec, nikoli ne veste, kaj je prevedeno. Včasih se pogovarjajo o stvareh in nič ne razumete. In tu jim morate zaupati. Lahko vas imenujejo »osel« in vi sedite pred njimi, pa ne razumete.

Na začetku smo uporabljali kitajske prevajalce, nekaj projektov smo izpeljali z lastnimi zaposlenimi, ki so govorili angleško, in to je največja sprememba zadnjih petih let. V 90-ih letih je bilo le malo Kitajcev, ki so govorili angleško. Stvari se sedaj z mlajšo generacijo spreminjajo, ampak še vedno veliko ljudi govori samo kitajsko.

Učenje kitajščine je svobodna izbira. Če želite, se je kar učite, ampak tudi če znate le malo, ne morete komunicirati z ljudmi. Ne izgublajte časa z jezikom, za to imate ljudi, ki so specializirani za prevajanje. Raje se posvetite poslu.

## **7. Katere dodatne izzive, ki jih tu nisem omenila in s katerimi se je vaše podjetje srečalo, bi omenili?**

Nikoli nisem čutil nobenih posebnih izzivov. Mogoče zgolj zato, ker smo imeli organizacijo, ki nam je pomagala, prav tako smo imeli vzpostavljenih že nekaj kontaktov.

Pomembno vlogo igra zakon za zaščito licenc, ki na Kitajskem ne deluje povsem dobro. Ko bo trg dozorel, se bo to področje izboljšalo, vendar mi v zadnjih 15. letih smo morali biti pazljivi. Problem se je pojavil, ko je eden izmed naših bivših zaposlenih kopiral stroje in načrte in čez eno leto smo našli podobne stroje. Morate biti zelo previdni, še posebno z novo tehnologijo, ki je ni težko kopirati. Imeli smo veliko težav, zato smo poostri nadzor glede na to, kdo ima dostop do podatkovnih baz, kdo operira z informacijami, kdo z načrti, postopki izdelave. Prav tako morate zagotoviti, da ponudite proizvod, ki ga je težko prekopirati ali kako drugače reproducirati. Veliko je primerov, ko Kitajci kopirajo tehnologijo in čez nekaj mesecev delajo enake proizvode kot vi in postanejo vaš hud konkurent. Primer je proizvod Dramix. Na Kitajskem ga izdelujemo že osem let in po našem mnenju je ta proizvod »tehnološka napaka«. Trg je zelo velik za ta proizvod, ker ga potrebujejo pri vseh vrstah gradenj. Ker pa ga je relativno enostavno izdelati, imamo veliko konkurence in zato ne moremo povečati tržnega deleža, ker so naši proizvodi držaji od kitajskih.

Kitajci bodo skušali posnemati vaš know-how v največji možni meri, ko pride do vprašanja, kako narediti proizvod, kakšna naj bo kvaliteta. Večina tujih podjetij vzpostavi enak sistem kakovosti kot doma, kar je pravilno, ker kupec pričakuje enak proizvod ne glede na to, ali je proizveden na kitajskem, v ZDA ali v Belgiji.

Problem je tudi onesnaževanje: imajo pravila, ki se jih ne držijo. Država bo morala ujeti zaostanek. V 60-ih letih smo tudi v Belgiji onesnaževali. Kitajci bodo prav tako morali iti skozi podobne probleme, ko bodo opazili onesnaženost ozemlja.

### **8. V čem se razlikujeta evropska in kitajska kultura? Bi izpostavili kakšne elemente kitajske kulture, ki vplivajo na značilnost poslovanja?**

Morate se prilagoditi lokalni kulturi glede plačila, dodatkov. Glede zaposlenih je potrebno slediti kitajskemu zakonu.

Kitajci so zelo pohlepni, želijo si bogastva, so igralci na srečo, želijo lastništvo podjetja, želijo biti bogati in ko so, to pokažejo, kar je zelo pomembno.

Zelo spoštujejo starejše ljudi. Včasih izgleda čudno, ker starejši ne govorijo angleško in morajo poslušati mlajše ljudi, ker to ne sodi v kitajsko kulturo, ponavadi je ravno obratno. Pomembna je tudi družina. Zelo veliko se izobražujejo, imeti dobro izobrazbo je zelo pomembno.

Še vedno obstaja na Kitajskem problem prevelikega števila zaposlenih. Če želite tovarno modernizirati, morate odpustiti ljudi, saj jih je kar naenkrat preveč, vendar to ni v skladu s kitajsko politiko zaposlovanja.

V zadnjem času beležimo kar nekaj sprememb na Kitajskem. Leta 1998 nisem videl nobenih delovnih strojev, težke opreme. Vse so delali na roke. Pri zadnjem projektu, ki sem ga delal lani, sem že videl nekaj strojev. Ti gradbeni delavci so vsi kmetje s podeželja, ki zaradi revščine skušajo kaj zaslužiti. Revščina je še vedno velik problem za Kitajsko. Na eni strani bogate obalne province s težko industrijo in v osrčju dežele še vedno pol milijarde zelo revnih ljudi.

Ko smo gradili tovarno, smo morali najprej kupiti zemljo in na koncu te zemlje smo videli 20 družin. V treh mesecih smo želeli imeti območje pripravljeno na začetek dela. Pri tem nam je pomagala lokalna vlada, ki je izselila ljudi in jim dala stanovanja. Vendar morate biti pri vsem zelo previdni. Ti ljudje so se z vlado zmenili, da lahko nam pomagajo pri kakšnih dodatnih delih. Na določen trenutek so prenehali delati, ustavili stroje. To priča, da so prisotni upori, protesti, ampak so nadzorovani s strani vlade. Tudi če vlada dovoljuje proteste, ne boste ničesar slišali o njih. Veliko se dogaja, podatki o tem pa zelo počasi curljajo v javnost.



Če pošljete svoje ljudi, morajo biti zelo potrpežljivi, morajo sprejeti in spoštovati tujo kulturo. Morate ostati mirni in četudi ste zelo jezni, tega ne smete pokazati. Nikoli ne boste videli Kitajca razburjati se. Vedno imajo isto mimiko obraza, na katerem je njihov tipičen nasmeh.

Na sestankih potrebujete dvakrat toliko časa kot pri nas in je lahko precej dolgočasno. Ponavadi bi se lahko vse domenili v pol ure, tam pa so sestanki trajali tudi več kot dve uri.

Osebna poznanstva so na kitajskem zelo pomembna. Nikoli ne kritizirajte Kitajcev, še posebno ne pred skupino, saj to pomeni »izgubo obraza« in spodbija vašo kredibilnost.

## **9. Kaj bi svetovali podjetjem, ko vstopajo na kitajski trg?**

Dober pravni in kulturni nasvet, imeti svoje ljudi in imeti nadzornika. Če spoštujete kulturo, imate tehnološki in poslovni know-how, potem lahko poslušate brez problemov.

Kitajci vedno želijo kupiti čim ceneje. Naši proizvodi so tehnološko zelo napredni in pogosto dražji. In to vam ne pomaga pri prodoru na trg.

## **PRILOŽNOSTI PODJETIJ**

### **1. Katere so konkurenčne prednosti zahodnih podjetij?**

Kakovost in high-tech. Kitajci se zelo zanimajo za nivo tehnologije. Imajo že zadosti tovarn, ki proizvajajo čevlje, zato so postali bolj izbirčni. Včasih smo vse surovine uvažali, sedaj pa nam jih naredijo Kitajci s kvaliteto kot jo zahtevamo. To je zato, ker to od njih pričakujemo, tako so tudi dvignili raven tehnologije. Zato gledajo na kvaliteto, tehnološki know-how podjetij, tako da lahko nadgradijo svojo tehnologijo.

### **2. Na katere institucije se lahko podjetja obrnejo za pomoč pri poslovanju s Kitajsko?**

Ponavadi se obrnemo direktno na lokalne institucije. Veliko mest ima industrijske parke, ki jih močno promovirajo. Župani mest vabijo podjetja. Za njih je posel pomemben, še posebej, če so prisotna tuja podjetja. Vendar ustanovitev nekaterih podjetij ni več zaželeno oziroma dovoljena, saj proizvajajo proizvode, ki jih je že preveč. Privabiti želijo predvsem high-tech industrijo. Postali so zelo izbirčni.

V Belgiji imamo tudi pisarno za mednarodno trgovino. Tudi na belgijsko ambasado na Kitajskem se lahko obrnemo, vendar oni dajo zgolj prve informacije, nato se moramo znajti sami.

### **3. Ali načrtujete razširitev aktivnosti na Kitajskem v času treh let?**

Da. Že danes delujemo v petih mestih in imamo lastno mrežo poznanstev. Naša organizacija na Kitajskem bo kmalu večja od matične v Belgiji, ker bo še rasla.

## INTERVJU 3

### UVODNO VPRAŠANJA

#### **1. Kako ste se pripravili?**

Z učenjem jezika. Navade si pridobiš skozi jezik. Če je učitelj imel dovolj izkušenj, potem je razložil določene stvari. Tja sem hodil 6 mesecev in tudi veliko bral o Kitajski. Zelo pomembno je poznavanje njihove kulture.

### IZZIVI TUJIH PODJETIJ NA KITAJSKEM TRGU

#### **1. Vstopne ovire na trg. Kako ste jih premagali?**

Na splošno danes ni nobene vstopne ovire na kitajski trg, razen če želiš prodajati drogo ali časopise, ki so kritični do kitajske politike.

#### **2. Korupcija**

Po mojem mnenju je bolj razširjena kot v drugih državah. Če prosite Kitajca, da vam kaj proda, bodite prepričani, da tudi zanj kaj ostane. Vendar tega ne morete dokazati. Ko smo bili na Kitajskem, sem imel močan občutek, da je potovalna agencija naredila uslugo našemu dekletu, ki je za nas rezerviralo karte. Zelo jasno sem ji rekel, naj naredi primerjavo z ostalimi cenami in mi pokaže. Pri vozovnicah je tako, da jih kupite po neki ceni in na vaši vozovnici je druga cena. Kako to? Uradna cena, ki je na vozovnici je nižja kot tista, ki jo plačate. Kako lahko vidite, da je tu korupcija? Ko je dekle rezerviralo karte, sem jo vprašal, če mi lahko rezervira karto za let v Beijing in ona reče: »Ohh, tja želite? Jaz sem že bila tam«. Recimo, da običajni Kitajci ne potujejo.

Kitajci so revni. Če imajo opravka z denarjem, vedno pride nekaj za njihove žepe, tudi če je majhen znesek. Ampak je zelo težko dokazati.

### **3. Birokracija**

Veliko jo je. Povezana je s politiko zaposlovanja. Potrebujete veliko časa, da najdete pravo pot, kako zaposlovati, kako pridobiti potni list za Kitajce ali dovoljenje za bivanje tujcev.

Primer: ko sem bil na Kitajskem (4,5 let nazaj), ni bilo kreditnih kartic. Da ste jo dobili, ste morali plačati 3000 evrov depozita. Maksimalni kredit, ki ste ga dobili, je bil 5000 evrov. Če ste kartico želeli preklicati, ste morali iti na policijsko postajo, povedati vso zgodbo v kitajščini in potem plačati. Danes pa lahko dobite kreditne kartice vseh kitajskih bank.

Ko smo postavljali tovarno, smo se morali veliko pogajati, za kar smo potrebovali veliko časa, da smo dobili pravi kos zemlje, pravo gradbeno dovoljenje. Potem ko smo imeli vsa dovoljenja, smo začeli graditi, to je bilo marca, vendar smo že septembra zagnali proizvodnjo. Vse je bilo končano v roku, stroji v tovarni, drevesa štiri metre visoka, zelenica okoli tovarne. Otvoritev pa z bobni in zmaji - kot Kitajci to počnejo.

### **4. Človeški viri (neizkušen, nezadostno izobražen menedžment)**

Dobiti pravo osebo ni ravno lahko. Mora biti mlada oseba, vendar ne zelo. Tako kot v vseh azijskih državah, je tudi na Kitajskem pomembna starost. Če je oseba premlada, po njihovem mnenju ni zanesljiva. Premlada pomeni, da ima 20 do 25 let. Prava starost je okoli 30 do 35 let. Torej, kako najti tako osebo? Mora zelo dobro govoriti angleško, razumeti našo kulturo, biti potrpežljiva in imeti dobro izobrazbo, kar pomeni, da mora prihajati z dobre univerze. Prednost imajo osebe z dokončanim MBA študijem na evropski ali ameriški univerzi. In taki ljudje so v poslu najboljše. So zelo motivirani, trdo delajo, za njih ima delovni teden sedem dni in ne pet, delovni dan ima 24 ur. Zakaj bi sploh nehali z delom? V nedeljo jim ni treba k maši, so svobodni in delajo, kar želijo, da pridejo do denarja. Če so utrujeni, spijo, če so lačni, jejo, in ko to dvoje mine, nadaljujejo z delom. Malo pretiravam, vendar ta moja trditev resnično velja za tiste ljudi, ki niso bogati, ker ljudje z denarjem že kopirajo naš sistem življenja.

### **5. Koncept »guanxi«; Kako pomembno je poznavanje pravih ljudi? Kako priti do pravih ljudi? Nasveti.**

Zelo težko je z njimi vzpostaviti osebni kontakt ravno zaradi težav v sporazumevanju, drugačne miselnosti, vendar si lahko pridobite spoštovanje. Ko ga pridobite, grede vse stvari lažje. Če kot poslovnež vstopite na trg in že imate potencialno stranko in če uporabljate njihove navade, jih sprejmete, potem spoštovanje do vas raste in karkoli se bo zgodilo, vam bojo zvesti.

Koncept guanxi imenujemo mreženje, vzpostavljanje odnosov. Je zelo pomemben na Kitajskem. Včasih dobite posel, ker poznate ljudi, ki poznajo druge ljudi, ali ker poznate

prijatelje, ki poznajo prijatelje prijateljev. Ta koncept lahko vodi tudi v korupcijo. Predvsem pa je to vprašanje, ali poznate koga, ki vam lahko pomaga. In ko začnete na Kitajskem, morate začeti z nekom, ki ima poznanstva. Ni vedno zastonj in zato morate biti včasih previdni. Če kaj naredijo za vas, lahko pričakujete, da vas bodo prosili za protiuslugo. Mogoče za nekaj, česar ne boste želeli narediti.

Guanxi bazira na podlagi sošolcev. »Bila sva sošolca, torej te poznam in te bom poklical, če mi lahko pomagaš.« To pomeni, da poslovnih skrivnosti ni, ker si sošolci vse zaupajo. Razredi morajo biti zelo veliki na Kitajskem, ker nekateri imajo sošolce povsod.

Vsi bodo želeli izpeljati posel na podlagi guanxi. Če želimo vstopiti na trg, ponavadi analiziramo ta trg. Oni pa naredijo drugače: »Imam proizvod. Koga poznam, ki mogoče pozna koga, ki bi mi pomagal prodati ta proizvod?« Njihov način poslovanja morate sprejeti. So zelo pragmatični. Če imate nekoga, ki veje poznanstev nima zelo razširjene, potem lahko opravite en ali dva posla, ker pozna ravno nekoga, ki vam pomaga, vendar nima guanxi, da bi resnično pokrtil celoten trg.

Politične veze so prav tako zelo pomembne. Prav tako v ostalih državah. Vendar je na Kitajskem mogoče malo bolj pomembno, ker je še vedno veliko podjetij v državni lasti. V vodstvu podjetja so vedno politiki in če želite narediti posel s podjetjem, je zelo dobro imeti politične veze. Za privatna podjetja pa je drugače.

Če vstopimo na nemški trg, se vprašamo, kaj lahko ponudimo. Proizvod, cena, pogoji, kakovost, tehnologija. Veze in poznanstva so manj pomembna. Na Kitajskem bolj. Zelo pomembni so tudi obiski. Morate se srečati, obiskati z ostalimi. Vedno vas bodo sprejeli. Kitajci se veliko srečujejo, veliko se pogovarjajo po telefonu. Vse se dogovorijo na sestanku, pa si potem še vedno telefonirajo. Vedno so odprti za pogovor med seboj. Vedno se nekaj učijo.

## **6. Sporazumevanje na Kitajskem. Nasveti.**

Na Kitajskem smo imeli samo en problem: sporazumevanje. Kitajska je v tem primeru kot vsaka druga država s to izjemo, da je vse v kitajščini, kar pomeni, da če želite zaprositi za kakršnekoli dokumente, je vse v kitajščini. To velja za vse tuje poslovneže, če ne znate kitajsko, če nimate prevajalca, potem je to problem. Če uspete najti nekoga, ki vam dokumente prevede, lahko uspete.

Tudi pri zaposlenih je največji problem jezik. Karkoli jim poveste, preverite, ali so razumeli. Preverite dvakrat. Povejte jim kratek stavek in preverite, ker če je možnost, da niso razumeli, jo bodo izkoristili. Nihče ne bo priznal, da ne razume, ker to pomeni izgubo obraza.

## **7. Katere dodatne izzive, ki jih tu nisem omenila in s katerimi se je vaše podjetje srečalo, bi omenili?**

Ostali izzivi so podobni tistim na trgih drugih držav. Kitajska je država s komunističnim političnim sistemom, vendar ima kljub temu svoboden tržni sistem. V tem se ne razlikuje veliko od evropskih držav. Pravijo tudi, da komunistov na Kitajskem ne boste našli, najdete jih vse drugje. Kar po svoje tudi drži. V poslovanju ni komunizma.

Izziv so avtorske pravice. Kopirajo vse, kar lahko. Razlog tiči v njihovi kulturi. Njihova kultura pravi, da če nekoga posnemate ali kopirate, je za to osebo velika čast. Po njihovem mnenju s tem ni nič narobe. Prav tako otroci, ko pridejo v vrtec, je prva stvar, ki se je učijo, pisanje – kopiranje kitajskih pismenk. In to je ena izmed najpomembnejših stvari. Predvsem mlajša generacija, ki se je šolala za zahodu, bolje razume, da se kopirati ne sme, vendar za povprečnega Kitajca je kopiranje del kulture.

Ko začnete poslovati na Kitajskem, se prepričajte, da ne boste zlahka kopirani. Morate se zaščititi. Naš primer je za jeklena vlakna, stroje izdelujemo na Kitajskem za potrebe kitajskega trga, prav tako tudi za izvoz. Dizajn in načrti so narejeni v Belgiji ter elektronsko poslani na Kitajsko. Veliko delov stroja naredimo tako sami, Kitajcem pa ne povemo, kje smo naročili surovine, ali za kaj posamezni deli služijo. Ne povemo jim zato, da jih zmedemo. Če ne bi delali tako, bi bili v težavah in že kopirani.

## **8. V čem se razlikujeta evropska in kitajska kultura? Bi izpostavili kakšne elemente kitajske kulture, ki vplivajo na značilnost poslovanja?**

Kitajci imajo zgolj eno karakteristiko, ki jih v svetu postavlja na prvo mesto: so materialisti, do denarja želijo priti na hiter način, nimajo potrpljenja, niso zainteresirani za kulturo. Če jih peljete v Brugge, ki je zelo lepo mesto, jih zanima zgolj, kje lahko nakupujejo, obisk kakšnega muzeja pa ne. V Evropi si za novo leto želimo srečo in zdravje, oni zaželijo denar in bogastvo.

Zelo dobro se znajo pogajati in so zelo dobro pripravljene. To morate vzeti v zakup, ko vstopite na kitajski trg. Ne mislite, da niso pripravljene, ker izgledajo zanemarjeno, ker ne nosijo kravata in niso obrtne. Vodja, ki je ponavadi starejša oseba, ne razume besede angleško. To je generacija, ki ni imela priložnosti se je naučiti. Če jih podcenjujete, ste na strani, ki izgubi. So zelo dobro pripravljene in lahko se pogajajo v nedogled. O ceni se lahko pogajajo toliko časa, kot se nihče ne bi. Indijci so edini, ki se pogajajo dlje časa, vendar pri njih posla ne sklenete, ker nimajo denarja, s Kitajci pa ga. So zelo trdi pogajalci. Pred pogajanjem imajo veliko priprav in preden se srečate, so se oni že ure in ure pripravljali in naredili strategijo z vsemi možnimi alternativami. Imajo strategijo o vsem: kdo se bo pogajal, kdo bo sprejel odločitev. Strategija je tipična za Kitajce, ker je del njihove kulture. Učijo se je tudi v šoli.

Ko se pogajate, nikoli ne pokažite, da se vam mudi, ker morate ujeti letalo. Takrat bodo skušali znižati ceno in doseči ugodnejše plačilne pogoje. Tudi če imate glavobol, jim tega ne pokažite.

Majhne stvari štejejo. Ko dajete vizitko, jo vedno dajte z obema rokama in nikoli ne vzemite z eno roko. Izgleda kot da ne izkazujete dovolj pozornosti in jih ne spoštujete. To so majhne stvari, ki jih morate upoštevati.

Tipično za Kitajsko je tudi, da so ženske toplo sprejete, so enakopravne moškim kolegom. Tako ni problema za žensko kot menedžerko na Kitajskem.

Kar je tudi tipično za Kitajce, je, da vas bodo povabili na kosilo ali večerjo. Povabilo morate sprejeti. Če ne sprejmete, jim dajete vedeti, da niso dovolj pomembni za vas. Če jih zavrnete, morate imeti zelo dober izgovor, ali ste bolni ali kaj bolj resnega. Kitajska kuhinja je zelo dobra. Čeprav Kitajci niso pivci, vas bodo povabili, da nazdravite z njimi. Ženske so izjema, čeprav včasih Kitajke lahko zelo veliko popijejo. Zdravica se imenuje ganbei. Ponavadi je s pivom in v severnem delu z žganjem in pivom...zelo močna pijača. Poizkušajo vas napiti. Lahko se odzovete na dva načina: ali se branite z vsemi štirimi ali pa sprejmete. Vsi Kitajci za mizo bodo želeli nazdraviti z vami. To izgleda tako, da vsak posameznik pristopi k vam in nazdravi. Če je za mizo deset ljudi, morate piti desetkrat. Vendar obstaja tudi trik, da vi začnete z zdravicami. To naredite tri do štirikrat in so pijani, vi pa ne, ker imamo zahodnjaki večjo telesno maso in prenesemo več alkohola. Na splošno to ni tekmovanje, ampak prijateljski odnosi, h katerim veliko dajo na hrano in pijačo.

Če greste po Aziji in imajo poslovneži kitajske korenine, jih kličejo »vzhodni Židje«. So zelo delavni in ambiciozni ljudje.

Tipično za Kitajce oziroma vse Azijce je, da živijo bolj v prihodnosti. Morebitne probleme, ki se bodo pojavili čez 50 let, želijo prenesti v sedanost.

So zelo dobri v planiranju, so komunisti, delajo v 5-letnih planih. Če planirajo, da bodo gotovi do olimpijskih iger 2008, potem bodo gotovi.

Po našem mnenju so Kitajci zelo vraževerni. Številka 4 prinaša nesrečo. Nikoli ne vzamejo registrske tablice s številko 4, ker pomeni smrt. Ko gradijo zgradbe, železnico, vedno vprašajo specialista, če lahko gradijo tam, zaradi živečih duhov. Tega je več v Hong Kongu in v južnem delu Kitajske. Naša poslovna stavba je imela 15 nadstropij. Šlo je pa do številke 12 in potem takoj 15. 13 in 14 sta manjkali. So zelo pragmatični. Vedo, da je naša nesrečna številka 13, in je niso vključili, prav tako tudi ne 14. Ampak če imate dvakrat 4, je to zelo srečna številka. Če imate registrsko tablico 8888, je najboljša stvar, ki jo imate. Hongkonška banka v Singapurju se je odprla 8. avgusta 1988. (8.8.88). Veliko se gradi na Kitajskem. Vsako leto

2000 kilometrov avtocest. Ko so gradili neko avtocesto in so jo dvignili s stebri, enega stebra niso mogli fiksirati, zato so na stebri naredili umetniško delo v čast duhu, ki je živel v tem stebri. Od takrat niso imeli več problemov.

V petih letih so v Šanghaju zgradili 8000 nebotičnikov, kar pomeni, da so delavci povsod in da delajo vse dni. Najbogatejše province so ob vzhodni obali, v notranjosti je še vedno veliko revnih ljudi. In ti so delavci. Za mesece se preselijo in dobijo dovoljenje začasno bivanje v večjih mestih in tam delajo. Domov grede le nekajkrat na leto: za kitajsko novo leto, 1. maj (praznik dela) in 1. oktober (državni praznik). Domov grede ponavadi za dva tedna in pridejo nazaj, povečini brez žena. Veliko teh mož lahko vidite delati z rokami, samokolnicami. Gre za učinkovito zaposlovalno politiko.

Če Kitajci želijo živeti v Šanghaju, pa niso od tam, potem potrebujejo dovoljenje za bivanje. In kako oblasti to nadzorujejo? Zelo pragmatično. Če nimajo dovoljenja za bivanje in živijo v Šanghaju in jih policija ne zasledi in imajo otroke, jih ne morejo vpisati v šolo. Prav tako tudi ne morejo iti v bolnico.

## **9. Kaj bi svetovali podjetjem, ko vstopajo na kitajski trg?**

Velik problem predstavlja jezik in kako zagotoviti, da imaš pravega trgovca ali agenta, ker veliko Kitajcev želi le na hitro zaslužiti. In hitro zaslužiti ne pomeni vedno na legalen način. Kot tuje podjetje moraš biti zelo previden, kako izbrati pravo osebo. In ko jo imaš in če je proizvod, ki ga ponujaš, zanimiv, potem večjih izzivov ni, mogoče zgolj v trženjskem konceptu proizvoda. Če nimaš ničesar, kar bi ponudil, če nimaš primerjalne prednosti, potem rajši ostani doma. Primerjalna prednost je lahko cena, kakovost, tehnologija, način proizvodnje.

Primer: Naša jeklena vlakna so proizvod, s katerim smo vstopili na kitajski trg. To je proizvod za gumaste izdelke. Gre za zelo tanke jeklene vrvi. Verjetno mislite, da je tak proizvod lahko narediti ali ga kopirati, vendar temu ni tako. Za izdelavo tega proizvoda moramo imeti pravo tehnologijo, prave stroje, pravo opremo in veliko kapitala za investicijo. Vse to so naše primerjalne prednosti. In če imamo vse to, potem lahko vstopimo na trg.

Prav tako ne smemo pozabiti, da na Kitajskem živi 1,3 milijarde ljudi, od katerih ima 450 milijonov dostojen življenjski standard, vendar ostalih 800 milijonov ljudi živi z enim ali nekaj dolarjev na dan. To število ljudi lahko dela v tovarnah za zelo nizko mezdo. Tako da, če lahko kombinirate svojo tehnologijo z nizkimi stroški plač, potem lahko vstopite na trg, vendar ne z evropskega ali ameriškega vidika proizvodnje, temveč kitajskega.

Še ena značilnost za Kitajsko je, da vse kar govorim, je resnično za danes, ampak v šestih mesecih se lahko vse spremeni. Spremembe, ki se dogajajo, so tako hitre, prav tako za stvari, za katere ne bi pričakovali, da se bodo spremenile.