

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA
POGAJANJA (KAKO SE POGAJATI S KITAJCI)

Mentor:

doc. dr. Tonči A. Kuzmanić

KOPER, 2006

MAJA KOSJER

POVZETEK

Različne kulture oblikujejo različne vrednote in različne načine odnosov med ljudmi. Tako prispevajo k različnemu oblikovanju človekove osebnosti. Razlike so tako med narodi kot tudi znotraj njih. Njihovo poznavanje sodi k dobremu poznavanju partnerjev na pogajanjih. Ko vstopamo na tuje trge se moramo zmerno prilagajati, kar ne pomeni, da se v celoti odrekamo vrednotam svoje kulture. Ob takem obnašanju nas druge kulture še bolj cenijo. Ta ugotovitev velja zlasti za predstavnike tistih kultur, ki tudi sami pazijo in želijo ohraniti samospoštovanja, kar velja za številne azijske kulture. V diplomski nalogi prikazujem proces pogajanja s Kitajci, kjer je treba poznati tradicionalno kitajsko mentaliteto in njihove vrednote, kajti pomanjkljivo poznavanje tradicije in zgodovine lahko predstavlja veliko oviro za uspešen poslovni nastop na kitajskem tržišču.

Ključne besede: medkulturne razlike, vrednote, tradicija, poslovna pogajanja, poslovno partnerstvo, poslovni odnosi, Kitajska

ABSTRACT

Different cultures form various values and types of relationships between people. That is how they contribute to the process of developing different human personalities. Differences can be found between nations and within a nation itself. Being aware of them is a very important part of a good negotiation process. As we enter foreign markets a certain level of adaptation is needed, which should not mean that we are completely giving up or forgetting the values of our own culture. By conducting that way, we can usually gain a lot of respect from our business partners. This fact applies especially to individual representatives of cultures, mainly Asian, that are very cautious during negotiations and are trying hard to maintain their self respect. In my work I demonstrate the process of negotiation with the Chinese. A special emphasis is on knowing Chinese mentality and their values. If we lack that knowledge of tradition and history, we are bound to face a huge obstacle on our way of making a good business presentation on the Chinese market.

Key words : intercultural differences, values, tradition, business negotiation, business partnership, business relationship, China

UDK 339.9:008:316.72/.73(043.2)

ZAHVALA

Zahvala velja mentorju doc. dr. Tončiju Kuzmaniću za strokovno podporo. Zahvaljujem se vsem prijateljem, ki so mi kadarkoli pomagali pri šolanju in pripravi diplomske naloge. Za finančno podporo, zaupanje in pozornost pa bi se zahvalila svoji izredni družini Kosjer in svojemu partnerju Matiji Grmšku, ki so mi v času študija vedno stali ob strani.

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA
POGAJANJA (KAKO SE POGAJATI S KITAJCI)

MAJA KOSJER

KOPER, 2006

2006

Vpliv kulturnih razlik na poslovna pogajanja (Kako se pogajati s Kitajci)

MAJA KOSJER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**VPLIV KULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA
POGAJANJA (KAKO SE POGAJATI S KITAJCI)**

Mentor:

doc. dr. Tonči A. Kuzmanić

KOPER, 2006

MAJA KOSJER



POVZETEK

Različne kulture oblikujejo različne vrednote in različne načine odnosov med ljudmi. Tako prispevajo k različnemu oblikovanju človekove osebnosti. Razlike so tako med narodi kot tudi znotraj njih. Njihovo poznavanje sodi k dobremu poznavanju partnerjev na pogajanjih. Ko vstopamo na tuje trge se moramo zmerno prilagajati, kar ne pomeni, da se v celoti odrekamo vrednotam svoje kulture. Ob takem obnašanju nas druge kulture še bolj cenijo. Ta ugotovitev velja zlasti za predstavnike tistih kultur, ki tudi sami pazijo in želijo ohraniti samospoštovanja, kar velja za številne azijske kulture. V diplomski nalogi prikazujem proces pogajanja s Kitajci, kjer je treba poznati tradicionalno kitajsko mentaliteto in njihove vrednote, kajti pomanjkljivo poznavanje tradicije in zgodovine lahko predstavlja veliko oviro za uspešen poslovni nastop na kitajskem tržišču.

Ključne besede: medkulturne razlike, vrednote, tradicija, poslovna pogajanja, poslovno partnerstvo, poslovni odnosi, Kitajska

ABSTRACT

Different cultures form various values and types of relationships between people. That is how they contribute to the process of developing different human personalities. Differences can be found between nations and within a nation itself. Being aware of them is a very important part of a good negotiation process. As we enter foreign markets a certain level of adaptation is needed, which should not mean that we are completely giving up or forgetting the values of our own culture. By conducting that way, we can usually gain a lot of respect from our business partners. This fact applies especially to individual representatives of cultures, mainly Asian, that are very cautious during negotiations and are trying hard to maintain their self respect. In my work I demonstrate the process of negotiation with the Chinese. A special emphasis is on knowing Chinese mentality and their values. If we lack that knowledge of tradition and history, we are bound to face a huge obstacle on our way of making a good business presentation on the Chinese market.

Key words : intercultural differences, values, tradition, business negotiation, business partnership, business relationship, China

UDK 339.9:008:316.72/.73(043.2)

ZAHVALA

Zahvala velja mentorju doc. dr. Tončiju Kuzmaniću za strokovno podporo. Zahvaljujem se vsem prijateljem, ki so mi kadarkoli pomagali pri šolanju in pripravi diplomske naloge. Za finančno podporo, zaupanje in pozornost pa bi se zahvalila svoji izredni družini Kosjer in svojemu partnerju Matiji Grmšku, ki so mi v času študija vedno stali ob strani.



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Poslovno komuniciranje	3
2.1	Namen poslovnega komuniciranja	3
2.2	Načini in metode komuniciranja	3
2.2.1	Verbalno komuniciranje	3
2.2.2	Neverbalno komuniciranje	4
3	Pogajanja kot komunikacija	5
3.1	Opredelitev pogajanj	5
3.2	Pogajalski proces	5
3.2.1	Priprave na pogajanja	5
3.2.2	Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij	6
3.2.3	Proces iskanja sporazuma	6
3.2.4	Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj	8
4	Kultura kot nujna razsežnost mednarodnega trženja.....	9
4.1	Opredelitev kulture	9
4.2	Sestavine kulture	10
4.2.1	Družbene organizacije ter ustanove	10
4.2.2	Norme in vrednote.....	11
4.2.3	Religija	12
4.2.4	Jezik	12
4.2.5	Izobrazba.....	13
4.2.6	Estetika.....	13
4.2.7	Materialna kultura in življenjske razmere.....	14
5	Osem metod pogajanj med pogajalci iz različnih kultur (Weiss, 1994).....	15
5.1	Če obe stranki malo poznata kulturo nasprotne strani.....	15
5.2	Če obe strani vsaj delno poznata kulturo druga druge.....	15
5.3	Če obe stranki dobro poznata kulturo nasprotne strani	15
6	Model za mednarodna pogajanja (Weiss in Strip)	17
6.1	Pogajalska zamisel	18
6.2	Izbor pogajalcev	20
6.3	Vloga hotenj posameznikov	21
6.4	Protokol	21
6.5	Pomen vrste vprašanj.....	22
6.6	Kompleksnost jezika	23
6.7	Značaj prepričevalnih argumentov	25
6.8	Vrednost časa.....	25
6.9	Podlaga zaupanja	26

6.10	Pripravljenost na prevzemanje tveganja	27
6.11	Interni odločitveni sistem.....	27
6.12	Oblika zadovoljivega sporazuma.....	27
7	Kitajska.....	29
7.1	Zgodovina Kitajske	29
7.2	Kultura Kitajske	30
7.2.1	Konfucianizem	31
7.2.2	Taoizem.....	31
7.2.3	Budizem	32
8	Primerjava slovenskega in kitajskega pogajalskega sloga.....	33
8.1	Slovenski pogajalski slog	33
8.2	Kitajski pogajalski slog	34
8.2.1	Guanxi.....	34
8.2.2	Mianzi	35
8.3	Kitajski pogajalski proces.....	36
8.3.1	Srečevanje in pozdravljanje	36
8.3.2	Predstavitev in vizitke.....	36
8.3.3	Naslavljanje.....	37
8.3.4	Vprašanja in komplimenti.....	37
8.3.5	Medosebna razdalja in dotik	37
8.3.6	Protokol in obedovanje	38
8.3.7	Obdaritev (primerne in neprimerne obdaritve)	38
9	Sklep.....	41
	Literatura in viri	43

PONAZORILA

Tabela 6.1	Segmenti in spremenljivke pogajanj modela Weiss in Strip.....	17
Tabela 6.2	Pogajalska zamisel	19
Tabela 6.3	Delitev kultur po Holfstedu.....	21
Tabela 6.4	Dve skupini vprašanj	23
Tabela 6.5	Delitev poslovnih kultur.....	23
Tabela 6.6	Vidiki komuniciranja	24
Tabela 6.7	Razvrstitev poslovnih kultur glede na pomen komuniciranja z očmi	24
Tabela 6.8	Razvrstitev poslovnih kultur glede na vrednotenje časa	26
Tabela 8.1	Primerjava slovenskega in kitajskega pogajalca	34
Slika 7.1	Zemljevid Kitajske.....	29



1 UVOD

V diplomski nalogi želim predstaviti kulturo kitajskega pogajalskega sloga ter opisati metodologijo in ustrezno pogajalsko strategijo v tovrstnih pogajanjih, s pomočjo katere pogajalci uspešno premagajo težave, katere se v medkulturnih pogajanjih pojavljajo ravno zaradi nepoznavanja kitajske kulture.

Kitajska je eden od najhitreje rastočih trgov, saj ustvarja številne tržne priložnosti za tuja podjetja. Velikokrat poslovneži z Zahoda naredijo napako, ko menijo, da je bonton univerzalen in povsod po svetu enak. Glavno je, da se sklone posel, vse drugo je nepomembno. Tak odnos do poslovanja pa se ne obnese na dolgi rok, še posebej kadar je govora o Kitajski. Kitajska ima svoja pravila, svoje poti in, če vi ne igrate po njih, jim bodo Kitajci vedno sledili. Zavedajo se potrebe, da od Zahoda prevzemajo tehnološke ideje, nikakor pa ne marajo, da jih tujci poučujejo o protokolu. Veliki kitajski mislec Konfucij je že pred 2500 leti določil pravila obnašanja v vseh življenjskih situacijah, ki so se še v veliki meri obdržala vse do danes. Ne kulturna revolucija ne vpliv Zahoda jim ne more do živega.

Diplomska naloga je poleg uvoda in zaključka sestavljena iz osmih poglavij. Vsako poglavje ima značilno temo z namenom, da bi bila naloga bolj pregledna.

V prvem delu predstavljam definicijo in namen poslovnega komuniciranja, kateremu sledi poglavje o pogajanjih, kjer opredelim kaj so pogajanja ter kako sama pogajanja potekajo.

V četrtem poglavju opisujem pomen kulture, katere sestavine mora pogajalec poznati, da bi bil pri svojem pogajanju uspešen. Gre seveda za sprejemanje različnih kulturnih običajev, pravil ter navad na drugih trgih. Pri pogajanjih s tujimi partnerji naj ta pravila čim bolj upoštevajo, saj si le tako lahko pridobijo ugled nasprotne strani.

V petem poglavju so metode z vidika medsebojnega poznavanja pogajalskih partnerjev, ki pogajalcu dajejo odgovor na vprašanje, katero metodo izbrati v primeru slabega, delnega ali dobrega poznavanja nasprotne kulture.

V šestem poglavju prikazujem medkulturološka pogajanja na modelu Weiss & Strip. Model pogajalcu omogoča predvideti ali pojasniti ravnanje nasprotne strani. Spremenljivke tega modela predstavljajo spremenljivke, po katerih se pogajalec ravna, ko zbira informacije o določeni kulturi.

V sedmem poglavju opisujem značilnosti Kitajske, njeno zgodovino ter kulturo, predstavim pa tudi značilnosti konfucianizma, taoizma in budizma.

V osmem poglavju pa se osredotočim na razlike med slovenskim in kitajskim pogajalcem, predvsem pa tu opišem tudi kitajski pogajalski slog »guanxi« in »mianzi«, ki sta za Kitajsko izrednega pomena.



2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

2.1 Namen poslovnega komuniciranja

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciranje spremlja človeka skozi vse njegovo življenje. Različne definicije komuniciranja vključujejo opredelitev, da komuniciranje pomeni izmenjavanje informacij. Gre za dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki se v vlogah oddajnika in sprejemnika menjavata (Kavčič 2000, 3).

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju ciljev, torej politiki organizacije. Poslovno komuniciranje poteka:

- *navzven* iz organizacije v zunanje okolje, kot je komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, s konkurenti, oblastmi,...
- *znotraj* organizacije: med ravnmi organizacije, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.

2.2 Načini in metode komuniciranja

Poznamo dva načina medsebojnega komuniciranja, in sicer besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno), ki ga imenujemo tudi govorica telesa.

2.2.1 Verbalno komuniciranje

Besedno komuniciranje je lahko ustno ali pisno. Ustno komuniciranje je še vedno ocenjeno kot najuspešnejše in zato tudi najpogosteje uporabljeno.

Prednosti ustnega komuniciranja:

- *Hitrost poslovnega komuniciranja.* Najhitrejše sporazumevanje je lahko ustno. Ker je v sodobnem poslovnem dogajanju hitrost odločilnega pomena, je ustno komuniciranje zelo cenjeno in pogosto uporabljeno.
- *Celovitost sporočanja pomena.* Besede, ki so nosilec pomena, so v pisnem komuniciranju skoraj edini posrednik tega pomena. V ustnem komuniciranju pa sodeluje še vrsta drugih načinov posredovanja pomena..Če se sogovornika fizično srečata, potem je vključeno še celotno nebesedno komuniciranje v sporočanje pomena.
- *Omogoča presojanje skladnosti.* Prejemnik sporočila na podlagi primerjave sporočanja pomena na verbalen način lahko preverja skladnost sporočanja.

- *Neposredno preverjanje razumevanje sporočila.* Prejemnik sporočila nikdar ne razume v povsem enakem pomenu, kot ga želi posredovati sporočevalec. V neposrednem stiku sporočevalca in prejemnika sporočila lahko sporočevalec neposredno preverja, kako je prejemnik razumel pomen sporočila, ki mu ga je posredoval.
- *Večja zasebnost sporočanja.* Pri ustnem sporočanju je veliko manjša možnost, da sporočilo pride do tistega, ki mu ni bilo namenjeno.

Slabosti ustnega komuniciranja:

- *Ustno komuniciranje ni dokumentirano.* To je verjetno največja pomanjkljivost. Ker niso dokumentirane, teh vsebin ni mogoče obnoviti in ne preveriti.
- *Manjša dokazna vrednost.* Ta pomanjkljivost je pogosto odločilnega pomena. Seveda je njen pomen odvisen od splošnega spoštovanja ustnega dogovora v neki družbi. Ponekod je ustni dogovor tako trden kot pisni.
- *Manjša natančnost sporočanja.* Čeprav je bila hitrost sporočanja navedena kot ena izmed prednosti, jo je treba navesti tudi kot pomanjkljivost.

2.2.2 Neverbalno komuniciranje

Neverbalno komuniciranje se nanaša na vse načine komuniciranja, pri katerem za prenos sporočila niso uporabljene besede. Sodeč po nekaterih raziskavah, imajo te druge oblike sporočanja pomena bistven, pretežen delež pri prenosu pomena in besed manjšega. Vendar je za neverbalno komuniciranje potrebno, da se sporočevalec in prejemnik sporočila vidita in slišita.

Pomembnost neverbalnega komuniciranja določajo naslednje lastnosti:

- Je prva oblika komuniciranja v razvoju človeške vrste.
- Uporabljamo več kanalov hkrati. Drža telesa, izraz obraza, gibi rok – vse to lahko prejemniku sporoča isti pomen. Je bolj celovito, zanesljivo.
- Je manj nadzorovano s strani sporočevalca. Geste, poglede, reakcije kože je mogoče mnogo manj nadzirati, vendar se da tudi mnogih oblik neverbalnega komuniciranja naučiti.
- Zanimiva povezava med verbalnim in neverbalnim. Prejemnik zaznava tudi skladnost in neskladnost med različnimi kanali sporočanja.

3 POGAJANJA KOT KOMUNIKACIJA

3.1 Opredelitev pogajanj

Pogajamo se od rojstva do smrti, pogajamo se v družini, v službi, v zasebnem in javnem življenju. Že majhni otroci se pogajajo s starši in med seboj. Zato vsak od nas razpolaga s številnimi pogajalskimi izkušnjami, z uporabo pogajanj v različnih razmerah je razvil svoj način pogajanj. Redko pa se pogajanja sistematično učimo. Z učenjem in razvojem pogajalske spretnosti lahko bistveno povečamo svojo učinkovitost na pogajanjih. V vsakih pogajanjih nastopata vsaj dve ali več strank. Da so pogajanja potrebna, mora obstajati vsaj delna razlika v interesih obeh strank. Pogajanja so uporabna za razreševanje realističnih konfliktov. Pomeni, da gre obema strankama za neko materialno dobro, ki jo hočeta obe, je pa ni na voljo v zadostni količini za obe. Zato poskuša ena stranka izriniti drugo od udeležbe v delitvi dobrine (Kavčič 2000, 344).

3.2 Pogajalski proces

Pogajanja so daljši proces in ne trenutno dejanje. Zato so vsaka pogajanja edinstven proces, unikat. Pomeni, da se je treba na vsaka pogajanja posebej pripraviti in jih voditi kot posebna. Pogajalski proces je razdeljen na naslednje sestavine oz. štiri stopnje (Kavčič 2000, 349):

1. Priprave na pogajanja.
2. Otvoritev pogajanja in predstavitev začetnih pozicij.
3. Proces iskanja rešitev.
4. Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

3.2.1 Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja strokovnjaki za vse vrste pogajanj označujejo kot kritično fazo v pogajanjih. Pogajanja se nikakor ne smejo začeti s prihodom v pogajalski prostor in rokovanjem nasprotne skupine. Začeti se morajo mnogo prej, s temeljitimi pripravami. Pripravljenost pogajalcev je ključnega pomena, saj velja pravilo, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja.

Posledice slabe pripravljenosti se kažejo kot (Kavčič 2000, 350):

- bistveno podaljševanje pogajanj v celoti,
- nepotrebna popuščanja,
- verjetnost, da ne bomo dosegli zelenega cilja,
- verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, težje iskanje rešitev,
- verjetnost, da bo manj pripravljena stranka izgubila.

Priprave na pogajanja obsegajo (Kavčič 2000, 355):

- določitev ciljev,
- izbiro pogajalske strategije,
- zbiranje informacij,
- določitev pogajalske skupine,
- odločitev o času pogajanj,
- določitev kraja pogajanja,
- določitev pristojnosti pogajalcev,
- odločitev o javnosti ali tajnosti pogajanj.

3.2.2 *Otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij*

Začetek pogajanj pomeni ustvarjanje začetnega vtisa. Zato že prvi vtis pokaže nasprotni strani, kako resno jemljejo pogajanja, kakšen pomen jim pripisujemo in koliko smo se na pogajanja pripravili. Glavne sestavine začetka pogajanj so (Kavčič 2000, 358):

- *Medsebojno spoznavanje strank.* Medsebojno spoznavanje strank je mogoče ločiti v formalni del in neformalni del. Formalno se stranki predstavita ena drugi. Neformalno navadno poteka v parih ali manjših skupinah.
- *Določitev dnevnega reda.* To je začetna faza pogajanj. Tu se stranki sporazumeta o čem se bosta pogajali.
- *Predstavitev začetnih pozicij obeh strank.* Pred dogovorom o vsebini stranki predstavita svoje začetne poglede na vsebino pogajanj. Začetne pozicije navadno pomenijo maksimalne zahteve posamezne stranke.
- *Ugotovitev pristojnosti in pooblastil.* Obe stranki na začetku pogajanj predstavita druga drugi tudi svoje pristojnosti v pogajanjih.

3.2.3 *Proces iskanja sporazuma*

To je faza med obrazložitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom. Lahko je zelo dolga, v mednarodnih pogajanjih lahko traja več let. Lahko je tudi zelo kratka, če ni konfliktna in če obe stranki pristajata na zahteve nasprotna strani. Proces iskanja predstavlja neko minimalno pripravljenost obeh strani, da do sporazuma pride. Poznamo različne metode iskanja sporazuma (Kavčič 2000, 359):

1. Vzpostavljanje primerne vzdušja in odnosov. Pogosto zanemarjena ključna prvina je vzdušje, ki prevladuje v pogajanjih.

Pet sestavin, ki vplivajo na vedenje pogajalcev.

- *Pričakovanja pogajalcev.* Boljše rezultate dosežajo tisti, ki boljše rezultate tudi pričakujejo.

- *Cilji pogajalcev.* Pomembni so relacijski cilji, torej kakšne odnose želi pogajalec ali pogajalska stran vzpostaviti z nasprotno stranjo.
- *Vrednote pogajalcev.* Raziskave so pokazale, da razumevanje vrednot nasprotne strani povečuje kooperativne učinke. Zato nekateri predlagajo razpravo o vrednotah pred pogajanjem.
- *Občutki in čustva.* Čustva pomembno vplivajo na obnašanje pogajalcev. Pod močnimi čustvi se zmanjša sposobnost razvijanja novih predlogov, zahtev in drugih racionalnih dejavnosti.
- *Razumevanje in poznavanje nasprotne strani.* Gre za to, kolikšno in kakšno znanje in izkušnje imajo partnerji eden o drugemu.

2. *Dokazovanje* je celovita aktivnost postavljanja zahtev, razpravljanja o teh zahtevah, podpiranje in utemeljevanje zahtev z razlogi, presojanje teh razlogov in zavračanje kritik navedenih razlogov.

Sestavine procesa dokazovanja so (Kavčič 2000, 365):

- *Zahteva:* to je tisto, kar govornik kot glasnik ene strani postavlja drugi strani.
- *Podatki:* to so dejstva, ki jih uporablja za utemeljitev in obrambo svoje zahteve.
- *Jamstva (garancije):* to so načela, ki utemeljujejo povezavo med dejstvi in zahtevo.
- *Utemeljitev veljavnosti povezave med zahtevo in podatki.*
- *Zavrnitve ali dvomi:* pogoji, ki negirajo dokaz, kot je bil v začetku.

3. *Nakazovanje novih možnosti.* Gre za namig nasprotni stranki, da smo pripravljeni na popuščanje, ni pa še samo popuščanje. Nakazovanje pripravljenosti na popuščanje zahteva poseben jezik. To so pogojni stavki, v katerih najprej postavimo naš pogoj in potem nakažemo našo morebitno pripravljenost na odstopanje od začetne pozicije.

4. *Predlaganje* je zdravilo za zastoje v pogajalskem procesu. Tudi predloge je treba oblikovati pogojno. Kdor predlaga prvi, ima praviloma neko prednost, da se pogajanja vodijo na njegovih dimenzijah. Brez predlogov v pogajanjih ni napredka, več predlogov pa omogoča napredovanje v pogajanjih.

5. *Prekinitve pogajanj.* Krajše ali daljše prekinitve pogajanj so pogosto dobrodošle in so pomemben del pogajalskega procesa. Prekinitvev pogajalcem omogoča (Kavčič 2000, 370):

- pregled in predelavo novih informacij,
- ponoven premislek o lastnih stališčih,
- ohladitev glav, če so pogajanja postala prevročna,
- uskladitev v naši skupini, če so se pokazali znaki razcepitve,
- dati nasprotni strani čas, da premisli in pretehta naše predloge,
- da nasprotni strani pokažemo, da smo s svojim »ne« mislili resno.

6. *Prepričevanje.* Naša uspešnost na pogajanjih se izraža tudi v tem, koliko uspemo prepričati nasprotno stran o pravilnosti naših stališč, zahtev in predlogov. Pri tem so bistvenega pomena utemeljitve, argumenti, dejstva.

7. *Popuščanje na pogajanjih.* Izhodišče popuščanja je raven našega pričakovanja. Drug vidik je raven pričakovanj nasprotne strani:

- ne smemo prehitro popuščati,
- nikdar ne smemo sprejet prve ponudbe,
- nikdar ne smemo popuščati prvi,
- za naša popuščanja pa moramo vedno nekaj dobiti.

3.2.4 Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj

Idealno je zaključiti pogajanja, kadar sta obe stranki dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče. Če smo to dosegli prvi, poskusimo predlagati zaključek. Če nasprotna stran ne pristane na ponujeni zaključek, so najpogostejši razlogi naslednji (Kavčič 2000, 368):

- želi obravnavati še nekatere teme,
- ocenjuje, da je še prezgodaj za zaključevanje,
- morda ima izoblikovano stališče še do kakšne podrobnosti, ki še ni bila obravnavana,
- morda se izmika zaradi kombinacije prejšnjih razlogov, pa še drugih.
- ko smo se dogovorili in sporazumeli o spornih vprašanjih, je potrebno pogajanja še formalno zaključiti. To je navadno slovesen akt. Včasih ga naredijo pogajalci sami, pogosto pa to naredijo nadrejene avtoritete.

4 KULTURA KOT NUJNA RAZSEŽNOST MEDNARODNEGA TRŽENJA

Na poslovne odnose strank iz različnih držav bodo enakovredno vplivali nacionalni značaji, v okviru katerega je tudi kultura. Srečanja posameznih kultur nikakor ne kaže jemati zgolj kot šok za tistega, ki vstopa. Kulturo si čedalje bolj in na nevsiljiv način sposojajo druga od druge. Kultura je nekakšen mega jezik, v katerem komunicirajo pripadniki kultur. S povečanjem obsega komunikacij tako z osebnimi prodajami kot tudi prek odnosov z javnostjo bo kulturološki dejavnik pridobil še dodaten pomen (Hrastelj 1995, 371).

Z razvojem novih medsebojno povezanih tehnologij, med katerimi ima osrednjo vlogo informacijska tehnologija, so se posamezni deli sveta še bolj zbližali. Na mednarodni trg so vstopila nova območja, neredko tudi z novimi izdelki in storitvami. Kljub nekaterim napovedim pa nova komunikacijska orodja niso zmanjšala želja in potreb po osebnih stikih s strankami, kvečjemu nasprotno. Vedno bolj se je razkrivalo, da tudi poslovna pogajanja niso nekakšni rutinski postopki, v katerih prevladujejo le trdi dejavniki, npr. pogajalska moč, ki jo ima ponudnik priznanega izdelka ali velik kupec, marveč so pomembni, dostikrat celo odločilni mehki dejavniki, med katerimi so pomembne tudi kulturološke sestavine pogajanj (Hrastelj 2001, 22).

4.1 Opredelitev kulture

Kultura pomeni skupek dosežkov ali vrednot človeške družbe in je rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja. Nanaša se lahko na člane določene ožje skupine, širše skupnosti, določene organizacije ali na celotno družbo. Potem, ko se uveljavi, prehaja iz generacije v generacijo, determinira vrednote stališča in obnašanja posameznikov. Nikakor ni konstantna, ampak se v času spreminja glede na spreminjanje okolja in okoliščin, v katerih nastaja.

Najprej ugotavljamo sorazmerno pozno zanimanje gospodarske in poslovne sfere za kulturo. Prve temeljitejše raziskave so bile opravljene pred približno 30 leti (Hofstede 1971). Vsak izmed nas pripada neki skupini, ki ima številne skupne lastnosti. Tujce predstavljajo vse vrste ljudi, ki pripadajo skupinam, ki se od nas razlikujejo po eni ali več pomembni lastnosti. In sicer lastnosti, ki vplivajo na to, kako si predstavljajo pogajalski proces, kakšne cilje imajo v pogajanjih, kakšna sredstva uporabljajo in kakšno vedenje pričakujejo od nasprotne strani. Takšna lastnost je lahko narodnost, jezik, navade, vrednote, običaji, postopki, izkušnje. To so tako imenovane kulturne razlike (Kavčič 2001, 262).

Nekaj opredelitev kulture (Hrastelj 2001, 26):

- kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, odnosov ...
- kulture se reševanja problemov lotevajo tradicionalno,

- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili,
- kultura daje osebam občutek pripadnosti,
- kultura je lepilo, ki veže osebe, je način življenja,
- kultura so priučene osebnosti skupine oseb, v nasprotju z osebnostnimi potezami, ki so specifične za vsakega posameznika,
- kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe.

Večina raziskovalcev (Usunier in Malinovski, 2000) se strinjata, da je kultura predvsem:

- priučena in ni gensko pogojena,
- deljena, torej skupinska,
- medgeneracijski pojem,
- sposobna uporabljati simbole,
- v daljšem obdobju spremenljiva in prilagodljiva,
- prepletajoča se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi.

4.2 Sestavine kulture

Za sestavine kulture velja, da se med seboj povezujejo, druga drugo krepijo ali slabijo. V konkretnem položaju lahko ena izmed sestavin prevladuje. Tržnikom pomagajo pri razumevanju nekaterih dimenzij kulturološkega okolja ter pri razumevanju vpliva, ki ga imajo trženjske dejavnosti na tujih trgih (Terpstra in Sarathy 2000, 90). Obravnavali bodo le tiste sestavine, ki bodo vplivale na trženjsko strategijo podjetja (Brenčič in Hrastelj 2003, 257).

Sestavine kulture so:

- družbene organizacije ter ustanove,
- vrednote in norme,
- religije,
- jeziki,
- vzgojni in izobraževalni sistemi,
- umetnost in estetika,
- materialna kultura,
- življenjske razmere.

4.2.1 Družbene organizacije ter ustanove

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturološke okvire. Sestavljajo jih raznovrstni vidiki vsakdanjega življenja, razdelitev družbenih nalog, načinov in

razlogov združevanja oseb, da bi uresničile svoje skupne potrebe (Brenčič in Hrastelj 2003, 357).

Med najbolj pomembnimi informacijami za tržnike so podatki o tipih gospodinjestev kot nabavnih enotah, interaktivno povezanih oseb. Osebe imajo v nabavnih enotah gospodinjestev različne vloge. Lahko so vplivniki, kupci, odločevali ali vratarji. Vloge so pogosto podvržene spremembam, kar samo otežkoča napovedi nabavnih odločitev (Hrastelj 1995, 364).

Kot ena izmed bolj dramatičnih sprememb zadnjih desetletij se navaja večja zaposlitev žensk, kar vpliva na njihovo udeleženo v poslovnem življenju (Hrastelj 1995, 364).

Osebe pripadamo ali bi rade pripadale kakšnim referenčnim skupinam. To so skupine, od katerih pričakujemo in sprejemamo vedenjske smernice. Obstajajo skupine, ki jim pripadamo ali v katere si prizadevamo vstopiti, in skupine, od katerih se želimo razlikovati. Sestavine tega se dela kulture mora tržnik, ki posluje mednarodno, temeljito poznati, ne glede na to, ali posluje globalno ali se prilagaja posameznim tržnim segmentom (Hrastelj 1995, 365).

4.2.2 Norme in vrednote

Vrednote opredelimo kot sistem idej, prepričanj o tem, kaj je dobro, pravilno, zaželeno, vredno. Služijo kot merila za presojanje dogajanj in ljudi z vidika tistega, kar pojmujemo kot dobro in moralno. *Norme* izhajajo iz vrednot in predstavljajo bolj specifična pravila vedenja oziroma usmerjajo naše življenje s tem, ko natančneje določajo, kaj je prav in kaj narobe.

Avtor pravi, da je (Hrastelj 2001, 30):

- skupno število vrednot neke osebe omejeno,
- imajo vsi ljudje po svetu enake vrednote in so razlike med njimi le v stopinjah,
- so vrednote povezane s kulturo, družbo in zlasti z njenimi ustanovami.

Hofstede je definiriral štiri dimenzije vrednot (Kavčič 1996, 264):

- *Razlike v moči*. V različnih deželah obstajajo različne neenakosti med ljudmi. To se pojavi predvsem zaradi prestiža, bogastva in moči.
- *Izogibanje negotovosti*. Velika negotovost povzroča nezno napetost, ki jo človek poskuša zmanjšati.
- *Individualizem*. Gre za dimenzijo individualizem–kolektivizem, ki opisuje odnos med posameznikom in družbo, kakršen prevladuje v posamezni družbi.
- *Moškost*. Gre za dimenzijo moškost–ženskost. Pomembno je kakšno vlogo ima razlika v spolu na socialne aktivnosti. Prevladujoč vzorec pravi, da se moški bolj ukvarjajo z obrambo, ženske pa bolj z vzgojo.

- *Dolgoročne usmeritve.* Avtor je to dimenzijo prevzel od raziskovalcev kitajske kulture. Preučevanja vrednot pri Kitajcih je pokazalo, da pri njih zelo izrazita ena, ki je v skladu s Konfucijevimi nauki. Gre za dimenzijo dolgoročna usmeritev dejavnosti- kratkoročna usmeritev dejavnosti.

4.2.3 Religija

Religija je sestavina kulture, ki nam ponazori in pojasnjuje najgloblje obnašanje različnih kultur. Če poznamo tujo religijo, lahko po tem, ko vidimo, da se ljudje obnašajo drugače, razberemo zakaj se obnašajo drugače (Terpstra in Sarathy 2000, 102).

Okoli 80 % prebivalcev na zemlji je religiozno opredeljenih, le 20 % je ateistov in agnostikov. Religija v večini kultur predstavlja razlog za njihov obstoj. Pomeni verovanja in vzorce obnašanja, s pomočjo katerih se ljudje lotevajo pomembnih problemov, ki jih ne morejo rešiti z znano tehnologijo ali organizacijskimi tehnikami. Religija pomembno vpliva na vedenje, prepričanja in vrednote v neki kulturi. Poznavanje religije v neki državi omogoča boljši vpogled v obnašanje ljudi. Poznamo krščanstvo, judovstvo, islam, hinduizem, budizem, konfucianizem itd. (Kenda 2001, 95).

Religije zelo različno obravnavajo in opravičujejo dejavnost posameznikov. Nekateri celo povezujejo gospodarske dosežke kultur v povezavi z religiozno sestavino. Nekatera verstva zavračajo uporabo in s tem uporabo in s tem prodajo nekaterih izdelkov. Kadar izvažamo govedino in perutnino v islamske države, mora biti ta zaklana po posebnem postopku, imenovanem halal. Prav tako velja v teh državah strog post med dolgotrajnimi prazniki, kar vpliva negativno ne le na porabo, temveč tudi na storilnost zaposlenih. Prazniki in z njimi povezana obdarovanja pa imajo lahko tudi pozitivno vlogo na mednarodno poslovanje, na primer predbožične prodaje. Poznavanje verskih praznikov in obdarovalnih navad je pomembno za načrtovanje prodajnih akcij, potovanj itd.

V versko mešanih državah so religije podlaga za politično nestabilnost in podlaga pristnih ali navideznih verskih spopadov (Hrastelj 1995, 367).

4.2.4 Jezik

Jezik je tesno povezan s prav vsemi drugimi kulturnimi dejavniki in izraža naravo in vrednote kulture vsakega naroda. Pogosto ga opisujemo kot ogledalo kulture. Je ključ razumevanja kulture in obenem glavno sredstvo komuniciranja. V svetu je v rabi okoli 2796 jezikov, kar je 15 krat več kot je držav (Lorbek 1991, 57).

Najbolj razširjen jezik, ki ga uporabljajo v mednarodnem poslovanju je angleški jezik, katerega so nekatere države, kot sta Singapur in Indija, sprejele za uraden jezik in s tem povečale večje sodelovanje in lažje komuniciranje z ostalimi državami.

Obstoj različnih jezikov zahteva od mednarodnih tržnikov najprej učenje jezikov. Poslovna pogajanja s prevajalci niso samo draga, ampak so pri takšnem načinu komunikacije, pogosto prekinjena. Mnogi tujci se raje pogajajo neposredno v tujem jeziku, pa čeprav ga slabo obvladujejo. Prednosti angažiranja prevajalcev pa vidimo o informiranju o kulturoloških posebnosti kakšnega trga. Pri jeziku upoštevamo poleg verbalnega komuniciranja tudi neverbalni ali tihi jezik.

Za številne države je postalo poučevanje jezikov donosna izvozna storitev, npr. za Veliko Britanijo ocenjujejo, da je ta izvozni posel težak okoli 1 milijarde dolarjev letno (Hrastelj 2001, 366).

4.2.5 Izobrazba

Izobrazbena raven in stopnja pismenosti pomembno vplivata na socializacijo kot proces učenja v določeni kulturi. Iz različnih opredelitev kulture izhaja, da je izobrazba v nekaterih sestavinah priučena in privzgojena. Osebe sestavine pridobivajo v vzgojno-izobraževalnih sistemih in ustanovah ter s samoizobraževanjem. Nekoč je bilo merilo izobrazbe stopnja pismenosti, npr. na Švedskem 100 %, v Čadu 18 % (Jurše 1999, 71).

Načini izobraževanja se po državah razlikujejo, saj ameriški otroci v šoli preživijo 180 dni, kitajski 251 dni, japonski 240 dni in nemški 200 dni. Slovenski otroci pa se lahko enačijo z nemškimi (Cateora in Graham 2001, 102).

Izobrazbena raven je za mednarodnega tržnika pomembna v določeni državi iz različnih razlogov. Če bo želel oblikovati propagandno sporočilo v državah, kjer prevladuje nizka stopnja pismenosti, bo moral uporabiti medije, kot je radio, medtem ko v državah z visoko stopnjo pismenosti, lahko uporab veliko različnih medijev (Jurše 1993, 70).

4.2.6 Estetika

Estetika je povezana z lepoto, z dobrim okusom. Gre za privlačne ali neprivlačne sestavine barv, oblik, zvokov, plesov, kar lahko vpliva na barvo embalažnega materiala. Estetika je praviloma lokalna, lahko je regionalna, ne tako pogosto pa je globalna, kot je npr. lahko pri glasbi (Hrastelj 2001, 260).

Percepcija barv se lahko znatno razlikuje od kulture do kulture, zato je potrebno upoštevati ta vpliv pri izbiri barve embalaže izdelka in drugih elementov trženjskega spleta, kjer se uporabljajo barve kot sredstvo komuniciranja. Zelena barva je zelo cenjena v muslimanskih državah, ima pa negativno vibracijo v jugovzhodni Aziji, kjer jo povezujejo z boleznijo. Bela barva je znak čistoče na Zahodu, v azijskih državah pa je barva smrti in obžalovanja. Medtem, ko je rdeča barva zelo popularna v nekateri državah, pa je v drugih državah zelo nezaželena.

Mednarodni tržniki so pogosto prepričani, da dokler imajo dober izdelek, tako dolgo so barve na embalaži nepomembne. Pri vstopanju na konkurenčno tržišče z izdelkom pa ta prednost pogosto izgine. Obstajajo namreč kulturne variacije v percepciji barv, zato morajo tržniki upoštevati različne kombinacije barv pri snovanju embalaže za svoje izdelke (Jurše 1999, 69).

4.2.7 Materialna kultura in življenjske razmere

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga družba dosegla. Gre za tisti del okolja, ki ga je oblikovala človeška roka. Ta pa je povezana s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanju, zdravstvenih in drugih storitvah.

Materialna kultura se sestoji iz temeljne gospodarske infrastrukture (transportni sistem, komunikacije in energetske zmogljivosti), družbene (socialne) infrastrukture (zdravstveni sistemi, stanovanjska gradnja, izobraževalni sistem) in iz finančne infrastrukture (razpoložljivost in kvaliteta bančnih, zavarovalnih in finančnih storitev).

V ZDA narašča prodaja nizkokaloričnih živil na območju nekdanje SZ pa prodaja cigaret Marlboro, ki niso poceni, jih pa kadilci kupujejo zaradi statusa (Hrastelj 2001, 261).

5 OSEM METOD POGAJANJ MED POGAJALCI IZ RAZLIČNIH KULTUR (WEISS, 1994)

Predlog temelji na tem, koliko pogajalci ene in druge strani poznajo kulturo nasprotne strani in koliko je možnosti, da se odkrito pogovarjajo o pristopu k pogajanjem. V pogajanjih med skupinami iz dveh kultur je treba upoštevati, da ena in druga skupina lahko različno poznata kulturo nasprotne strani in to v dejanskih pogajanjih bolj ali manj upoštevata (Kavčič 1996, 272).

5.1 Če obe stranki malo poznata kulturo nasprotne strani

- *Uporaba predstavnika ali svetovalca.* Gre za to, da se pogajalci ene strani odločijo, da se bodo pogajali po kulturnem obrazcu druge strani, kulture te druge strani pa ne poznajo. V pogajanjih uporabijo ljudi, ki dobro poznajo to kulturo. To so lahko kulturni eksperti, prevajalci, advokati.
- *Uvajanje posrednika.* V tem primeru se obe pogajalski strani sporazumeta, da uvedeta v pogajanja posrednika, ki je dovolj sprejemljiv za obe strani. Pred pogajanja ga stranki seznanita s svojimi stališči in ga uvedeta v pogajanja od samega začetka.
- *Prepričati nasprotno stran, da se pogaja na svoj način.* Tu vsaka stranka sledi svojemu kulturnemu obrazcu. To je uporabno, če vsaj ena stran pozna kulturo druge strani.

5.2 Če obe strani vsaj delno poznata kulturo druga druge

- *Prilagoditev kulturi nasprotne strani.* Gre za večjo prilagoditev nasprotni strani. To pa zahteva ustrezno odločitev pogajalca o tem, katere scenarije povzeti po nasprotni strani. Odkriti mora katerih običajev se nasprotna stran obvezno drži in katerih morda ne.
- *Pogajalski strani se dogovorita o pogajalskem procesu.* Dogovorita se o skupnem sprejemljivem postopku pogajanj. Lahko pa se dogovorita tudi o postopku, ki je tipičen za neko tretjo kulturo, ki jo obe stranki dobro poznata.

5.3 Če obe stranki dobro poznata kulturo nasprotne strani

- *Sprejeti scenarij nasprotne stranke.* Ena stranka se torej odloča, da bo sledila tipičnemu obrazcu nasprotne stranke. Ta metoda je redko uporabljena, saj zahteva, da pogajalci zelo dobro poznajo navade in kulturo nasprotne strani.
- *Improvizacija pristopa.* Tu stranke sproti oblikujejo postopek pogajanj glede na okoliščine in sposobnosti pogajalcev. Pogosta je pri srečanjih na visoki ravni.

- *Učinkovita simfonija.* To je metoda, pri kateri nobena od strank ne uporablja samo obrazce ene in druge kulture. Obe stranki tako dobro poznata kulturo obeh, da lahko improvizirata in uporabljata ene in druge obrazce, oblikujeta nove ali sledita že znanim vzrcem.

6 MODEL ZA MEDNARODNA POGAJANJA (WEISS IN STRIP)

Najbolj celovite okvire medkulturoloških pogajanj sta postavila Weiss in Strip leta 1985. Njuno kulturno matriko sestavlja 12 spremenljivk. Okviri so predpostavka za inteligentne odločitve pred pogajanjem, med njimi in po njih. Sestavljajo jih štiri sestavine, od katerih je vsaka ključni vidik pogajalskega postopka, vsaka iz sestavin pa je sestavljena iz nekaj komponent. Spremenljivke tega modela predstavljajo seznam, po katerem se ravna pogajalec, ko zbira informacije o določeni kulturi.

V praktičnem pristopu bo pogajalec upošteval naslednje faze (Hrastelj 1995, 379):

- začetne raziskave, ki temeljijo na literaturi kot tudi na številnih intervjujih z osebami, ki so povezane s ciljno kulturo,
- seznaniti se z ugotovitvami raziskav in oblikuje začasne predloge,
- oblikuje načrte pogajanj,
- interakcijo, ki upošteva morebitne odklone v dinamičnem modelu in s tem spreminjanje predlogov.

Tabela 6.1 Segmenti in spremenljivke pogajanj modela Weiss in Strip

1. POLITIKA	<ul style="list-style-type: none">- temeljni koncept pogajanj- izbor pogajalcev- vloga hotenj posameznikov- protokol- pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi
2. INTERAKCIJA	<ul style="list-style-type: none">- kompleksnost jezika- prepričevalni argumenti- upoštevanje časa
3. PREMISLEK	<ul style="list-style-type: none">- podlaga za zaupanje- nagnjenost k spreminjanju tveganj- notranji sistem spreminjanja odločitev
4. IZID	<ul style="list-style-type: none">- vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Vir: Hrastelj 1995, 38

Politika opredeljuje vitalne interese strank in opisuje običajen tok ukrepov in dejanj, ki varujejo in pospešujejo te interese. V mednarodnem trženju lahko izbiramo med tremi ali štirimi široko zastavljenimi alternativami: izolacijo na domačem trgu, tekmovanjem

na globalni sceni, tekmovanjem na posameznih trgih, v segmentih in nišah in oblikovanjem strateških zvez. Navedene možnosti niso kulturološko enako zahtevne.

Interakcija je obdobje izmenjave podatkov, ko si stranke izmenjujejo predloge in nasprotno predloge. Medtem pa poteka tok dejanj, besed in gest, ki naj bi prepričale nasprotno stran. Strokovnjaki zatrjujejo, zlasti prve minute pogajanj. Z začetnimi intonacijami se skuša vzbuditi poslovni interes, nasprotna stranka se poziva k sodelovanju, začrta se pogajalski okvir itd. Med pogajanjem imajo pogajalci v rezervi spodbujevalce, ki jih aktivirajo po potrebi.

Premislek je tista faza v pogajalskem postopku, v kateri pogajalci ocenjujejo dotedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotno stranke predloge dopolnijo, s čimer si prizadevajo preseči konfliktno interese.

Izid se nanaša na končni dogovor, ki ga dosežejo stranke. Lahko se konča tudi z ugotovitvijo, da dogovor ni možen.

Weiss in Strippov model je dinamičen, kar pomeni, da mu lahko pogajalec po potrebi doda nove spremenljivke. Hkrati si beleži svoje odklone in svoja opažanja ter nato prilagodi zaznamke o zadevni kulturi. Na ta način je sposoben razumeti potrebe, motivacijo, pričakovanja in poglede tuje pogajalske strani.

6.1 Pogajalska zamisel

Pogajalska matrika navaja sinergistični in strateški koncept ali zamisel, mi pa namesto strateški raje uporabljamo naziv konfrontacijske ali konkurenčne zamisli. Pri konfrontacijskem modelu se izhaja iz podmene, da so viri omejeni in lahko pogajalska stran pridobi le na račun druge, v sinergističnem modelu pa iz podmene, da lahko stranki s sodelovanjem povečata »pogačo«, ki si jo nato delita. Stranki lahko oba pristopa tudi kombinirata.

Tabela 6.2 Pogajalska zamisel

KONFRONTACIJSKI		SINERGISTIČEN
- Maksimiranje posamičnih koristi	NAMEN	- Maksimiranje skupnih koristi
- ničelna vsota - konflikt je funkcionalen - nasprotujoči interesi so nelegitimni - pri razreševanju sporov uporabljamo silo	PREPRIČANJE	- ne ničelna vsota - konflikt je nefunkcionalen - nasprotujoči interesi so legitimni - pri razreševanju sporov sodelujemo
- konkurenčen - nezaupljiv - sovražen - pripravljen izrabiti potrebe nasprotne strani - občutljiv na razlike	PRISTOP	- kooperativen - zaupljiv - prijateljski - pripravljen reagirat - prijateljsko - občutljiv na skupne interese
- zavajajoča - konfrontacijska - razširitev konflikta - spodbuja občutek opozicije	KOMUNIKACIJA	- odkrita in poštena - nekonfrontacijska - omejitev konflikta - spodbuja konformnost in skladnost - prepričanj in vrednot

Vir: Hrastelj 1995, 383

Uspešnejši so tisti načini in oblike mednarodnega poslovanja, ki temeljijo na delitvi tveganj. Bližji nam je sinergistični koncept pogajanj, ki tudi maksimira število možnih rešitev.

Med sinergistične pogajalce lahko uvrstimo *Kitajsko*, kateri zavračajo vse grobe pogajalske taktike, ki po njihovem mnenju pogajanjem samo škodijo. Prav tako jim ni všeč odkrito izkoriščanje moči. Pretirano logičnih in komolčarskih ljudi ne marajo. Če

čutijo pritisk ali se čutijo izzvane, se zelo trudijo, da se ne bi vznemirili, spustili v razpravljanje ali celo v prepir. Namesto tega skušajo spremeniti predmet pogovora ali pa preprosto umolknejo. So pravi mojstri za pretrganje pogovora, molčanje pa obvladajo do popolnosti.

Za *Slovence* velja, da smo do nasprotnikov nezaupljivi. Na pogajanja se ne pripravimo dovolj dobro, premalo imamo pogajalskega znanja in veščin, v katerih bi se morali izpopolnjevati.

6.2 Izbor pogajalcev

Tuji pogajalci niso abstraktni predstavniki nasprotne strani, marveč človeška bitja s čustvi, z globoko zakoreninjenimi vrednotami, z različnimi ozadji ter prepričanji, kar vse skupaj oblikuje osebnostni vidik, ki je lahko pogajalsko pospeševalen ali zaviralen.

Posebna pozornost je namenjena tudi sami sestavi skupine, ki mora delovati kot tim. Na čelu tima je vodja pogajanj, ki ima dovolj znanja, izkušenj, primeren osebni ugled in sposobnost pravega načina in poteka pogajanj. Tudi ostali člani morajo biti skrbno izbrani, to so ponavadi izvedenci za posamezna področja oziroma različni strokovnjaki.

Med kulturami se razlikuje tudi število pogajalske skupine. Nekateri so sposobni sami voditi pogajanja, medtem, ko drugi prihajajo v večjem številu. Bolj primerno je pristopiti na pogajanja v večjem številu, kajti med pogajanci je potrebno dobro poslušati, govoriti, razmišljati, se odločati in iskati rešitve, kar pa je za enega prevelika obremenitev.

Izbor oseb lahko poteka po merilih tehničnih sposobnostih ali po merilih družbenih vrlin, v posameznih primerih tudi kombiniramo. V zvezi s *tehničnimi sposobnostmi* se pri osebah ugotavljajo: dosednji dosežki, profesionalne veščine, splošno znanje, pravno znanje, znanje jezikov itd. Ko gre za *družbene vrline*, so odločilni zlasti: status, osebnostne značilnosti, kot so, privrženost, zanesljivost, starost, spol, sorodstvene vezi, družbeni razred, etnične povezave, priporočila.

Ko stranke izbirajo pogajalce na podlagi tehničnih sposobnosti, se bolj ravnajo po merljivih sposobnostih in dokazanih zmožnostih na raznih področjih. Konkretno odločitve so pri tem neformalne. Med tehnične sposobnosti uvrščamo tudi pogajalsko sposobnost. V nekaterih primerih sestavljajo pogajalske skupine oseb, ki so tehnično usposobljene, in osebe, ki imajo družbene vrline.

Za *Slovence* je izredno pomemben status pogajalca, kjer je pomembno premoženje, standard zaposlenosti, kakšen avto vozi itd.

Na *Kitajskem* se pogajajo le moški in ne ženske. Mesta na visokih položajih so že po njihovi tradiciji rezervirana le za moške. Pogajalce pa izbirajo glede na njegov status in položaj v podjetju.

6.3 Vloga hotenj posameznikov

Osebnе ambicije pogajalcev se redko popolnoma ujemajo z interesi podjetij, ki jih zastopajo. Zato se zgodi, da svoje cilje postavljajo pred cilje podjetij. Navedeno se kaže na več načinov:

- nastopajo kot posredniki med strankama, ne pa kot predstavniki podjetja, iz katerega prihajajo,
- so trdi pogajalci zaradi trme, pa čeprav presegajo pogajalski mandat,
- interesi pogajalca so lahko dostikrat precej osebni ali na ravni družine, če pa so širši, pomeni, da podpirajo želje podjetja oziroma družbe naroda, katerega del je pogajalec.

Tabela 6.3 Delitev kultur po Hofstedu

INDIVIDUALISTIČNE KULTURE	KOLEKTIVISTIČNE KULTURE
- Nordijske kulture, Nemčija, ZDA - Izražajo se posameznikovi osebni interesi, ki so v ospredju tudi na pogajanjih	- Bolj vzhodno usmerjen - Želijo si zadovoljiti skupne interese in prav taki so tudi medsebojni odnosi.

Vir: Foster, 1995, str. 267

Pri *Kitajskih* pogajalcih je najpomembnejša beseda »mi«. Naklonjenost skupini je najpomembnejša in prevlada nad osebnimi čustvi. Vsaka odločitev mora biti sprejeta s soglasjem vseh članov skupine. Če se vsi ne strinjajo, odločitev preložijo. Individualnost je celo nezaželena lastnost (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 128).

Slovenci smo bolj individualisti, nismo ravno najbolj kooperativni sodelavci, saj smo občutljivi, zamerljivi in prepirljivi (Hrastelj 2003, 277).

6.4 Protokol

Protokol je uveljavljena praksa postopkov in ceremonialov, ki izhaja ne le iz avtoritete in zaupane odgovornosti, marveč upošteva občutke nasprotne strani. Protokol lahko poganja, podaljšuje ali zavira. Lahko je zelo formaliziran. Gre za natančna pravila obnašanja, kjer sta močno poudarjena vljudnost in upoštevanje nasprotne stranke. Lahko je tudi neformalen, kjer pogajalski postopek ne poteka po vnaprej predvideni shemi in je čisto običajno, da pogajalci drug drugega prekinjajo, ne da bi to povzročalo zamero (Makovec Brenčič, Hrastelj 2003, 268).

Pravila protokola zadevajo:

- organiziranje prevozov,
- uradno naslavljanje,

- predlaganje pooblastil,
- Izbiri lokacije,
- izražanje dobrodošlice predlaganje vizitk,
- predlaganje pravil oblačenja,
- dajanje daril,
- pogostitev in drugih vljudnosti,
- sprejem,
- dogovor o uporabi jezikov,
- angažiranje prevajalcev,
- sestave pogajalskih skupin in razvrstitev oseb za pogajalsko mizo,
- sestava urnika, dokumentacije.

V primeru kršenja protokolarnih pravil se je kršiteljeva stran dolžna opravičiti drugi strani. Marsikatera nepravilnost je lahko posledica neznanja, slabe vzgoje ali neizkušenosti posameznika (Hrastelj, Makovec in Brenčič 2003, 268).

Za *Slovence* je formalnost izredno pomembna, ki se kaže v daljšem ohranjanju distanc do strank, formalnem naslavljanju z akademskimi naslovi in vikanju. Ob prihodu in odhodu na pogajanja močno stisnejo roko, saj slovijo kot resni in trdi pogajalci. Tudi pri oblekah spoštujejo zakone formalnosti, saj dajejo celo občutek konzervativnosti.

Kitajci pa veljajo za celo pretirano vljudne. Velik pomen pripisujejo tradicionalnim navadam in pravilom. Pred pogajanjem pozdravijo partnerje s priklonom. Naslavlajo jih po priimkih, saj jih uporaba osebnih imen spravlja v zadrego. Med pogajanjem sedijo vzravnano (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 128).

6.5 Pomen vrste vprašanj

Opredelevitev vrste vprašanj uvrščamo med najpomembnejše sestavine pogajanj. Preden se pogajanja začnejo, stranke formulirajo seznam vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša. Tako spoznajo glavne interese obeh strani oziroma prednostne želje nasprotnega pogajalca. Ključne točke so lahko stvarne narave.

Tabela 6.4 Dve skupini vprašanj

VSEBINSKA	TEMELJEČA NA ODNOSIH
- otipljiva	- neotipljiva
- denar	- osebnostna
- premoženje	- vrednostna
- moč	- prepričanje, verovanje

Vir: Hrastelj, 1995, 386

Vsebinska vprašanja se osredotočijo okrog kontrole in uporabe virov, vprašanja, ki zadevajo medsebojne odnose, pa so osredotočena na interese in poudarjajo trajnost poslovnih odnosov.

Tabela 6.5 Delitev poslovnih kultur

Kulture, ki temeljijo na poslu	Kulture, ki manj temeljijo na poslu	Kulture, ki temeljijo na odnosih
Skandinavija, nemško govoreče dežele, Severna Amerika, Avstralija in Nova Zelandija	Velika Britanija, Južna Afrika, Latinska Evropa (I, F), srednja in vzhodna Evropa, Čile, južna Brazilija, Severna Mehika, Hong Kong, Singapur	Arabski svet, večji del Afrike, Latinska Amerika, Azija

Vir: Gesteland 2003, 20

Za *Kitajce* je značilno, da imajo na pogajanjih neskončna vprašanja, sami pa dajejo zelo malo informacij. Neodločnost, nejasnost in dvoumnost so običajni načini vodenja na Kitajskem. Med pogovorom svojih nasprotnikov nikoli ne gledajo v oči, saj to po njihovem mnenju pomeni napadalnost in individualizem. Besedo »ne« uporabljajo zelo redko. Za *slovenske* pogajalce je značilno, da so preveč zaprti vase in premalo zgovorni. Vprašanj nasprotniku se kar nekako izogibajo.

6.6 Kompleksnost jezika

Kontekst opredeljujemo kot verbalni in neverbalni vidik komuniciranja, ki obkroža osebe in pojasnjuje njihov pomen.

Tabela 6.6 Vidiki komuniciranja

Kontekstualni vidik verbalnih komunikacij	Kontekstualni vidik neverbalnih komunikacij
- Pogostost	- kontakt z očmi
- Intonacija glasu	- izražanje z obrazom
- Intenzivnost glasnosti	- ročne geste
- Prilagodljivost glasu	- premiki telesa
- kakovost	- uporaba prostora

Vir: Hrastelj 1995, 386

Edvard Hall razlikuje jezike, ki imajo:

- visok kontekst ali
- nizek kontekst glede na obseg informacij, ki so v komunikaciji.

Za *visoko kontekstne* kulture je značilno, da je njihovo izražanje prepletanje besed, kretenj in govora telesa. Na to vpliva posameznikov status, leta, spol, izobrazba, razni nazivi, itd. Te komunikacije so hitrejše, bolj ekonomične in učinkovitejše ter bolj zadovoljujejo hotenja strank.

Za *nizko kontekstne* kulture pa je značilno skoraj izključno besedno izražanje, ki je precej diskretno. Informacije so razumljive in dosegljive katerikoli kulturi.

Nizko kontekstne komunikacije so podobne tistim, ki jih opravljamo z računalnikom. Če informacija ni izrecno navedena in ji popolnoma ne sledimo, je njen pomen lahko izkrivljen.

Tabela 6.7 Razvrstitev poslovnih kultur glede na pomen komuniciranja z očmi

Intenzivno komuniciranje z očmi	Čvrst kontakt z očmi	Srednje močan kontakt z očmi	Posreden kontakt z očmi
Arabski svet in Sredozemlje, Latinska Evropa in Latinska Amerika	Severna Evropa in Severna Amerika	Koreja in Tajsko, večji del Afrike	Večji del Azije

Vir: Gesteland 2003

Za *Kitajce* je značilno, da svojih čustev ne pokažejo zlahka in se zelo trudijo, da bi skrili notranje občutke. Poudarjajo zadržanost in skromnost, mimika obraza je dobro skrita, smeh pri pogajanjih pa je redek. Prav tako ne izražajo odkrito svojega

nestrinjanja in ne izgubijo nadzora nad seboj. Za *Slovence* je zelo pomemben močan stisk roke in pogled v oči.

6.7 Značaj prepričevalnih argumentov

Razlikujemo tri načine, ki vplivajo na prepričanja in dejanja (Gesteland 2002):

- *logos* – logični poziv,
- *pathos* – čustveni poziv,
- *ethos* – poziv povezan s spoštovanjem poslušalca do osebe.

Gre za splet logike, čustev in dogme.

Logični pogajalci se opirajo na vsebinske dokaze, evidence, statistična poročila, skratka na stvari, ki so logične in preverjene. *Dogmatični* pogajalci skušajo na nasprotnika vplivati z avtoriteto. Za njih je znano, da so najtežavnejši pogajalci, zato tudi sklenejo najmanj sporazumov. Ko pa jih že sklenejo, porabijo zanje veliko časa. Pogajalci, ki so bolj *čustveno* obarvani, skušajo na nasprotnika vplivati z motivacijo, ponavadi se sklicujejo na tradicijo in zgodovino.

Kitajci zavračajo vse grobe pogajalske taktike, ki po njihovem mnenju pogajanjem samo škodijo. Prav tako jim ni všeč odkrito izkoriščanje moči. Pretirano logičnih in komolčarskih ljudi ne marajo. Če čutijo pritisk ali se čutijo izzvane, se zelo trudijo, da se ne bi vznemirili, spustili v razpravljanje ali celo v prepir. So pravi mojstri za pretrganje pogovora, molčanje pa obvladajo do popolnosti (Gesteland 2002).

Slovenecem manjka vztrajnosti, potrpežljivosti in pogajalskega poguma (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 132)

6.8 Vrednost časa

Odnos do časa lahko izrazimo kot odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. S tem pa poudarjamo bodisi tradicionalne vrednote, kratkoročne cilje ali dolgoročno preživetje. Kulture se prav tako različno obnašajo glede organiziranja izrabe časa. Ločimo monokrone in polikrone kulture. Monokrone domnevajo, da časa primanjkuje, poudarek je na shemah, segmentiranjih in so hitre. Dogodki se razvrščajo v predalčke in se razrešujejo postopoma drug za drugim. Polikrone pa menijo, da je časa dovolj oz. da nima vrednosti. Polikroni pristop preskakuje od dogodka na dogodek in lahko traja dlje. Izhaja iz domneve, da je prihodnost nepredvidljiva in se je ne da načrtovati (Hrastelj 2003, 271).

Tabela 6.8 Razvrstitev poslovnih kultur glede na vrednotenje časa

Monokrone poslovne kulture	Zmerno monokrone poslovne kulture	Polikrone poslovne kulture
Germanski del Evrope, Severna Amerika, Japonska	Nova Zelandija in Avstralija, Rusija in večina srednje in vzhodne Evrope, Južna Evropa, Singapur, Hong Kong, Tajvan, Kitajska, Južna Koreja, Južna Afrika	Arabski svet, večji del Afrike, Latinska Amerika, južna in jugovzhodna Azija

Vir: Gesteland 2003, 68

Slovenci dostikrat zapravljamo svoj in partnerjev čas v navideznih pogajanjih. Pogosto se pogajamo z napačnega stališča, ki pogajalskega partnerja, postavlja v nepravi položaj, saj se lahkomišelnost zanašamo, da so aduti na naši strani, kar pa je posledica nepravilne ocene svoje in partnerjeve konkurenčnosti (Markič, Strniša in Tavčar, 1994, str.130). *Kitajski* pogajalci so izredno potrpežljivi in se jim v kitajskih pogajanjih nikamor ne mudi, saj jim ponavadi ni potrebno loviti tesno postavljenih časovnih rokov, ki so v zahodnem poslovnem svetu stalnica.

6.9 Podlaga zaupanja

Zaupanje je v poslovnem svetu in tudi pri pogajalcih pogosto uporabljena, pa tudi zlorabljen beseda. Zaupanje je lahko vezano na osebo, je lahko zaznava pravičnosti, dobrih medčloveških odnosov, splošne kooperativnosti itd. Postaja še posebej pomembno takrat, ko so osebe izpostavljene negotovim stanjem. Kadar med pogajalci ni zaupanja, so pogajanja daljša, saj bo najprej treba odpraviti nejasnosti in dešifrirati prave namene strank. Zaupanje temelji ali na pravu ali na prijateljstvu. Prijateljski odnosi, pristransko sodelovanje, tovarištvo so nekatere izmed vzvodov zaupanja, ki temeljijo na prijateljstvu (Moran, Stripp 1991, 154).

Kitajci prijateljstvo enačijo s poslovno lojalnostjo. Nenazadnje so tudi zaradi svoje velikosti, ki radi poudarjajo bolj kot Zahodnjaki, dolgoročno usmerjeni. Dajejo prednost dogovorom, ki temeljijo na zaupanju v primerjavi s pisnim dogovorom. So manj nagnjeni k pravdanju. *Slovenci* so zelo nezaupljivi do tujcev, kar je posledica majhnosti. Nezaupljivost do tujine se kaže tudi v odporu do naložb tujega kapitala, a bo verjetno nekoliko popustila, ko bomo imeli več lastnih naložb na tuje.

Pripravljenost prevzemati tveganj je bistvena sestavina mednarodnega poslovanja. Poslovne odločitve strank in pogajanja potekajo v gotovosti, tveganju in v negotovosti.

6.10 Pripravljenost na prevzemanje tveganja

Pogajalce razlikujemo med *previdneže*, ki se zlasti bojijo izgubiti ugled, pozicijo in *pustolovskimi pogajalci*, ki ne glede na ugled ali pozicijo sprejemajo poslovna tveganja.

Kitajske pogajalce lahko uvrstimo med previdne pogajalce, ki se radi izogibajo tveganju. Razlog za to je predvsem sistem, ki ne podpira nagrajevanja in vzpodbujanja ter uvaja hude sankcije. Če stori napako bo ta znana vsem, našla pa se bo tudi v osebni dosjeju pogajalca (Fang 1999, 208).

Slovenci smo se bolj približali Italijanom, kar pomeni, da hitro sklenemo osebna prijateljstva, smo bolj odprti in velikokrat sklenemo posle na podlagi zaupanja (Hrastelj 2001, 25).

6.11 Interni odločitveni sistem

Interni odločitveni sistem je lahko avtoritativen ali konsenzualen. V avtoritativnem sistemu so vnaprej ali naknadno znana pooblastila glavnega in drugih pogajalcev, njihov sistem poročanja in pridobivanja soglasij. Za konsenzualni sistem odločanja je značilno iskanje soglasij v najmanj dveh smereh, in sicer, znotraj pogajalske skupine kot tudi do nadrejenih. Pogajanja trajajo praviloma dlje in pogajalci uporabljajo pripomočke kot so, poročila, računalniški programi, videokasete, poročila poslovodstvu, poročanje in iskanje soglasij predvsem pri svojih nadrejenih (Hrastelj 1995, 391).

Pri *Kitajcih* je interni odločitveni sistem dogovorne narave, klub temu pa med skupinami vlada velika hierarhija in šibka avtoriteta na nižjih ravneh. *Slovenci* sprejmejo odločitev po skupnem posvetovanju, a vseeno končno odločitev poda vodja pogajalske skupine.

6.12 Oblika zadovoljivega sporazuma

Sporazum je izmenjava vzajemnih pogojnih obljub. Od kulture je odvisno, ali se neizpolnitve tolerirajo, ali so pričakovane in v posameznih primerih celo zaželene. Obstajata dve obliki zadovoljivega sporazuma:

- *eksplicitna*, ki vnaprej v pisni obliki opredeljuje vsa vsebinska vprašanja in
- *implicitna*, ki je lahko le ustna in veže stranke predvsem s kakovostjo medsebojnih odnosov.

Kitajci nam jasno izrazijo željo po zaključku. Zaključna faza je ponavadi zelo kratka, poslovna in ponavadi izpeljana s strani visokih avtoritet. Pogostokrat zahtevajo spremembe ravno ob koncu pogajanj, saj menijo, da lahko na koncu iz nasprotne strani iztisnejo še dodatne koncesije (Solomon 1999, 148). *Slovenci* želijo doseči sporazum implicitne narave, glede izvrševanja pa eksplicitno.



7 KITAJSKA

Kitajska je ena izmed najstarejših civilizacij na svetu. Med vsemi državami ima največ prebivalcev, saj zavzemajo petino vsega človeštva. Kitajci so povečini kmetje. Njihova zemlja je v nižinah zelo rodovitna. Pridelujejo mnogo čaja, bombaža, riža, sladkorja in surove svile. Na kitajskem so mnoga ležišča nafte, premoga in raznih rud, posebno železovih. Že pred začetkom našega štetja so imeli velika mesta, lepe ceste, porcelanaste posode in lepe obleke. Davno pred nami so poznali papir, tisk, steklo, smodnik, svilo in kompas. Kitajska je dežela, kjer prihajajo do izraza tradicionalne vrednote kulture, mentalitete in način razmišljanja. Vpletenost teh vrednot v način poslovanja je očitna na vsakem koraku; treba jo razumeti in se ji prilagoditi.

Površina: 9 597 000 km²

Število prebivalcev: 1 133 682 501

Državna ureditev: ljudska republika

Glavno mesto: Beijing (Peking)

Jeziki: standardni kitajski ali mandarinski, yue, wu, minbei, minnan, xiang, gan in hakka

Verstva: uradno ateistična, precej konfucionistov, daoistov, budistov in muslimanov

Denarna enota: renminbi juan (RMBY, \$, Y)

Slika 7.1 Zemljevid Kitajske



Vir: <http://travel.over.net/svet/drzave/kitajske/mapa.jpg>

7.1 Zgodovina Kitajske

Kitajsko zgodovino običajno delimo po vladarskih rodovinah, ki so vladale Kitajski ali delom Kitajske. Po virih se je začela kitajska zgodovina okrog l. 4000 pr.n.š., zato jo

štejemo za eno izmed najstarejših kultur. Skozi zgodovino so se menjavale številne dinastije, dokler ni leta 1911 postala Republika Kitajska. Po zmagi komunistov leta 1949 pa se je preimenovala v Ljudsko republiko Kitajsko.

V zgodovino Kitajske v stopimo z vladarsko hišo *Šang* (1450- 1050 pr.n.št.), kjer so že poznali svilo, porcelan, poleg materialne kulture pa je bila razvita tudi duhovna kultura. Vladavini Šang je sledila vladavina *Chou* (1050-256 pr.n.št.). V tem obdobju je prišlo do velikega bojevanja med državami, saj je od več kot tisoč fevdalnih držav ostalo samo še štirinajst. Med temi je prevladala država *C'in*, ki je v letu 221 pr.n.št. združila Kitajsko, tako da je združila vojskujoče se države in vzpostavila sistem centraliziranega nadzora. Obdobju C'in sledi vladavina *Han* (206 pr.n.št.- 220 po n.št.), kjer se je uveljavil budizem iz Indije. Kitajska se je po koncu hanske dobe razdelila v več držav, vsaka s svojo vladarsko hišo. To obdobje je trajalo približno 360 let. Te hiše so bile *Wei*, *Shu* in *Wu*. Dinastija Sung (960-1279) je značilna po kjiževnosti, filozofiji in iznajdbah (Eberhard 1966, 159). Kublaj Kan ustanovi mongolsko vladavino *Yuan*, ki je vladala Kitajski med 1279-1368, tu pa se že pojavijo Evropejci, med njimi tudi Marco Polo. Obdobje cesarskih vladavin se je končalo s padcem vladavine Qing, ki jo je povzročila revolucija leta 1911. Mao Zedong po zmagi komunistov nad nacionalisti, ki so zbežali na bližnji otok Tajvan, na trgu Tiananmen v Pekingu razglasil Ljudsko Republiko Kitajsko (Cambridgeov podatkovnik 1995, 271).

Po smrti Maa Zedonga leta 1976 je na oblast prišel Hua Guofeng. Za njegovo obdobje vladanja je značilen vzpon Deng Xiaopinga, ki se je zavzemal za spremembe v kitajskem gospodarskem in političnem sistemu, s čimer bi deželo naredil bogato in močno. Leta 1990 se Deng umakne s svojega uradnega položaja, vendar še naprej ostaja najvplivnejša oseba kitajske politike.

7.2 Kultura Kitajske

Kot sem že prej omenila je Kitajska ena izmed najstarejših civilizacij, na katero so prebivalci te celine še posebej ponosni. Pri poslovanju s Kitajci je treba nedvomno poznati njihovo kulturo, ki še danes bazira na preteklosti, ki se odraža v pogajalskih procesih. Lahko začutimo tudi vpliv etnocentrizma, ki močno vpliva na kitajski način mišljenja in na poslovanje s tujci (Fang 1998, 26). Kitajska je dežela »treh poti«, konfucianizma, taoizma in budizma. Konfucianistvo je napravilo več reda in spoštovanja, taoizem skrbi za mistično pojmovanje sveta, budizem pa ponuja odrešitev z usmiljenjem in pobožnostjo (Langley 1998, 31).

7.2.1 Konfucianizem

Konfucianizem je filozofska tradicija kitajske kulture, ki jih zaznamuje že 2500 let. Kung Fuzi je bil prvi velik kitajski filozof. Njegovo ime pomeni »mojstrski kralj«. Legenda pripoveduje, da mu je bilo že ob rojstvu prerokovano, da bo »kralj brez krone« (Langley 1998, 30). Naziv Kung Fuzi so jezuitski misijonarji v 17. stol. polatinili v Confucius. Rodil se je revnim a plemenitim staršem. Sprva je bil učitelj, kasneje pa je postal minister za pravosodje. Razvil je svojo filozofijo, ki pa v takratnem času ni bila sprejeta. Umrli je z mislijo o svojem neuspehu. Šele tristo let kasneje so odkrili, da so ideje tega misleca napisane na kožo takratni situaciji. Od takrat je konfucianizem dolga leta ohranjal tradicijo na Kitajskem.

Za marsikoga je konfucianizem bolj način življenja in zakonik vedenja kakor vera. Konfucij je poudarjal »li«, se pravi pošteno ali pristno življenje. Svoje učence je učil, da morajo biti poštene. Poštenjak je vljuden pravičen, spoštljiv do predstojnikov in prijazen z navadnimi ljudmi.

V konfucianizmu temelji morala na recipročnosti, ne na religiji; nagrada za moralno življenje je mir srca. Čeprav učijo vse svetovne religije na podoben način ljubezen, usmiljenje in odpuščanje, je podrobnejša aplikacija teh idej na družbo lahko dokaj različna z oziroma na življenjske okoliščine krajev in časov (Eberhard 1966, 44).

7.2.2 Taoizem

Ustanovitelj taoizma Lao Zi je živel v srednji Kitajski v šestem stoletju pred našim štetjem, ob istem času kakor Konfucij, o katerem pravijo, da ga je kot mlad fant obiskal. Lao Zi je bil arhivar pri dinastiji Čou. Ko se je naveličal njihove koruptnosti, je poskusil pobegniti na Tibet. Vendar so ga na meji ustavili in mu niso dovolili odhoda, dokler ne zapiše svojega nauka. V treh dneh je napisal Tao Te čing, največji taoistovski spis. Ko jim ga je izročil, je odhajal na vodnem bivolu in ni bilo nikoli več nič slišati o njem.

Taoisti so prepričani, da posebno načelo ali moč prešinja ves naravni svet in ga nadzoruje. Imenujejo ga tao in pomeni pot ali smer. Iti po nji se pravi hoditi po naravni poti, včasih ji pravijo »vodna pot«, ker vidijo v vodi taojsko ravnanje. Taoizem ima dve smeri: ljudsko in filozofsko. Verniki filozofskega taoizma so miroljubni in skrivnostni. Ljudski taoizem je drugačen. V njem je veliko bogov, boginj in duhov.

Cilj taoizma je dosegti svobodo skozi življenje v skladu z taom. Osrednji pojem filozofije je nedelovanje, ki mu pravijo wu wei. Kasneje se je vse več taoistov ukvarjalo s konceptom in poskusi doseganja nesmrtnosti, ki so se delili na alkimistično in ezoterično šolo.

Taoizem je ostal med vso zgodovino Kitajske vpliven dejavnik družbenega in kulturnega življenja. Posebno pomemben vpliv je imel na razne tajne službe, ki so pogosto imele pomembno vlogo pri padcu posameznih dinastij (Langley 1998, 32).

7.2.3 Budizem

Je veliko verstvo, ki se je razvilo iz Budovih nauk. Buda (Sidharta Gautama) se je rodil okoli leta 560 pr. n. š. v bogati družini. Uvidel je da bo tudi on nekoč bolan in star. Zapustil je svoje okolje in ljudi ter se podal na potovanje. Spoznal je, da ljudje trpijo zaradi svojih mnogih želja in ker ne morejo sprejeti, da se vse spreminja in da mineta tudi največje zadovoljstvo in sreča. Da bi se znebili svoje navezanosti na tisto kar mine , navezanosti na želje, na ljudi in lastnino, moramo nenehno premišljevati o nenehnem minevanju in spreminjanju sveta. V takšnem premišljevanju ki mu rečemo meditacija, ne gre toliko za logično mišljenje, ki ga uporabljamo pri reševanju vsakdanjih težav. Gre za versko spoznanje, v katerem prevladujejo občutki, slutnje in miselno ukvarjanje z najglobljim smislom sveta ter človekovega obstoja. Obstaja več razlag temeljnega budističnega nauka. Po katerih razlagah je bil Buda navaden človek, nekdo z imenom Gautama, in ne bog. Po drugih razlagah pa je Buda nekakšna vesoljna ideja ali moč, ki je skrita v vseh stvareh.

Tudi budisti verjamejo, da se človekova duša po smrti znova naseli v drugem telesu in da bomo v prihodnjem življenju srečnejši, če v tem življenju storimo veliko dobrih dejanj. Dobro ravnamo, če živimo disciplinirano, nismo odvisni od velikih želja, čustev in strasti in ne poškodujemo drugih živih bitij. Po budističnem nauku je cilj »nirvana«. Naše želje so kot plameni ognja in »nirvana« pomeni utrditev teh plamenov, stanje, v katerem postanemo popolnoma mirni. Tedaj izstopimo iz večnega kroga vnovičnih rojstev.

8 PRIMERJAVA SLOVENSKEGA IN KITAJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA

V tem poglavju bom prikazala glavne, nekatere že omenjene in nekatere nove, razlike in značilnosti pogajalskega sloga pogajalcev teh dveh držav.

8.1 Slovenski pogajalski slog

Slovenci smo opredeljeni kot slabi pogajalci, saj pogajanja jemljemo preveč na lahko (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 132; Brenčič in Hrastelj 2003, 277).

- Preden sedemo za pogajalsko mizo, premalo vemo o nasprotniku.
- Premalo smo pripravljene na pogajanja, premalo imamo pogajalskega znanja in veščin, v katerih bi se morali izpopolnjevati.
- Na pogajanja pogosto pridemo z eno samo rešitvijo.
- Radi zapravljamo svoj in partnerjev čas.
- Pogosto se pogajamo iz napačnega izhodišča, ki pogajalskega partnerja postavlja v nepravi položaj, saj se lahkomišelnost zanašamo, da so aduti na naši strani. To je posledica nepravilne ocene svoje in partnerjeve konkurenčnosti.
- Preveč smo zaverovani vase, zato nasprotne strani sploh ne upoštevamo.
- Ne razumemo koncepta pogajanj s pomočjo interesov, ampak vsiljujemo svoja stališča ali pozicijo, ki za nasprotno stran nista sprejemljiva.
- Manjka nam vztrajnosti, potrpežljivosti in pogajalskega poguma, saj nismo pripravljene tvegati.
- Ne znamo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti, zato ne moremo tvegati do konca.
- Preveč smo zaprti vase in premalo zgovorni.
- Vprašanj nasprotniku se kar nekako izogibamo.
- Do tujcev imamo visoko stopnjo nezaupanja, kar je posledica naše majhnosti.
- Smo pretežno individualisti, nismo kooperativni, saj smo občutljivi, prepirljivi in zamerljivi.
- Zavedamo se svoje majhnosti in potrebe po prilagajanju, npr. jezikovnem, boljšem poznavanju geografije. Prilagajamo se predvsem pri tistih temah, ki ne prizadenejo našega jaza.
- Komuniciramo monokrono.
- Ljubimo red in organiziranost.
- Za nas je značilna pridnost in poštenost, na žalost pa nam zmanjka sape za zadnji korak.

- Primerni pogajalci se nam zdijo tisti, s katerimi bomo lahko poslovali srednjeročno ali dolgoročno.
- Pomemben je pogled v oči in močan stisk roke.

Tabela 8.1 Primerjava slovenskega in kitajskega pogajalca

Slovenski pogajalci	Kitajski pogajalci
premalo alternativ	pasivnost
napačno izhodišče	čustvena zadržanost
nepotrpežljivost	posrednost
nevztrajnost	potrpežljivost
»cagavost«	formalno vedenje
zaprtost vase	kolektivnost
slaba priprava	tradicionalnost

Vir: Markič, Strniša in Tavčar 1994, 132

8.2 Kitajski pogajalski slog

Kot sem že prej omenila je za večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja na kitajskem trgu potrebno poznati njihove posebnosti, kulturološka in zgodovinska ozadja in na tej osnovi zgrajene značilnosti kitajskega pogajalskega sloga. Najbolj izstopajoča značilnost pogajanj je »*guanxi*« oziroma pomembnost poznavanja pravih ljudi in »*mianzi*« oziroma ohranjanje obraza. Ta dva pojma pa bom v nadaljevanju tudi podrobneje opisala.

8.2.1 Guanxi

Med tradicionalne vrednote, ki ponovno dobivajo na pomenu, lahko štejemo tudi sistem medsebojnih odnosov in povezav. Morda je celo res, da je poslovni pregovor, ki pravi: »*Ni pomembno kaj znaš, temveč koga poznaš*«, kitajskega izvora. Pri »*guanxi*« gre za to koga poznaš in kaj so ti ljudje pripravljeni storiti zate. Gre za družbeno ureditev, ki je recipročnega značaja, s katerimi je tovrstna povezava vzpostavljena, lahko zahtevaš oziroma jih prosiš za uslugo, po drugi strani pa se od tebe pričakuje, da v trenutku potrebe priskočiš na pomoč. Zanimivo je, da Kitajci priskočijo na pomoč tudi, če jih nihče ne prosi, seveda z namenom prositi za povrnitev usluge v prihodnosti. Paziti moramo, da nasprotne strani ne dovedemo do položaja, ko usluge ni zmožna vrniti, kajti to bi lahko pomenilo izgubo obraza. Kitajcem obenem prav nič ni nelagodno povprašati za uslugo po navezavi prvih stikov. Drugi ali tretji sestanek se zdi za tovrstne prošnje kar pravišnji. Funkcioniranje kitajskega gospodarstva karakterizira čvrst sistem hierarhičnih razmerij, ki se seveda prenaša tudi na področje mednarodnega poslovanja

(LR Kitajska-poslovni priročnik 1985, 9). »Guanxi« je torej kitajski pojem za širino poznanstev in zvez, ki je osnovan na medsebojnih uslugah. Sestavljen je iz sedmih elementov: zaupanje, lojalnost, obligacija in recipročnost, kredibilnost in ugled, zanesljivost, spoštovanje in čustva. V konceptu »guanxi« najprej na vrsto pridejo prijatelji in prijateljevi prijatelji, to so povezave med ljudmi z istimi predniki ali pa iz istih kitajskih provinc. V sredini je družina v kateri so odnosi natančno določeni s hierarhičnimi konfucijanističnimi načeli. Zaupanje med člani je absolutna, zato večina kitajskih poslovnežev določa svoje družinske člane za top managerje (Fang 1998, 119).

S pomočjo poznavanja »guanxi« je možno zmanjšati rizik, frustracije in razočaranje podjetij, ko gre za poslovanje na Kitajskem. Omogoča dostop do redkih ali nedostopnih dobrin in neovirano hitro reševanje birokratskih zapletov.

(www.agribusiness.org/guanxi.htm).

Od tujcev pričakujejo poznavanje tega koncepta in delovanje po njegovih načelih, saj je izgraditev »guanxi« mrež ključnega pomena za tujce in tuje organizacije, ki želijo poslovati na Kitajskem. Za vzpostavitev »guanxi« mrež včasih zadostuje samo pogovor, skupen obed ali usluga. Slaba stran teh povezav je Kitajsko prepričanje, da drugod po svetu velja podoben princip in od tujcev včasih pričakujejo usluge, ki jih ti niso zmožni narediti.

8.2.2 *Mianzi*

Kitajski pregovor pravi: »*Če želiš sklenit posel, pokaži svoj obraz*«, nam pove, da je osebni kontakt nujna faza v uspešnem zaključevanju posla. »Mianzi« se nanaša na ugled in spoštovanje ene same osebe, medtem ko, se »lianzi« nanaša na ugled neke družbe. Za kitajsko družbo je pomen obraza izjemnega pomena, saj z obrazom izkazujemo svojo moč in vpliv. Že od otroštva dalje se spodbuja k svobodnemu izražanju misli, saj sta svoboda izražanja in odkritost osnovni vrednoti. Kitajci so zelo občutljivi za javno izrečene besede in cenijo komentarje, ki povzdigujejo ugled in status (Blackmann 1997, 18).

Pri pogajanjih imajo pogajalčeva starost, status, delovno mesto ter njegov stil in vedenje velik vpliv na potek pogajanj s kitajskimi poslovneži. Obraz osebe predstavlja tudi obraz organizacije, ki jo ta predstavlja. Poleg pridobivanja in izgubljanja ugleda je možno to vrednoto tudi dati, saj Kitajci konceptu »mianzi« pripisujejo veliko vrednost (Fang 1998, 147).

Da bi ohranili svoj obraz se Kitajci pogosto izogibajo besede »ne«, saj bi s tem lahko izkazali nespoštovanje neke osebe ali jo celo užalili. V tem primeru se izogibajo javnih kritik in nasprotovanju predlogov. Obraz se lahko izgubi tudi zaradi lastnih dejanj, kot so jeza in slaba kontrola nad seboj. Izguba obraza je zadosten razlog za maščevanje, ki se včasih lahko prepreči z opravičilom (Blackmann 1997, 23).

Štirje elementi, ki osebi prinašajo obraz (Blackmann 1997, 35):

- titule,
- lastna ponižnost ob prisotnosti drugih,
- izrekanje pohvale,
- materialne stvari (razkošna stanovanja, prestižni predmeti in dobra hrana).

8.3 Kitajski pogajalski proces

Pogajanja s kitajskimi pogajalci so za nas nekaj posebnega, saj je učenje in poznavanje kitajskega sloga ključnega pomena za kakovostno izvedbo tovrstnih pogajanj. Kitajski slog ni povsem unikaten, saj podobne prijeme uporabljajo tudi drugod po svetu (www.protocolprofessionals.com).

8.3.1 Srečevanje in pozdravljanje

- Kitajci ponavadi neradi poslušajo s tujci oz. z osebo, ki je ne poznajo, čeprav so pri spoznavanju in vzpostavljanju stikov izredno prijazni in navdušeni nad novimi obrazi.
- Ob prvem stiku s tujcem se zelo radi predstavijo formalno, kar lahko povzroči v očeh nasprotnika nesproščenost, pri njih pa gre predvsem za to, da ne pokažejo pretiranih čustev.
- Pri vzpostavljanju stikov je zelo pomembno, da ob rokovanju vstanemo, zaželeno pa je tudi, da se rahlo priklonimo, saj je priklon prepoznavnost Kitajskega naroda.
- Kitajski pogajalci običajno svojega sogovornika ne gledajo direktno v oči.
- Poslovna oblačila naj bodo umirjenih barv in konzervativna.

8.3.2 Predstavitev in vizitke

- Med predstavljanjem se stoji, nakar povemo svoje ime in ime organizacije, lahko pa povemo tudi državo iz katere prihajamo. Predstavitev naj poteka počasi in razločno.
- Vizitko predamo z obema rokama, nakar jo tudi prejemnik prejme z obema rokama. Nikakor pa vizitke ne smemo takoj pospraviti v žep, saj s tem izražamo nespoštovanje do izdajatelja vizitke.
- Vizitka naj bo na eni strani natisnjena v materinem jeziku prejemnika, na drugi strani pa naj bo v kitajskem jeziku. Vizitko obrnemo na stran, katera prikazuje našo državo.
- Na sestankih se vizitko postavi predse, saj lahko tako hitreje pride do pomnjenja imen.

8.3.3 Naslavljanje

- Kitajci imajo navado svoj priimek postaviti pred svojim imenom, saj se tudi med družinskimi člani ni tesnimi prijatelji kličejo po priimku.
- V poslovnem svetu je sprejemljivo naslavljanje z gospod oz. gospa in s priimkom, lahko pa pred priimkom stoji tudi funkcija naslovljenega, denimo direktor.
- Ženske tudi po svoji poroki uporabljajo svoje dekliško ime, lahko pa uporabi možev priimek kot izraz materialnega statusa.

8.3.4 Vprašanja in komplimenti

- Kitajci radi postavljajo vprašanja, ki se nam zdijo za preveč osebna, denimo o naših prihodkih, o družini, starosti, o ceni neke dobrine, itd., včasih pa lahko komentirajo tudi naš fizični izgled. Radi se pogovarjajo o kulturi, zgodovini, ne radi pa o politiki, vojni, o verskih razlikah, itd.
- Kitajci le stežka sprejmejo kompliment, kar nam še dodatno nakazuje njihovo skromnost.
- Če Kitajci ne odgovorijo na zastavljeno vprašanje, pomeni, da so jim ta neprijetna ali pa je odgovor negativen, medtem ko naša tišina za njih pomeni »da«.
- Za razliko od nas Kitajci imajo zelo radi tišino, zato ne smemo biti presenečeni, če bo Kitajski pogajalec kar naenkrat umolknil. To počnejo predvsem zaradi premlevanja izrečenih besed in predlogov. Mi pa v tem trenutku lahko nebrzdano govorimo in izdamo kakšno informacijo, ki bi bila lahko za njih uporabna.

8.3.5 Medosebna razdalja in dotik

- Zaradi gostote kitajskega prebivalstva je medosebna razdalja nekoliko krajša kot pri nas.
- Kitajci ne marajo dotikov, še posebno ne od neznancev, zato se morebitnega objemanja izogibajmo.
- Na kitajskem držanje rok z istim spolom lahko predstavlja pomen tesnega prijateljstva.
- Za Kitajce je izredno nevljudno kazanje osebe s kazalcem, pri tem uporabimo celotno odprto dlan, nevljudno je tudi pozivanje osebe s kazalcem. V tem primeru zopet raje uporabimo celotno dlan, tako kot bi osebi mahali, le da je dlan obrnjena proti obrazu. Kitajski bonton pa je prepovedana tudi uporaba žvižganj

8.3.6 Protokol in obedovanje

- Protokol je na kitajskem izrednega pomena, saj je faza pred pogajanjem ključni element v kateri se izgrajuje zaupanje, ki ima izreden vpliv na nadaljnji proces pogajanja.
- Kitajci se pogajajo s pogajalci svoje starosti in pogajalci svojega statusa.
- Razgovor na pogajanjih praviloma vodi član organizacije, ki je najvišji po rangu in želi svoja izvajanja končati, preden sledijo odgovori na vprašanja.
- Kadar kitajski partnerji podaljšujejo poslovna pogajanja, to lahko pomeni resnega poslovnega interesa, dostikrat pa je morda le krinka negotovosti oziroma neodločnosti domačega kitajskega tima.
- Za formalne slavnostne prireditve bodo poslana vabila, kjer je organiziran tudi sedežni red.
- Prvo povabilo na pogostitev se ponavadi izreče prvi ali drugi dan obiska.
- Banketi se ponavadi odvijajo za okroglo mizo za deset do dvanajst ljudi, kjer pa naj bi prevladovalo ravnotežje obeh udeležencev.
- Kitajski pogajalci spodbujajo svoje kolege, da se udeležijo banketa v spremstvu svojega partnerja.
- Pri obedovanju prvi začne gostitelj, nakar mu ostali sledijo.
- Po koncu obeda naj bi pustili nekaj hrane na krožniku, kar simbolizira sitost, v nasprotnem primeru bi to pomenilo, da naša lakota še ni potešena.
- Uporaba kitajskih palčk je zaželena ni pa obvezna.
- Kar se tiče samega govora med jedjo, ni nobenih omejitev.
- Pitje alkohola predstavlja pomemben del, toda v zmernih količinah. Ne uživanje alkohola sprejmejo z razumevanjem.
- Gostitelj ponavadi začne z zdravico, ki se kasneje pričakuje tudi od gosta.
- Banketi ponavadi ne trajajo več kot dve do tri ure.

8.3.7 Obdaritev (primerne in neprimerne obdaritve)

- Darila se v kitajski kulturi podarjajo v znak hvaležnosti in spoštovanja, kar predstavlja tudi del poslovnega rituala.
- Darila se daje z obema rokama, kot tudi sprejema.
- Kitajci ponavadi darilo sprejmejo šele po tretji zavrnutvi, zato moramo biti pri podarjanju daril potrpežljivi.
- Svoje darilo ponavadi ne odprejo pred nami, kar velja tudi za nas, razen, če ne vztrajajo pri tem.

- Darilo naj odraža osebnost dajalca oz. njegovega podjetje, zato so v takem primeru primerna darila, kot so: kemični svinčnik z napisom oz. logotipom podjetja, knjiga podjetja, knjiga države, dober viski ali vrhunsko vino, itd.
- Kitajcem naj se ne bi podarjalo ure, rezanega cvetja in belih predmetov, kajti to naj bi simboliziralo smrt.
- Darilo naj bo vedno zavito, nikakor pa ne v bel papir, kateri simbolizira smrt. Najboljša barva za papir je rdeča in zlata. Na darilne kartice pa ni primerno pisati z rdečo barvo.



9 SKLEP

Kitajska je eden od najhitreje rastočih trgov, ki ustvarja tržne priložnosti za številna tuja podjetja; nekatera so uspela, druga so se začasno umaknila in spremenila strategijo v dolgoročno pripravo in ustrezno umeščenost na trgu. Neuspešnost podjetja na Kitajskem trgu je pogosto vzrok za nepoznavanje njihove kulture, zgodovine in načinov poslovanja.

Kitajci imajo visoko zavest nacionalne pripadnosti in v poslovnih kontaktih s tujci je na prvem mestu lojalnost do svoje države. Ko vstopamo na Kitajske trge se moramo zavedati, da so v tej deželi pomembne tradicionalne kitajske vrednote kulture, mentaliteta in drugačen način razmišljanja. Pogajalski proces je bolj zapleten, saj na vseh nivojih vključuje nezavedne sile medsebojno različnih kulturnih norm, ki otežujejo komunikacijo. Med tradicionalne vrednote spada predvsem pomen medsebojnih odnosov, ki mu pravijo »guanxi«, ter pomen odkrivanja obraza »mianzi«.

Kitajci so znani po tem, da so zelo zahtevni pogajalci, ki se poglobljajo do včasih težko razumljivih meja podrobnosti. Radi uživajo svoj ugled in spoštovanje. Vprašanja pogosto ponavljajo, odgovore si skrbno beležijo, zato je zelo neprijetno, če se po nekaj dnevnik pogajanjih najdemo v kontradiktorni situaciji, ki jo Kitajci seveda uporabijo v svoj prid.

Kitajski trg je priložnost, vendar je treba nastopit organizirano, kar pomeni da je metodološka priprava za vstop na kitajski trg pol uspeha. Vanjo sodi širše razumevanje kitajskega poslovnega okolja, vpogled v kitajsko poslovno obnašanje, znanje in izkušnje ter prilagoditev managerskega sloga.

LITERATURA IN VIRI

- Bobek, Vito in Vladimir Kenda. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Blackmann, Carolyn. 1997. *Negotiating China*. Crows Nest. Allen&Unwin.
- Cambridgeov podatkovnik. 1995. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Cateora, Philip in John Graham. 2002. *International marketing*. New York: McGraw Hill.
- Cateora, Philip. 1990. *International marketing*. Boston: Irwin.
- Czinkota, Michael R., Ilkka A. Ronkainen. 1995. *Internatinal marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper. Fakulteta za management.
- Eberhard, Wolfram. 1966. *Zgodovina Kitajske*. Ljubljana. Državna založba Slovenije.
- Fang, Tony. 2000. Chinese business negotiating style. *Emerging Business Issues*.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Foster, Allen Dean. 1995. *Bargaing across borders*. New York: McGraw Hill.
- Gesteland, Richard. 2002. *Cross-cultural business behavior*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone in Maja Makovec. 2001. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Hofstede, Geert. 1997. *Cultures in organizations: software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Jurše, Milan. 1999. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kenda, Vladimir. 1990. *Mednarodni ekonomski odnosi*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Langley, Myrtle. 1993. *World religions*. Oxford: Batavia.
- Lorbek, Franc. 1979. *Osnove komuniciranja v marketingu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Markič, Peter, Marija Strniša in Rudi Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Moran, Robert T. in William G. Stripp. 1991. *Dynamics of successful international business negotiations*. Houston: Gulf Publishing Company.

- LR Kitajska.*: poslovni priročnik 1985. Ljubljana: Center za proučevanja za sodelovanje z državami v razvoju CPSDUR.
- Popovič, Petra. 2002. *Pogajanja v mednarodnem trženju*. Diplomaska naloga, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Solomon, Richard H. 1999. *Chinese negotiating behavior*. Washington: United States Institute of Peace Press.
- Terpstra, Vern in Ravi Sarathy. 1991. *International marketing*. Chicago: Dryden Press.
- Usunier, Jean-Claude. 1993. *International marketing: a cultural aproach*. Hertfordshire: Prentice Hall International.
- Yasheng, Huang. 2002. *Selling China*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ministrstvo za gospodarstvo. http://www.mg-rs.si/ekonomski_odnosi/index.php (12.4.2006)
- Gospodarska zbornica Slovenije. www.gzs.si/Nivo3.asp?IDm=1264 (15.4. 2006)
- International Protocol and Etiquette Consultants. www.protocolprofessionals.com (20.4. 2006)
- China Business Organisation. www.agribusiness.org/guanxi.htm (23.4. 2006)
- Jezikovni center Dialog, Ljubljana. www.lian-on.blogspot.com (3.6. 2006)
- Zemljevid Kitajske. <http://travel.over.net/svet/drzave/kitajske/mapa.jpg> (4.8. 2006)