

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANA LUZAR

ANA LUZAR

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

KULTURA OBDAROVANJA V MEDNARODNEM
POSLOVANJU NA PRIMERU KITajsKE

Ana Luzar

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič

POVZETEK

Zaključna projektna naloga prikazuje in opredeljuje značilnosti mednarodnega poslovanja ter vlogo in pomen kulture v tem poslovanju. Raziskovali in preučevali smo mednarodno poslovanje izbranega slovenskega podjetja Cablex, d. o. o., na Kitajskem ter predstavili vlogo in pomen kulture v mednarodnem poslovanju podjetja na kitajskem trgu. Ugotovili smo značilnosti in posebnosti poslovanja preučevanega podjetja na Kitajskem s poudarkom, da se elementi kulture zelo razlikujejo med seboj. Ugotovili smo, da sta za uspešno poslovanje na Kitajskem zelo pomembna poznavanje in spoštovanje njihove kulture in običajev ter da je izbira primerne poslovnega darila pri tem zelo pomembna.

Ključne besede: mednarodno poslovanje, kultura, kulturne razlike, Kitajska, bonton, obdarovanje, poslovna darila.

SUMMARY

The final project work presents and defines the ways of knowing international business and defines culture as an important element of doing business abroad. In our final project we researched and studied the Slovenian company Cablex d.o.o. in China, moreover, we presented the role and importance of culture in international business on Chinese market. We examined the characteristics of doing business of company Cablex d.o.o. in China with emphasis that elements of culture are different between the two countries. We concluded that in order to do business in China successfully, the knowledge of culture and customs is of great importance and that choosing the appropriate business gift is important just as well.

Key words: international business, culture, cultural differences, China, etiquette, gift-giving, business gifts.

UDK: 327.81:339(510)(043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod | 1 |
| 1.1 | Opredelevitev tematike in teoretičnih izhodišč..... | 1 |
| 1.2 | Namen in cilji zaključne projektne naloge..... | 2 |
| 1.3 | Predvidene metode raziskovanja..... | 2 |
| 1.4 | Predpostavke in omejitve..... | 3 |
| 2 | Mednarodno poslovanje | 4 |
| 2.1 | Značilnosti mednarodnega okolja in globalizacije..... | 5 |
| 2.2 | Sestavine mednarodnega poslovanja..... | 6 |
| 2.2.1 | Gospodarsko okolje..... | 6 |
| 2.2.2 | Tržno okolje..... | 7 |
| 2.2.3 | Interno okolje..... | 8 |
| 2.3 | Negospodarsko okolje..... | 8 |
| 2.3.1 | Politično okolje..... | 8 |
| 2.3.2 | Kulturno in socialno okolje..... | 9 |
| 2.3.3 | Geografsko, tehnološko in naravno okolje..... | 9 |
| 3 | Vloga in pomen kulture v mednarodnem poslovanju | 10 |
| 3.1 | Odnos med kulturo in vedenjem..... | 10 |
| 3.2 | Vpliv kulture na mednarodno poslovanje..... | 11 |
| 3.3 | Kulturni šok..... | 13 |
| 3.3.1 | Opredelevitev kulturnega šoka..... | 13 |
| 3.3.2 | Faze kulturnega šoka..... | 14 |
| 3.3.3 | Zmanjševanje kulturnega šoka..... | 14 |
| 4 | Opredelevitev kulture na primeru kitajske | 16 |
| 4.1 | Kitajska zgodovina..... | 16 |
| 4.2 | Značilnosti kitajske kulture..... | 17 |
| 4.3 | Elementi in sestavine kulture..... | 17 |
| 4.3.1 | Norme in vrednote..... | 18 |
| 4.3.2 | Vera..... | 18 |
| 4.3.3 | Jezik..... | 20 |
| 4.3.4 | Izobrazba..... | 21 |
| 4.3.5 | Estetika..... | 21 |
| 5 | Empirični del – raziskava o bontonu in obdarovanje na Kitajskem | 23 |
| 5.1 | Bonton..... | 23 |
| 5.1.1 | Poslovni bonton na Kitajskem..... | 23 |
| 5.2 | Poslovna oblačila..... | 24 |
| 5.2.1 | Moška poslovna obleka..... | 25 |
| 5.2.2 | Ženska poslovna obleka..... | 25 |
| 5.3 | Načrtovanje daril in izbira poslovnega darila..... | 26 |
| 5.4 | Značilnosti in posebnosti kulture obdarovanja na Kitajskem..... | 29 |
| 5.5 | Ugotovitve raziskovanja in proučevanja kulture obdarovanja na Kitajskem..... | 31 |
| 5.6 | Priporočila za nadaljnji razvoj..... | 31 |
| 6 | Sklep | 33 |

| | |
|--------------------------------|-----------|
| Literatura in viri..... | 35 |
| Priloge..... | 37 |

SLIKE

| | |
|--|----|
| Slika 1: Opredelitev mednarodnega poslovanja..... | 5 |
| Slika 2: Primer različne kulture v poslovanju | 11 |
| Slika 3: Kitajski zid..... | 17 |
| Slika 4: Kitajski filozof Konfucij | 19 |
| Slika 5: Simbol jing-jang..... | 19 |
| Slika 6: Tradicionalna tibetanska budistična thanga, ki uprizarja kolo življenja s šestimi svetovi | 20 |
| Slika 7: Poslovanje na Kitajskem..... | 27 |
| Slika 8: Sedež podjetja Cablex d.o.o. v Trziču | 28 |
| Slika 9: Proizvodnja podjetja Cablex d.o.o. na Kitajskem..... | 29 |

PREGLEDNICE

| | |
|--|---|
| Preglednica 1: Vrste gospodarskih integracij in položaj trgovinskih ovir | 7 |
| Preglednica 2: Zaviralni ukrepi mednarodnega poslovanja in trgovine..... | 9 |

KRAJŠAVE

| | |
|-------|--|
| BDP | Bruto domači proizvod |
| CEFTA | Srednjeevropski sporazum o prosti trgovini |
| EFTA | Evropsko združenje za prosto trgovino |
| ISO | Mednarodna organizacija za standardizacijo |
| ZDA | Združene države Amerike |

1 UVOD

Glavni cilj vsakega podjetja je ustvariti čim večji dobiček, zmanjšati stroške poslovanja in povečati prodajo. Da pa bi podjetja lahko vse to dosegla, se odločajo za poslovanje na tujih trgih. Ti jim namreč omogočajo izbiro kraja proizvodnje, cenejšo delovno silo in konkuriranje na svetovnem trgu. Vendar ta izbira ni tako preprosta. Podjetja morajo za svoj uspeh raziskati in analizirati novo kulturno okolje, v katerega vstopajo. Na tej točki pa se srečajo z novo kulturo, ki je lahko popolnoma drugačna od domače. Dejstvo je, da se mednarodno poslovanje in kultura še kako močno prepletata. Podjetja, ki poznajo novo kulturno okolje, imajo več možnosti za poslovni uspeh kot pa podjetja, ki se nanj ne pripravijo. Zaključna projektna naloga je najprej predstavljena z vidika mednarodnega poslovanja, katere so značilnosti in sestavine tega ter na katere sestavine je treba paziti pri vstopu na tuj trg. Predstavljen je tudi vidik, kako zelo je pomembno poznavanje kulture, v katero vstopamo, in katere so značilnosti kitajske kulture. Zaključno projektno nalogo sklenemo z opredelitvijo o bontonu in obdarovanju na Kitajskem.

1.1 Opredelitev tematike in teoretičnih izhodišč

Živimo v svetu, kjer se morajo podjetja boriti za svoj obstoj zaradi številne in naraščajoče konkurence ter so primorana vstopiti na tuje trge za boljše poslovanje in razvoj. S procesom globalizacije ne dosegajo samo tega, da se podjetja povežejo in poslovno sodelujejo s podjetji iz vsega sveta, vendar dosegajo tudi množični pretok ljudi, ki pa prihajajo iz različnih kultur. Aktivnosti mednarodnega poslovanja se morajo izvajati vsaj v dveh ali običajno v več državah sveta, če hočemo govoriti o vsebini in značilnostih mednarodnega poslovanja (Ruzzier in Kesič 2011, 11). Zavedati se moramo, da so tako podjetja izpostavljena tudi drugim dejavnikom, ki jih na domačem trgu ne zaznajo. V mednarodnem tržnem prostoru lahko dolgoročno uspejo le tisti subjekti, ki se v celoti zavedajo, da je kvalitetno obvladovanje mednarodnega poslovanja skupek mnogih različnih faktorjev, znanj, veščin, navad, običajev, značilnosti ter prilagajanja drugačnim potrebam in okolju ob razumevanju realnosti in spoštovanju različnosti in drugačnosti (Ruzzier in Kesič 2011, 12).

Dejavniki, ki lahko ovirajo mednarodno poslovanje, izhajajo tudi iz tega, da ljudje prihajajo iz različnega kulturnega okolja. Kulture so si med seboj zelo različne. Kultura so posebno uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Niso dedne, marveč priučene (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 253). Od poslovnežev samih pa je odvisno, ali so kulture in običaje pripravljeni sprejeti ali ne. Če želimo delovati v multikulturnem svetu, se moramo v posamezno kulturo integrirati, saj preprosto ne moremo pričakovati, da nam bodo tujci nekega dne postali povsem podobni (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 40). Avtorji pa tudi navajajo, ko ljudje navezujejo stike s pripadniki iz drugih kultur, lahko zaradi svojih kulturnih vrednot izrečejo ali storijo kaj, kar to drugi ljudje lahko razumejo narobe in kot namerno dejanje (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 55).

Poslovanje v mednarodnem okolju od nas zahteva drugačne priprave na poslovanje in drugačne zahteve kot pa v domačem okolju. Poznavanje kultur in njihovih običajev nam omogoča lažje razumevanje drugačnosti. Olajša nam delo pri izbiri poslovnih daril. Izbira darila je vedno težka odločitev, še posebej, če poslovneža ne poznamo. Lažje je, ko opravimo nekaj obiskov in skozi neformalen razgovor spoznamo njegove hobije in vrednote. Pri izbiri je treba paziti, da nismo preveč osebni in z darilom nikogar ne užalimo. Darilo naj bo domiselno, ustvarjalno, izvirno, z osebnostno noto in prisrčno. Pri izbiri upoštevamo status obdarovanca, njegov okus in hobije (Dreo 2003, 74). Pomemben je tudi prvi vtis, poznavanje bontona in priprave na poslovna srečanja.

Na podlagi teh dejstev je nastala ideja za izdelavo zaključne projektne naloge, kjer smo želeli raziskati, predstaviti in opisati, kako zelo je pomembno poznavanje kulture v mednarodnem poslovanju. V zaključni projektni nalogi so bili raziskani, proučeni in predstavljeni vidiki kulture na primeru Kitajske, ki danes velja za najhitreje rastoči svetovni trg. Preučili smo značilnosti in posebnosti kulture obdarovanja na Kitajskem, kako se na poslovno srečanje lahko pripravimo, da bo naš uspeh čim boljši in katere so glavne sestavine kulture, ki jih moramo upoštevati pri izbiri poslovnega darila za poslovne partnerje iz Kitajske.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil raziskati, preučiti, analizirati in opredeliti kulturo obdarovanja v mednarodnem poslovanju na primeru Kitajske. V zaključni projektni nalogi smo želeli predstaviti, kako pomembno je primerno obdarovanje in poznavanje bontona ter različnih kultur. Preučili in predstavili smo tudi izbiro darila na podlagi preučevanja kulture in dajanje ter sprejemanje daril.

Temeljni cilji zaključne projektne naloge so bili:

- preučiti vlogo in pomen mednarodnega poslovanja;
- preučiti vlogo in pomen kulture v mednarodnem poslovanju;
- izpostaviti elemente kulture, ki vplivajo na mednarodno poslovanje in obdarovanje;
- preučiti vlogo in pomen obdarovanja v mednarodnem poslovanju;
- raziskati, proučiti in predstaviti značilnosti in specifičnosti kulture obdarovanja na primeru Kitajske;
- na podlagi izsledkov raziskave podati priporočila za nadaljnji razvoj in poslovno prakso.

1.3 Predvidene metode raziskovanja

Teoretični del zaključne projektne naloge je temeljil na deskriptivnem pristopu, študiji sekundarnih virov domače in tuje strokovne literature. V okviru tega smo uporabili naslednje raziskovalne metode:

- opisovanja ali deskripcije,
- povzemanja ali kompilacije,
- analize,
- sinteze.

Načrtovali smo tudi, da bi izvedli kvalitativno raziskavo v obliki polstrukturiranega intervjuja s predstavnikom podjetja Cablex, ki posluje na Kitajskem, s pomočjo katerega smo raziskali, preučili, analizirali in opredelili značilnosti poslovanja na Kitajskem in kako se kitajska kultura izraža pri značilnostih obdarovanja.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavke, ki smo jih upoštevali pri pripravi zaključne projektne naloge, so:

- zaradi nepoznavanja kultur podjetja nimajo dobrega poslovnega uspeha v mednarodnem poslovanju,
- primerna poslovna darila podjetju pomagajo pri uspešnosti in poznanosti ter lahko pripeljejo do boljših odnosov in nadaljnjega poslovnega sodelovanja,
- poslovna darila so ključna za uspešno poslovno dolgoročno sodelovanje.

Omejitve v zaključni projektni nalogi so bile:

- nezanesljivi viri podatkov, ki ne izhajajo neposredno iz kitajskega poslovnega okolja, temveč evropskega (slovensko podjetje);
- dostopnost do vseh potrebnih informacij in podatkov.

2 MEDNARODNO POSLOVANJE

Pod pojmom mednarodno poslovanje razumemo v praksi poslovanje pravnih subjektov oziroma podjetij preko državnih meja. Razumemo ga kot najširši pojem sodelovanja s tujimi državami in poslovnimi subjekti. V zadnjih desetletjih narašča bistveno hitreje kot svetovna proizvodnja (Šenk Ileršič 2013, 29).

V mednarodno poslovanje je vključeno že več kot 150 držav. Podjetja so se s procesom globalizacije povezala in poslovno sodelujejo. Globalizacija povzroča številne spremembe na področju kulture, družbe in politike. Mednarodno poslovanje omogoča podjetjem izbiro kraja, proizvodnje in prodaje. Tako se je pojavila tudi potreba po uporabi različnih instrumentov mednarodnega prava. Avtorica Šenk Ileršič (2013, 30) trdi, da je mednarodno poslovanje najširši pojem, poleg blagovnih in storitvenih tokov pomeni tudi izvajanje in opravljanje drugih dejavnosti na svetovnem trgu, kot so podjetniške naložbe, prenos znanja, ustanavljanje proizvodnih podružnic na tujem, mednarodne poslovne finance in tudi druge aktivnosti.

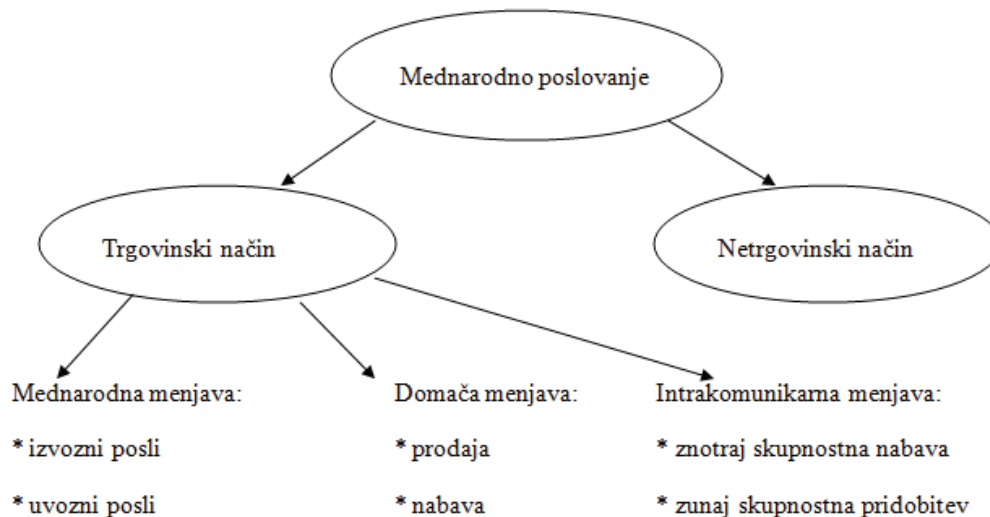
Globalizacija je večdimenzionalen, kompleksen in večplasten pojav, ki zaznamuje svetovno gospodarstvo že nekaj desetletij. Gre za svetovni razvojni trend in procese, ki zelo spreminjajo strukturo ter podobo svetovnega gospodarskega prostora. Globalizacija tako vključuje politične, sociološke, kulturne, ekonomske, finančne, tehnološke, investicijske, inovacijske in informacijske prvine. Danes globalizacija predstavlja močno povezanost in soodvisnost vseh njenih akterjev v svetovnem gospodarskem prostoru tako v dobrem kot tudi v slabem pomenu (Ruzzier in Kesič 2011, 19).

Vzrokov, zakaj se podjetja odločajo za mednarodno poslovanje, je več. Ti se razlikujejo od podjetja do podjetja ali pa celo od izdelka do izdelka. Dubrovski (2006, 91–92) navaja naslednje:

- povečanje prihodkov,
- večja izkoriščenost poslovnih oziroma proizvodnih zmogljivosti in s tem znižanje stroškov na enoto izdelka,
- povečanje ali vzdrževanje obsega zaposlitve,
- znižanje stroškov na eno enoto,
- izboljšanje konkurenčne sposobnosti,
- pridobljena znanja in izkušnje iz drugih okolij,
- inovacije poslovnega sistema,
- iskanje ugodnih nabavnih virov,
- razvoj in rast.

Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti, saj vključuje vse poslovne transakcije (opravila), ki na trgovski (premiki izdelkov, storitev, znanja, kapitala in tehnologije) ali netrgovski način (npr. proizvodnja v tujini, kapitalaska udeležba v tujem podjetju) zajema dve ali več držav. Netrgovinski način, ki hkrati

ne bi bil neločljivo povezan še z medsebojnim trgovanjem, je v poslovni praksi zelo redek primer. Mednarodno poslovanje je zato širši pojem od mednarodne menjave (tudi zunanje trgovine, mednarodne trgovine), ki vključuje izvozne in uvozne posle v najširšem smislu, torej tudi posebne zunanjetrgovinske posle (Dubrovski 2006, 15).



Slika 1: Opredelitev mednarodnega poslovanja

Vir: Dubrovski 2006, 17.

2.1 Značilnosti mednarodnega okolja in globalizacije

Začetki globalizacije segajo vse do 16. stoletja, ki se je pojavila z razvojem kapitalizma in industrializacije. Danes pa je globalizacija del našega življenja, saj omogoča svetovnim potrošnikom vse večjo izbiro med številnimi izdelki in storitvami, ki prihajajo iz vedno večjega števila držav na vedno večje število svetovnih trgov (Ruzzier in Kesič 2011, 20, 24). Na razvoj globalizacije pa vplivajo tudi naslednji dejavniki, kot jih navaja Dubrovski (2006, 50):

- povečanje število držav, ki prihajajo na mednarodni trg;
- gospodarska intenzivnost, merjena s stopnjo rasti BDP, se preusmerja od razvitih držav v dežele v razvoju;
- stalni tehnološki razvoj – informacijska tehnologija, logistika in telekomunikacije;
- odpiranje cerinskih meja za pretok izdelkov, storitev, kapitala – omogočanje konkurentom, da vstopajo na nove trge;
- povečanje oziroma spreminjanje pričakovanj odjemalcev povsod po svetu;
- obstoj pomembnih regionalnih razlik glede razpoložljivosti materialov in izdelkov.

Globalizacija povzroča vse večjo konkurenčnost izdelkov in storitev. Lahko pa podjetjem ponudi tudi cenejšo delovno silo, izbiro kraja proizvodnje in prodaje izdelkov ali storitev,

zmanjševanje stroškov in priložnost prepoznavanja in konkuriranja na svetovnem trgu. Mednarodno okolje je okolje, kjer mednarodno poslovanje poteka.

Z globalizacijo mednarodnega poslovanja oziroma globalno internacionalizacijo, ko se izgublja ali zamegljujejo meje med državami ali regionalnimi področji in s tem klasična definicija geografskega izvora izdelka (storitve), se spreminjajo tudi dimenzije procesa konkuriranja (Dubrovski 2006, 48). Danes so nekje te meje že zamegljene.

2.2 Sestavine mednarodnega poslovanja

Sestavine mednarodnega poslovanja so vse značilnosti, ki posredno ali neposredno vplivajo na delovanje podjetja na tujem trgu. Te posamezne sestavine nimajo enakega vpliva na vse izdelke ali posle, saj nas v določenem primeru zanima le ena skupina in druga ne. Razlikujemo štiri skupine med sestavinami okolja v mednarodnem poslovanju. To so negospodarsko, gospodarsko, tržno in interno okolje. Sestavine mednarodnega okolja so tisto področje, zaradi katerega je delovanje v mednarodnih razsežnostih praviloma bistveno zahtevnejše od poslovanja na domačem trgu. Prav zaradi drugačnosti poslovanja je v mednarodnem poslovanju večje tveganje poslovanja kot pa v domačem okolju (Dubrovski 2006, 121–122).

2.2.1 Gospodarsko okolje

Gospodarsko okolje je pomemben del sestavine mednarodnega poslovanja in vključuje integracije, zunanje gospodarsko politiko, monetarno politiko, gospodarsko strukturo in zunanjetrgovinsko strukturo. Integracija, ki pomeni povezovanje držav v večje regije, na eni strani olajšujejo in spodbujajo trgovino, po drugi pa člani integracije skupaj določajo pogoje za mednarodno poslovanje z drugimi državami. V Evropi poznamo poleg Evropske unije tudi druge integracije. EFTA (angl. European Free Trade Association), ki vključuje Švico, Norveško, Islandijo in Liechtenstein, druga integracija, ki jo poznamo pa je CEFTA (angl. Central European Free Trade Agreement), ki vključuje Romunijo, Bolgarijo in Hrvaško. Članstvo v integraciji ima prednosti in slabosti. Prednosti se kažejo v predvsem večji varnosti, pretok izdelkov je hitrejši in v zagotavljanju hitrejše gospodarske rasti in razvoja. Slabosti pa so, ko podjetje vstopi v strateško poslovno ali kapitalsko povezavo, da v takšno partnerstvo ni mogoče prenesti dosedanjih pravic in zelenih koristi (Dubrovski 2006, 137–139).

Preglednica 1: Vrste gospodarskih integracij in položaj trgovinskih ovir

| Vrsta integracije | Položaj trgovinskih ovir |
|-------------------------------|--|
| Politična unija | Skupna država (vlada in parlament), delitev pristojnosti med nacionalnimi vladami in skupno vlado, federativna ureditev. |
| Ekonomska unija | Poenotena monetarna in fiskalna politika, zmanjševanje moči in pristojnosti nacionalnih vlad. |
| Skupen trg | Prost pretok proizvodnih faktorjev, skupna ureditev zunanjih politik, harmonizacija notranjega trga. |
| Carinska unija | Skupni zunanjetrgovinski odnosi, usklajena trgovinska politika do tretjih držav. |
| Prosta trgovinska cona | Odprava carinskih in zmanjševanja necarinskih ovir v medsebojni trgovini v vseh ali posameznih panogah. |
| Dvo- in večstranski sporazumi | Zmanjševanje carinskih stopenj, preferencialne obravnave v enem ali več sektorjih oz. panogah. |
| Ekonomsko sodelovanje | Svetovanje in drugo sodelovanje na področju priprave in usklajevanja nacionalnih ekonomskih ali trgovinskih politik. |

Vir: Dubrovski 2006, 138.

Pri zunanjegospodarski politiki so najpomembnejši bilateralni in multilateralni sporazumi ter pogodbe, ki lahko določene izdelke postavijo v ugodnejši položaj, nekaterim pa onemogočijo vstop na trg. Monetarna politika je povezana z zunanjo vrednostjo denarja, ki se lahko spreminja z uporabo monetarnih instrumentov, odvisno od obstoječe monetarne politike v neki državi. V gospodarski strukturi so najpomembnejši podatki o BDP, obsegu naložb in stopnji inflacije. Ta struktura se nanaša na osnovne ekonomske kazalce določenega trga in podatke uporabljajo za ugotovitve, ali je prebivalstvo dovolj sposobno za nakup njihovih izdelkov. Zunanjetrgovinska struktura pa prikazuje zunanjetrgovinske bilance, blagovne in regionalne strukture uvoza in izvoza, tržni obseg, stopnjo lastnega oskrbovanja trga ter stopnjo uvoza v odvisnosti države (Dubrovski 2006, 141–143).

2.2.2 Tržno okolje

Tržno okolje sestavljajo ovire za vstop podjetja na izbran trg. Te sestavine tržnega okolja pa so pravne razmere, konkurenca, struktura distribucije, kupna moč, logistično okolje in informacijsko okolje. Poznavanje pravnega razmerja je pomembno, saj imamo v mednarodnem poslovanju opravka z različnimi tujimi partnerji z različnimi pravnimi statusi. Pomembno je poznavanje politike izdelka za izvoz, distribucije izdelkov, politike cen idr. Podjetja zanima tudi, kakšna je konkurenca na tujem trgu. Lahko je prava konkurenca, monopolistična konkurenca, oligopol in monopol. Podjetje zanima način vstopa na določen trg, kakšna je kupna moč v posamezni državi, s čimer lahko podjetja ugotovijo potencialne

možnosti prodaje izdelkov. Podjetja morajo poznati geografski položaj, sistem komuniciranja, transportno omrežje ter možnost skladiščenja za uspešno logistiko. Prav tako pa je pomembno tudi informacijsko okolje, ki nam omogoča elektronsko izmenjavo podatkov (Dubrovski 2006, 143–145).

2.2.3 *Interno okolje*

Podjetja morajo upoštevati tudi notranje dejavnike poslovnega okolja v podjetju, ko se odločijo za sodelovanje v mednarodnem poslovanju. Potrebno je upoštevati kulturo podjetja, mednarodno naravnost, stališča managementa do mednarodnega poslovanja, doseženo stopnjo internacionalizacije, organizacijsko strukturo in razvojne možnosti po posameznih področjih. V okviru internega okolja ima pomembno vlogo interni marketing (Dubrovski 2006, 146).

2.3 *Negospodarsko okolje*

Pri vstopu na tuji trg je najprej pomembno proučiti sestavine negospodarskega okolja. Negospodarsko okolje predstavlja prvo skupino ovir, ki mora pokazati pozitivne možnosti delovanja na zelenih trgih. Negospodarsko okolje predstavljajo politično okolje, kulturno-sociološko okolje, geografsko okolje, tehnološko okolje in naravno okolje (Dubrovski 2006, 121).

2.3.1 *Politično okolje*

Politično okolje lahko že na začetku predstavlja nepremagljivo oviro za vstop na tuji trg. V političnem okolju proučujemo predvsem politično ozračje tujega trga, iz katerega izvirajo posamezna politična tveganja. Da bi lahko tveganja zmanjšali ali celo odpravili, moramo politično okolje dobro proučiti (Dubrovski 2006, 122–123).

Politična tveganja v mednarodnem okolju lahko podjetjem povzročajo (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 43):

- tveganja splošne nestabilnosti,
- tveganja lastnine in nadzora,
- tveganja operativnega poslovanja,
- transferna tveganja

Ukrepi, ki jih v občutljivih političnih situacijah uporabljajo vlade, so uvozne omejitve, nadzor nad trgovom, vrednost domače valute, obseg in dostopnost tujih valut na trgu, nadzor nad cenami določenih izdelkov in poostren davčni nadzor tujih investitorjev (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 43–44).

Preglednica 2: Zaviralni ukrepi mednarodnega poslovanja in trgovine

| Zaviralni ukrepi | Učinki |
|---|--|
| Carine | Konkurenčni, proračunski |
| Kvote | Količinske omejitve |
| Embargo | Delni ukrepi prepovedi mednarodnega poslovanja in trgovine |
| Bojkot | Popolni ukrepi prepovedi mednarodnega poslovanja in trgovine |
| Različne administrativne ovire (dovoljenja, nadzori, omejitve, predpisi, pravilniki, zakonodaja, kontrole, standardi) | Nadzor nad mednarodnim poslovanjem in trgovino |

Vir: Ruzzier in Kesič 2011, 78.

2.3.2 Kulturno in socialno okolje

Kulturno-socialno okolje predstavljajo različni sistemi, kot so verski, družinski, vzgojno-izobraževalni in socialni ter slog življenja. Zelo pomembno je, da podjetje pozna okolje, v katerega vstopa s stališča vrednot in norm. Kulturno-socialno okolje predstavlja značilnosti okolja, ki so povezana s potrošnikom. Na to okolje se moramo odzvati s prepoznavanjem tipičnega potrošnika (Dubrovski 2006, 133–135).

2.3.3 Geografsko, tehnološko in naravno okolje

Pri geografskem okolju podjetja proučujejo prostorsko oddaljenost, zanimajo jih klimatske razmere, naravni in energetski viri, dostopnost, varstvo okolja in ekološke zahteve. Pri tehnološkem okolju podjetja proučujejo tehnološki napredek, informacijsko tehnologijo, interne povezave, telekomunikacijo in prenos tehnologije (Šenk Ileršič 2013, 124). Ekološko okolje pa postaja za podjetja čedalje pomembnejši element možnega razvoja in delovanja. Na določenih trgih so ekološki predpisi in zahteve visoke, spet drugje pa nizke. Večje možnosti vstopa na izbrani trg bo imelo tisto podjetje, ki bo svoje izdelke in proizvodni proces prilagodilo ekološkim predpisom in standardom posamezne države (Dubrovski 2006, 53).

3 VLOGA IN POMEN KULTURE V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Podjetja so v procesu pospešene globalizacije vedno bolj prisiljena spoznati in se zavedati različnosti kultur. Nekateri pravijo, da živimo kar v globalni vasi. Ljudje so se združili in med seboj tudi poslovno sodelujejo. Obstaja več opredelitev kulture, Makovec Brenčič, Hrastelj (2003, 253) in Kenda (2001, 90) pa navajajo naslednji:

- kultura so posebne uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Niso dedne, marveč priučene;
- kultura predstavlja skupek dosežkov ali drugače rečeno vrednote človeške družbe in je rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja.

S kulturo se srečujemo povsod. Prisotna je v šolah, posameznih državah, regijah in tudi v podjetjih. Vsako podjetje ima svoje običaje, navade in vrednote. Podjetja ustvarjajo svojo kulturo. Čedalje več se jih odloča širiti v svet, torej v drugačno kulturo. Kulturološke sestavine so pomemben del mednarodnega poslovanja. Podjetniki so primorani, da se pozanimajo o določenih značilnosti kulture, če želijo uspešno poslovati na tujem trgu.

Premalokrat pa se zavedamo, da so vzroki težav prav medkulturni nesporazumi. Intelektualni izziv pomeni razumeti bistvo drugačne nacionalne kulture oziroma pravila družbene igre. Čustveni izziv pomeni biti sposoben postaviti se v kožo koga, ki prihaja iz kakšne nenavadne države (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 14). Avtorji pa tudi navajajo, da imamo vsi ljudje sposobnost komuniciranja z drugimi, ne glede na to, kako malo so nam ti podobni, in zato se jih lahko naučimo razumeti. Glavni uspeh v mednarodnem poslovanju pa je prav to, da posameznik razume, sprejema in nima predsodkov pred drugo kulturo.

3.1 Odnos med kulturo in vedenjem

Pri odnosu med kulturo in vedenjem je treba upoštevati naslednje zaporedje:

naravno okolje → kultura → socializacija → osebnost → vedenje.

Naravno okolje vključuje različne vire, kot so rodovitna zemlja, nafta ali divjad. Ti viri vplivajo na določeno vrsto vedenja, ki živijo na posameznem območju. Samo okolje vpliva na razvoj kulturnih, socializacijskih in vedenjskih vzorcev. Vendar so tudi zgodovinski dogodki tisti, ki v enaki meri vplivajo na oblikovanje kulture. Socializacija je odvisna od več dejavnikov, ki vplivajo na odnos med kulturo in vedenjem. Ti so lahko osebnost staršev, vzgoja in struktura družine. Naravno okolje, družbeno okolje, družina in posameznikova osebnost vplivajo na vedenje (Treven 2001, 42–44).

Kultura vpliva na vsakega posameznika. Vsi živimo v določeni kulturi, vsaka pa ima svoje norme, vrednote in običaje. Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, 55) navajajo, da se ob vsakem interkulturnem srečanju vedno pojavi skušnjava, da bi druge obtožili slabega značaja ali slabih namer, namesto da bi doumeli, da delujejo po drugačnih pravilih. Se pravi, pomembno je zavedanje, da smo si vsi ljudje različni in da ne živimo vsi v enaki kulturi. Kulture se razlikujejo že v enaki deželi, čeprav lahko prebivalci govorijo isti jezik. Ljudje, ki delajo v multikulturnih okoljih s sodelavci iz različnih kultur, se srečujejo s praktičnimi težavami in razumejo potrebo po natančnejših in primernejših navodilih za večnacionalno usposabljanje. Vsaka kultura je kompleksna, vendar ni kaotična, saj je v njej gotovo mogoče odkriti jasno določljive vzorce (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 97). Dejstvo je, da se posameznik, ki prihaja iz azijskega okolja, drugače obnaša, ima drugačne vrednote in običaje kot pa posameznik, ki prihaja iz evropskega ali drugega okolja.



Slika 2: Primer različne kulture v poslovanju

Vir: Blog Mile 2012.

3.2 Vpliv kulture na mednarodno poslovanje

Če želijo podjetja učinkovito komunicirati s svojimi poslovnimi partnerji na tujih trgih, se morajo resno zavedati pomena poznavanja njihovih poslovnih običajev, navad tradicij in

vrednot ter pomena znanja tujih jezikov, kar je nujni predpogoj za večjo konkurenčnost in uspešnost poslovanja (Šenk Ileršič 2013, 132). Kulture in njihovo okolje se med seboj razlikujejo. Drugače je poslovati v Evropi kot pa Aziji. Ruzzier in Kesič (2011, 133) navajata, da imajo Japonci, Kitajci in Arabci zahteven in kompleksen način komuniciranja, ki so za sogovornika po navadi zelo naporni. Prav nasproten pa je način komuniciranja z Nemci, Avstrijci in Skandinavci, kjer je komuniciranje veliko bolj neposredno. Za dobro in uspešno poslovanje pa je potrebno zavedanje, da kulture niso boljše ali slabše, temveč drugačne, kot navajata Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 261).

Vsak model kulture je sestavljen iz opisa dimenzij kulture, ki jih je razvil Hofstede na podlagi raziskave in ločil štiri ter pozneje dodal še peto dimenzijo, in sicer (Zagoršek in Štemberger 2005, 63):

- razlike v moči,
- izogibanje negotovosti,
- individualizem ali kolektivizem,
- moškost in ženskost,
- dolgoročna ali kratkoročna usmerjenost.

Prva dimenzija Hofstedejevega modela razlike v moči temelji na tem, do katere stopnje so ljudje pripravljene sprejeti neenakosti v družbi. Države z nizko stopnjo neenakosti (Danska in Izrael) si prizadevajo, da bi to zmanjšale, medtem ko države z visoko stopnjo neenakosti (Indija, Filipini) težijo k ohranjanju teh razlik (Zagoršek in Štemberger 2005, 63). Razlike v moči se pojavljajo tudi v delovnem okolju. Za podjetja, kjer je razlika v moči velika, sta značilna hierarhična struktura in centralizirano odločanje, hierarhija pa je strogo določena. Nasprotno sta za podjetja z majhnimi razlikami v moči značilna vertikalna organizacija in demokratičen način odločanja (Šenk Ileršič 2013, 139).

Druga dimenzija izogibanje negotovosti je stopnja, do katere se ljudje počutijo neprijetno in se izogibajo nestrukturiranim, nepreglednim in negotovim težavam in okoliščinam (Zagoršek in Štemberger 2005, 63). Družbe z visoko stopnjo izogibanja (Japonska, nemško govoreče države, Vzhodna Evropa) minimizirajo negotovosti in tveganja z različnimi pravili, zakoni in kodeksi obnašanja. Družbe z nizko stopnjo izogibanja negotovosti (Skandinavija, Kitajska) so bolj tolerantne, imajo manj zakonov in pravil, so tudi bolj odprte za spremembe in inovacije (Šenk Ileršič 2013, 141).

Kot tretjo dimenzijo izpostavlja individualizem ali kolektivizem, ki se nanaša na moč povezave med ljudmi v družbi. Predstavlja stopnjo, do katere se ljudje raje vedejo kot posamezniki kot pa člani skupine. Tipičen primer individualistične kulture so ZDA in Velika Britanija, kolektivistične kulture pa sta Tajvan in Pakistan (Zagoršek in Štemberger 2005, 63).

Četrta dimenzija je moškost ali ženskost. Je stopnja, do katere v družbi prevladujejo tipično moške vrednote, kot so dosežki, herojstvo, delo in materialni uspeh, v nasprotju s tipično

ženskimi vrednotami, kot so dobri odnosi, sodelovanje in splošna kakovost življenja (Zagoršek in Štemberger 2005, 63). Moške družbe so prisotne v Japonski, Nemčiji, Avstriji, Italiji in Irski. Ženskost pa je izražena v Nizozemski, Danski, Švedski, Sloveniji in Finski. Ženske vrednote se med posameznimi kulturami razlikujejo precej manj kot pa moške (Šenk Ileršič 2013, 141).

Peto dimenzijo pa je Hofstede pozneje dodal kot dolgoročno ali kratkoročno usmerjenost, ki predstavlja stopnjo, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist dolgoročnih (Zagoršek in Štemberger 2005, 63). V kratkoročno naravnanih družbah (Afrika) je poudarek na sedanjih dogodkih in kratkoročnih naložbah, dobičku in varčevanju. Pozornost namenjajo preteklosti in sedanjosti in ne negovanju vrednot. Za dolgoročno naravnane družbe (Kitajska, Japonska, Indija) je pomembna dolgoročnost bivanja in delovanja na vseh ravneh življenja družbe. Osredotočajo se na prihodnost in vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju. Za te družbe je značilna vztrajnost pri doseganju rezultatov (Šenk Ileršič 2013, 142).

Za uspešnost poslovanja oziroma realizacijo poslovnih ciljev v mednarodnem poslovanju pa morajo podjetja poznati, spremljati in sprejeti naslednje sestavine kulture (Šenk Ileršič 2013, 134):

- stališča, norme in vrednote;
- vero;
- jezik;
- izobrazbo;
- estetiko;
- barve;
- blagovne znamke;
- materialno kulturo;
- družbeno organizacijo in družbene institucije.

3.3 Kulturni šok

Kulturni šok lahko doživi vsak posameznik. Lahko je zgolj turist, ki raziskuje posamezno državo in kulturo, lahko pa je tudi poslovnež, ki poslovno sodeluje s podjetji, ki prihajajo iz drugačnega kulturnega okolja. Kulturni šok se lahko pojavi, ko menjamo okolje iz enega kulturnega okolja v drugega.

3.3.1 Opredelitev kulturnega šoka

Kulturni šok je proces začetnega privajanja na neznano kulturo. Gre za hitri vstop v neopredeljeno stanje negotovosti, v katerem posameznik ni prepričan, kaj se od njega pričakuje oziroma kaj lahko sam pričakuje od drugih. Kulturni šok nastane v katerikoli

situaciji, ko se je posameznik prisiljen prilagoditi neznani družbi, v kateri ne more uporabiti svojih izkušenj. Ni odvisen zgolj od tuje države. Mogoč je tudi ob seznanjanju z novo šolo, mestom, podjetjem ali družino (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 35).

3.3.2 Faze kulturnega šoka

Poznamo šest faz kulturnega šoka (Harris in Moran 1999, 142):

1. *uvodna faza*. Je faza, kjer se posameznik pripravlja na novo kulturno okolje. Pripravlja se fizično in psihično in opravi vse potrebne rezervacije.
2. *faza opazovalca*. Ob prihodu posameznik doživlja vznemirjenje in radovednost, vendar je njegova osnovna identiteta zakoreninjena doma. Navdušeni smo nad novo kulturo. Faza medenega meseca lahko traja do šest mesecev.
3. *faza prisotnosti*. Faze medenega meseca je konec, počasi se moramo naučiti jezika in živeti z vsakodnevnimi rutinami nove kulture.
4. *faza šoka*. V tej fazi doživljamo negativne občutke nove kulture, počutimo se razdražljivo, zaspano, depresivno in osamljeno. Moramo se soočiti z razlikami v kulturi in se prilagoditi.
5. *faza prilagoditve*. Z lokalnimi ljudmi se povežemo, se prilagodimo novi kulturi. Začutimo pripadnost novi kulturi in imamo občutek sprejetosti.
6. *faza povratka*. Posameznik se je popolnoma prilagodil novi kulturi. Ko se vrača domov, je težje, kot pričakuje. Posameznik mora še enkrat čez vseh pet faz, čeprav so lahko manj trajajoče.

3.3.3 Zmanjševanje kulturnega šoka

Ko menjavamo okolje, se lahko nanj pripravimo. S pripravo na novo kulturno okolje lahko zmanjšamo kulturni šok. Lahko se pozanimamo o novi kulturi, kakšni so običaji in vrednote. Novo kulturo primerjamo s svojo, naredimo lahko analizo okolja in se lahko izognemo stereotipom. Dobra priprava na novo okolje nam lahko prinese manj razočaranj in negativnih učinkov.

Lahko se tudi predhodno medkulturno izobrazimo in upoštevamo naslednja priporočila, ki veljajo za poslovneže, ki se odpravljajo v tujino (Jazbec 2005, 103):

- *pridobivanje informacij o državi*; lahko uporabimo internet, razgovor s poslovnimi partnerji, sodelavci, branje literature, udeležimo se lahko seminarjev;
- *jezikovno izobraževanje*; v večini tuji poslovneži cenijo naše znanje njihovega jezika, zato je le to znanje zelo zaželeno. Lahko gre zgolj za besede, geste, ki jih bo naš poslovni partner cenil;

- *obisk države*; obisk bo učinkovitejši, če bo imel kandidat znanje o državi, kulturi in jeziku;
- *kulturni asimilator*; je programiran učni pristop, primeren za samoizobraževanje. Vsebuje kratke zgodbe, ki opisujejo interakcijo med dvema ali več ljudmi iz različnih kultur.

4 OPREDELITEV KULTURE NA PRIMERU KITAJJSKE

Kitajska leži v Vzhodni Aziji in ima veliko kulturnih značilnosti. Večini je poznana po hrani, zahtevnem jeziku in črkah, zgodovini, koledarju, oblačilih, medicini, veri in tradiciji. Ker ima Kitajska največ prebivalcev na svetu, kar 1,3 milijarde, so politično uvedli zakon enega otroka. Znana so nam žensko »majhno stopalo« in postopek izvedbe tega ter gejše in otroška delovna sila. Zavedati se moramo, da se Kitajska kultura zelo razlikuje od naše. Vendar za uspešno poslovno sodelovanje ne smemo obsojati in imeti predsodke, vendar je treba poznati njihovo zgodovinsko ozadje, tradicijo in navade.

4.1 Kitajska zgodovina

Zgodovina je pomemben del kulture. Kitajci zelo cenijo poslovne partnerje, ki poznajo njihovo zgodovino. Legende o kitajskih vladarjih segajo vse do 2852 pred našim štetjem. Prva dinastija je bila Shang (okoli leta 1700–1025 pred našim štetjem), ki je vladala celotnemu Velikemu kitajskemu nižavju in imela visoko razvito bronastodobno kulturo. Dinastija Zhou (okoli leta 1025–256 pred našim štetjem) jih je uničila in imela velik del severne Kitajske. Dinastija je imela velik kulturni in gospodarski napredek (uvedba denarnega gospodarstva, razvoj trgovine in mest). Naslednja dinastija je bila dinastija Qin (221 pred našim štetjem). Zaradi obrambe pred Huni so začeli graditi veliki kitajski zid. S poenotenjem uteži, mer, denarja in pisave so zmanjšali razliko med posameznimi območji. Sledila je dinastija Han (202 pred našim štetjem–220) in dosegla vrhunec pod cesarjem Wu Tijem. Od 1. do 7. stoletja je vladavina Han dosegla drugi gospodarski in kulturni vrhunec (zbiranje starejše literature, izum papirja, širjenje budizma od 1. stoletja naprej), nato je razpadla na tri velike države, general Yang Chien (581–618) pa je Kitajsko znova združil. V času dinastije Tang (618–906) je Kitajska znova doživela kulturni in gospodarski razcvet. Zaradi vpliva Indije in srednjeazijskih kultur sta se razvijali likovna umetnost in poezija, nastajale so nove smeri budizma. Leta 906 je Kitajska vnovič razpadla. Dinastija Song (960–1279) jo je spet združila. Pomembne pridobitve iz tega obdobja so hitro rastoči riž, smodnik, kompas in tiskarske črke. Na začetku 13. stoletja so na severu začeli vdirati Mongoli, vendar so jih uspešno pregnali leta 1368. Mandžurska ljudstva so v 17. stoletju začela vpadati in so prevzela kitajsko kulturo. Kitajska se je nato razširila na Tajvan, Mongolijo, Tibet in Srednjo Azijo. Prebivalstvo se je množilo vse hitreje, zato je v 19. stoletju nastala huda lakota. Na začetku 20. stoletja se je okrepilo republikansko gibanje. Nastala je državljanska vojna, po kateri je leta 1949 oblast prevzela komunistična partija Kitajske. Tako se je Kitajska preimenovala v Ljudsko republiko (Natek in Natek 2006, 293–295).



Slika 3: Kitajski zid

Vir: World Knowing 2014.

4.2 Značilnosti kitajske kulture

Kitajska kultura je stara že več kot tisoč let. Znana je po svojem slikarstvu, arhitekturi, znanosti in tehnologiji. Kitajsko kulturo sestavljajo vera, umetnost in zgodovina. Kitajci zelo radi živijo v skupnosti in cenijo svojo družino, saj jim ta pomeni vse, zato se borijo proti skupinski pravici in pravica posameznika ni v ospredju. Kakovost življenja jim veliko pomeni. Njihova najpomembnejša vrednota je spoštovanje starejših in cenijo hierarhijo. Kitajci menijo, da so tuji manjvredni in koruptivni. Kitajci cenijo tudi *guanxi*, ki je še zmeraj prisoten pri poslovanju. Beseda *guanxi* pomeni »razmerje«, ki izraža odnos do druge osebe in gre za izmenjavo uslug. *Guanxi* je element zaupanja, ki si ga tuji poslovni partnerji morajo prislužiti s strani kitajskih poslovnežev.¹

4.3 Elementi in sestavine kulture

Če podjetje želi biti uspešno na tujem trgu, mora upoštevati določene elemente, ki sestavljajo določeno kulturo. Elementov, ki sestavljajo kulturo, je veliko. To so družbene organizacije ter ustanove, vrednote in norme, religije, jezik, vzgojni in vzdrževalni sistemi, umetnost in estetika, materialne, kulturne in življenjske razmere. Za te sestavine danes še posebej velja, da so interaktivne, se med seboj povezujejo, druga drugo krepijo ali slabijo. V konkretnem položaju lahko ena od sestavin prevladuje (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 256). Pri

¹ [Http://www.worldlearnerchinese.com/content/what-guanxi](http://www.worldlearnerchinese.com/content/what-guanxi) (3. 8. 2015).

poslovanju v tujini so pomembne vse sestavine kulture, ki jih moramo upoštevati. Kitajci spoštujejo norme in vrednote ter se jih čim bolj želijo držati, pomembna jim je vera, spoštujejo svoj jezik, izobrazbo in estetiko.

4.3.1 Norme in vrednote

Medtem ko so družbene norme sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli, so vrednote globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga norm. Za vrednote pa menimo, da niso nekaj ezoteričnega, kar bi bilo dostopno le izbrancem (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 257). Velikokrat pride do poslovnega sodelovanja dveh različnih kultur, ki imajo popolnoma druge vrednote in norme. Zato je pomembno spoštovati in upoštevati druge norme in vrednote neke druge kulture, saj nam to omogoča medkulturno sodelovanje in komuniciranje.

Na Kitajskem so norme in vrednote povezane z zgodovino. Obstaja več tisoč norm in vrednot, ki jih posamezniki upoštevajo (politične, gospodarske ali socialne). Na Kitajskem velja, da je moški tisti, ki ima službo, ženske pa doma gospodinji. Oba sta povezana, vendar ima moški večjo avtoriteto v družini in družbi. Moški je tisti, ki mora priskrbeti, da denar prinese k hiši, ženska pa je zadolžena za gospodinjska opravila. Otrok jim pomeni vse in predstavlja središče družine. Tradicionalna Kitajska družba kaže na to, da je ženska manj vredna, moški pa je tisti, ki ima večjo moč. Za Kitajca je najpomembnejša vrednota »ohranitev časti«. Cenijo skromnost in vljudnost.²

4.3.2 Vera

Vera je pomemben element kulture. Mnoge kulture vidijo v religiji namen svojega obstoja, zato lahko ignoriranje religije, poskus spreminjanja ali vsiljevanje svoje privede do najhujših konfliktov (Završnik 2007, 65). Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 258–259) pa pravita, da religije različno obravnavajo in opravičujejo obnašanje posameznikov. Poznavanje dela prostih dni in verskih praznikov je zelo pomembno za načrtovanje prodaje ter poslovnih potovanj. Tam, kjer je vera slog življenja, ima odločilen vpliv na mednarodno poslovanje.

Kitajska pozna religijo že iz antičnih časov. Na Kitajskem veruje kar 85 % ljudi, le 15 % pa je ateistov. Kitajska religija obsega, poleg osnovnega verovanja v moč bogov, usode in prednikov, tri velike religije: konfucianizem, taoizem in budizem.³

Konfucianizem je odnos do življenja in način razmišljanja, ki temelji na naukih Kong Fuzija. Učil je, da je človekova dolžnost in sreča v podrejanju »volji neba« – najvišjemu duhovnemu načelu, ki naj bi urejalo tok dogodkov in odnose med ljudmi. Konfucij naj bi predstavljal

² [Http://www.ukessays.com/essays/sociology/traditional-chinese-values.php](http://www.ukessays.com/essays/sociology/traditional-chinese-values.php) (27. 7. 2015).

³ [Http://www.travelchinaguide.com/intro/religion/](http://www.travelchinaguide.com/intro/religion/) (8. 8. 2015).

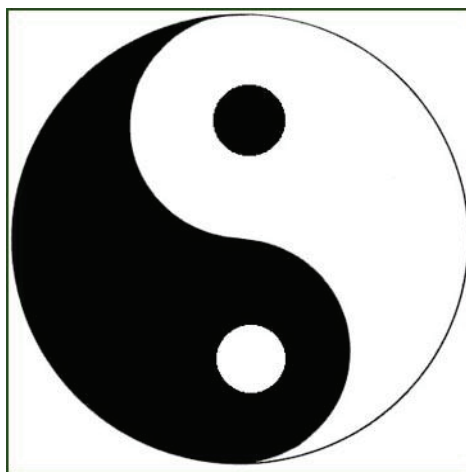
ideal plemenitega človeka. Ustrezno spoštovanje, ljubezen do družine, vzajemnost med prijatelji, blagohotnost do tujcev in lojalnost državi je po Konfuciju pet osnovnih plemenitosti, ki jih je treba gojiti (Žnidaršič 2000, 471).



Slika 4: Kitajski filozof Konfucij

Vir: Wikipedija 2013.

Taoizem, beseda *tao* ima globok pomen v kitajski miselnosti. Pomeni mistično moč, ki je za vsemi dogajanja, tok dogajanj samih in hkrati religiozno pot, ki naj bi ji vsakdo sledil. V nasprotju s konfucianizmom se taoizem zavzema za spontanost in naravnost, prepuščanju sebe toku *taa*. Taoisti so težili k samoti, meditaciji in preprostemu življenju. Njihove metode kontemplacije so bile podobne budistični meditaciji. Večina Kitajcev v svojem načinu razmišljanja povezuje taoizem s konfucianizmom (Žnidaršič 2000, 471).



Slika 5: Simbol *jing-jang*

Vir: Tai Chi in QiGong b. l.

Budizem, ki se je sicer razvil v Indiji okoli leta 500 pred našim štetjem, se je na Kitajsko razširil okoli leta 100 pred našim štetjem. Budistični nauk se odlikuje pred drugimi, ker je Buda učil, da ni trajnega »jaza«. Poudarja, da nobena stvar ni trajna, da obstajajo samo nenehne spremembe. Družina, prijatelji, posest in celo naša lastna duh in telo so podrejeni nenehni spremembi in propadu. Trenutki sreče niso zadovoljivi, ker nikoli ne trajajo. Ker je spremenljivost nespremenljivo dejstvo, lahko postanemo resnično srečni le, če se odrečemo pojmu, kot sta »jaz« ali »moj«. To pa lahko dosežemo z metodo meditiranja, kot je učil Buda (Žnidaršič 2000, 468).



Slika 6: Tradicionalna tibetanska budistična *thanga*, ki uprizarja kolo življenja s šestimi svetovi.

Vir: Wikipedija 2014.

4.3.3 Jezik

Jezik velja kot najpomembnejši obstoječi del kulture v neki državi. Ne samo da je osnova vsake komunikacije, izraža tudi pripadnost k določeni kulturi. Obvladovanje jezika je prvi pogoj, da se oseba prilagodi neki kulturi. Vsak jezik ima besede in fraze, ki so praviloma lahko razumljene le v kontekstu. Takšne fraze pa so značilne za posamezno kulturo. V mednarodnem poslovanju ima jezik štiri različne vloge (Završnik 2007, 64):

- potreben je za direktno pridobivanje informacij,
- omogoča vstop v lokalno družbo,

- pomemben je pri komuniciranju v podjetju,
- omogoča več kot le zmožnost komuniciranja.

Pomembno pa je tudi neverbalno oziroma nebesedno komuniciranje. Nebesedno komuniciranje lahko zaznavamo z očmi, ušesi, tipom in vonjem (Mumel 2008, 575). V kategorijo govornice telesa uvrščamo geste, kot so kretnje rok, dlani, nog, glave, v kategorijo se uvrščata tudi mimika izraza obraza, oči, ust in tudi splošna drža telesa in hoje (Mumel 2008, 579).

Kitajci imajo zaradi svoje velikosti države veliko narečij, mandarinščina pa predstavlja njihov uradni jezik. Kitajščina pozna štiri tone, ki so za izgovorjavo zelo pomembni. Kitajsko pisavo pa sestavljajo znaki. Obstaja več kot 60 tisoč znakov. Za potrebe za vsakdanje življenje pa je dovolj, če Kitajec pozna okoli pet tisoč znakov. Izobražen Kitajec naj bi poznal od osem do deset tisoč znakov. Pri poslovanju s Kitajci je uraden jezik angleščina. Kitajski poslovneži zelo spoštujejo poslovne partnerje, ki govorijo kitajščino. Treba je paziti na neverbalno komunikacijo, saj ne marajo dotikanja in stvari ne smemo odkrivati z nogo (Grintal 2013, 215).

4.3.4 Izobrazba

Izobrazba je priučena in privzgojena. Osebe jo pridobivajo v vzgojno-izobraževalnih sistemih in ustanovah ter s samoizobraževanjem. Nekoč je kot merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, danes pa, ko na tujih trgih čedalje pogosteje poslujemo z netrgovinskimi načini in oblikami, pa je pomembnejši kazalec kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov z vplivom na tolerantnost, vzorce porabe in vedenjske porabe (Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 259–260).

Kitajcem izobraževanje pomeni veliko in ga obravnavajo resno. Spoštujejo učitelje in jih tudi nagovarjajo z besedo učitelj. Z učenjem začnejo že pri treh letih. Otroci ure in ure sedijo pred knjigami ter se udeležujejo raznih dejavnosti, ki jih izberejo starši. Velikokrat je to tečaj angleškega jezika. Veliko mladih študira, zato je velika konkurenca pri vpisu na univerzo. Čeprav je študij plačljiv, je izobrazba odskočna deska za boljše življenje in dober poklic, zato veliko staršev varčuje denar za otrokovo šolanje.⁴

4.3.5 Estetika

Estetika je vse, kar je povezano z lepoto in kakšen odnos imamo do tega, kar je lepo. Estetika je vezana na umetnost (glasba, slikarstvo in ples), po drugi strani pa na izdelke in industrijsko

⁴ http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CC8QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.chinese4.eu%2Fchina-things-to-know%2Fsl%2F&ei=5QPiu9imIJLT7Abl74HADQ&usg=AFQjCNG3ZDUQY3CtJefBoCkq7CJftPr5A&sig2=aHb79TGZuVh1hG_j2m870A/ (5. 8. 2015).

oblikovanje. Ko ponujamo izdelke na tujem trgu, moramo paziti, kaj je lokalnim prebivalcem lepo (Mumel 2008, 599). Završnik (2007, 67) pravi, da se od kulture do kulture razlikuje, kaj je in kaj ni sprejemljivo. Zavedati se moramo, da imajo barve drugače pomen v drugih kulturah kot na domačem trgu. Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, 260) pa pravita, da je pravilo, da kadar smo v dvomih, ravnamo po barvah državne zastave.

Na Kitajskem imajo določene barve svoj pomen. Rdeča barva je barva sreče, praznovanja in pomeni dolgo življenje. Oranžna pomeni prilagodljivost in spontanost. Rumena je barva časti, spoštovanja, topline. Kitajci jo štejejo za moško barvo. Zelena pomeni plodnost, upanje, novo življenje. Modra barva je barva nesmrtnosti, varstva, zdravljenja. Kitajci modro štejejo kot ženstveno barvo. Vijolična pomeni duhovno zavedanje, prinaša srečo, slavo in moč. Bela pomeni smrt in žalovanje, ponižnost, starost in nesrečo. Črna je barva za mlade fante, pomeni stabilnost, zaupanje in znanje. Rjava pa je barva zemlje in marljivosti. Če s Kitajci poslovno sodelujemo, moramo paziti pri izbiri poslovnega darila, da je primerne barve.⁵

⁵ [Http://www.nationsonline.org/oneworld/Chinese_Customs/colours.htm](http://www.nationsonline.org/oneworld/Chinese_Customs/colours.htm) (7.8.2015).

5 EMPIRIČNI DEL – RAZISKAVA O BONTONU IN OBDAROVANJE NA KITAJSKEM

Ko podjetja poslujejo med seboj, je pomembno tudi zavedanje o bontonu. Lepo vedenje pripomore k boljšemu poslovanju in zaupanju poslovnim partnerjem. Bonton pomeni trenutno družbeno sprejemljivo vedenje, ki ga določajo moralne norme časa in prostora, v katerih živimo, etika pa predstavlja zbirko strogih predpisov o vedenju v zahtevnejših situacijah. Pravila bontona se prilagajajo času, saj se vrednote ljudi spreminjajo, vendar nekatera pravila ostajajo nespremenjena že zelo dolgo. Osnovno vodilo lepega vedenja predstavljajo trije temelji: koristnost, poštenost in prijetnost. Če ravnamo v skladu s pravili poslovnega bontona, se bomo bolje počutili in imeli večjo verjetnost, da bomo dosegli svoje cilje. Poštenost odpira mnoga vrata (Grintal 2013, 10–12).

Obdarovanje poslovnih partnerjev je tudi del poslovnega poslovanja. Z izbiro primerne darila se poslovnež želi zahvaliti za uspešno poslovno sodelovanje oziroma želi ohraniti še nadaljnje poslovne odnose. Poslovno darilo je tudi del predstavljanja svoje lastne kulture in organizacije kot celote. Obdaruje se lahko ob poslovnih stikih, pomembnih obletnicah in drugih dogodkih. Če s poslovnimi partnerji že dolgo sodelujemo, je primerno obdarovanje tudi ob osebnih praznikih (Mumel 2008, 557).

5.1 Bonton

Pri poslovanju v mednarodnem okolju bonton predstavlja lepo vedenje, pozdravljanje, rokovanje, predstavljanje, izmenjavo vizitk, primerne teme za pogovor itd. Pomembno je zavedanje, da bonton ni enak v različnem kulturnem okolju. Avtorica Grintal (2013, 18) navaja, da kar je v nekem kulturnem okolju lepo in primerno, je morda v drugem okolju neprimerno. Zato je priprava na določeno kulturo pomembna in želena za uspešno poslovno sodelovanje.

5.1.1 Poslovni bonton na Kitajskem

Pri poslovanju s Kitajci je vedno bolje priti na sestanek ali poslovno srečanje od pet do deset minut prej. Zamudo Kitajci štejejo kot nespoštovanje. Pri pozdravu je najboljšo počakati na pobudo kitajskega predstavnika. Pozdrav se nadaljuje s stiskom roke. Nikakor pa ni primerno, da na prvem srečanju predstavnika poljubimo na lice, saj to Kitajci štejejo za intimnost; najprimernejši bi bil priklon. Pri nagovarjanju poslovnih partnerjev se na Kitajskem priimek vedno govori pred imenom. Pri predstavitvi se ne uporabljajo gibi, ti so moteči za Kitajce, saj oni ne govorijo z rokami. Ne prenesejo kazanja s prstom, zato je pri predstavitvi najboljšo uporabiti vso dlan. Poslovne vizitke je najboljšo izročiti z obema rokama. Kitajci imajo radi lepe vizitke. Najboljšo je, da so vizitke na eni strani napisane v angleščini in na drugi v kitajščini. Neprimerno bi bilo, da bi vizitko pospravili v žep v prisotnosti poslovneža,

najboljše bi jo bilo postaviti kar na mizo pred seboj. Kitajci so zadržani in mirni, zato spoštujejo in pričakujejo takšno obnašanje tudi od svojih poslovnih partnerjev. Pri poslovnih obedih gostitelj vedno prvi začne jesti in piti. Neprimerno bi bilo govoriti o poslu. Cenijo zanimanje poslovnega partnerja o Kitajski zgodovini in znamenitostih. Nikakor ni primerno kritiziranje politike in kitajskega sloga življenja. Treba je poskusiti vso hrano, ki jo dobimo na krožnik. Nikakor pa se ne sme pojesti vse, saj bodo Kitajci mislili, da se nismo dovolj najedli. Sprejemi so pomemben del posla na Kitajskem. Za te namene gre veliko več denarja kot pri nas ter vključujejo karaoke, bankete in pitje kitajskega viskija. Banketi so pomemben element osebnih stikov. Gosti so razvrščeni po hierarhiji. Višje razvrščeni sedijo bližje najpomembnejšega gosta. Za najbolj častno mesto velja osrednje mesto nasproti vrat ali pa mesto, obrnjeno proti vzhodu. Meni poslovne večerje je določen vnaprej. Hrane je po navadi veliko, vsaj 20 različnih jedi. S tem gostitelj pokaže gostoljubnost in spoštovanje do povabljenih. Ne smemo pričakovati možnosti izbire hrane in tudi nihče nas ne bo vprašal, ali nam je bilo všeč. Nujno je treba reči zdravico na čast gostitelja, zato je najboljša, da imamo govor pripravljen vnaprej. Pričakujemo lahko več zdravic in če bo kozarec prazen, bo kmalu spet napolnjen.⁶

5.2 Poslovna oblačila

Prvi vtis je najpomembnejši. Ljudje si ga izoblikujemo v prvi minuti. Človek si najprej ustvari prvi vtis o videzu človeka, ki ga potem dopolnjuje z njegovim govorom, kretnjami in vonjem. Pri zunanji podobi je treba paziti, kakšno obleko oblečemo, kakšna je naša pričeska in kakšen vonj oddajamo. Prvi vtis je vizualni in je plod vidne zaznave, sestavljene iz treh dejavnikov (Grintal 2013, 73–75):

- če je bil sogovornik napovedan, vplivajo na prvi vtis, ki ga je naredil na preostale, napoved, nič manj pa njegov družbeni položaj in ugled;
- sogovornikova urejenost in splošni vtis;
- njegova govorica telesa in obrazna mimika;

Z izbiro obleke bomo izražali samozavest in spoštovanje do svoje organizacije. Z ustrežno izbiro obleke izrazimo spoštovanje do dogodka, gostitelja in drugih prisotnih. Izbrati moramo pravi vzorec in barve, ki so skladne z našo osebnostjo in postavo. V obleki se moramo dobro počutiti, zato jo prilagodimo svojemu značaju, slogu življenja, starosti in postavi. Nikakor pa ne gre zanemariti tudi osebno higieno, ki jo moramo dnevno negovati – počesana pričeska, urejena brada (pri moških), urejeni nohti in zobje ter vonj (Grintal 2013, 100–102).

⁶ <http://www.cyborlink.com/besite/china.htm/> (27. 7. 2015).

5.2.1 *Moška poslovna obleka*

Pomembno je, da se moški počuti udobno in oblačila nosi primerno. Tudi moški se različno obleče za različne priložnosti. Primerna moška poslovna obleka je klasična obleka s kravato. Barva obleke naj bo temno modra, črna ali siva. Neprimerno je, da moški kombinira črtasto obleko in črtasto srajco. Obleka mora biti iz kakovostnih materialov, ki se ne mečkajo. Ne sme zaudarjati po cigaretah ali znoju. Hlače morajo biti tako dolge, da pokrivajo vrhnji del čevlja. Srajca naj bo svetle barve (bela, svetlo modra ali bež), njenih rokavov se ne viha, čeprav je lahko vroče. Kravata naj bo temnejše barve in naj sega do zaponke na pasu ter mora biti vedno brezhibno čista. Čevlji naj bodo klasični, z vezalkami in loščeni. Najprimernejša barva je črna, podplat naj bo tanek in usnjen. Pri črnih čevljih se nosijo črne, sive ali temno modre nogavice. Pomembna je dolžina nogavic, saj se pri sedenju ne sme videti koža na nogi. Pri modnih dodatkih so moški omejeni. Primerni so le ura, kravatna igla in manšetni gumbi. Veržice in zapestnice pri poslovnem moškem niso dovoljene (Grintal 2013, 108–111).

Osnovna pravila urejenosti poslovnega moškega so (Dreo 2003, 24):

- vedno je treba poskrbeti za svež vonj telesa;
- britje brade je redno, po potrebi zjutraj in zvečer;
- obisk frizerja je zaželen enkrat mesečno;
- nošenje dokolenk in črnih čevljev na vezalke;
- obvezna pravilna izbira kravate;
- čist in neobrabljen srajčni ovratnik;
- obvezno nošenje obleke (brez puloverjev, kavbojk, usnjenih in športnih jaken);
- čisti in urejeni nohti.

5.2.2 *Ženska poslovna obleka*

Ženska naj z obleko poudari, kar je na njej lepega in skrije svoje pomanjkljivosti. Pri tem mora upoštevati svojo starost, telesne značilnosti in okoliščine. Ženska poslovna obleka je lahko hlačni kostim ali kostim s krilom. Primerne barve kostima bi bile temno modra, siva in črna. Čevlji ne smejo biti umazani in ponošeni. Pete naj bodo visoke pet centimetrov. Dolžina krila naj bo do kolen. Mini krila ne sodijo na poslovna srečanja. Tudi predolga krila niso najprimernejša. Bluze naj bodo preproste, ne prozorne in ne preveč oprijete. Modni dodatki pri ženskah so lahko torbica, ruta, pas, nakit in ura (Grintal 2013, 104–107).

Osnovna pravila za urejenost uspešne poslovne ženske so (Dreo 2003, 31):

- lasje naj segajo do ramen;
- vonj parfuma naj bo diskreten, vendar svež;
- uhane lahko vedno nosite, stalne ali pa na zaponko;
- ustnice naj bodo diskretno obarvane;
- nohti naj bodo barvani na temno rdečo barvo;

- čevlji naj bodo visoki od pet do sedem centimetrov;
- čevlji morajo biti črni, klasični ter spredaj zaprti;
- dekolte naj bo odprt samo do višine pazduhe;
- krilo naj ne bo krajše kot tri centimetre pod kolenom;
- vedno nosite hlačni ali krilni kostim.

5.3 Načrtovanje daril in izbira poslovnega darila

S poslovnimi darili pokažemo naklonjenost do sodelavcev, poslovnih partnerjev in drugih ljudi, s katerimi sodelujemo. Darilo lahko pomeni izkazovanje pozornosti, potrditve dobrih medsebojnih odnosov, izražanje hvaležnosti, spoštovanja in zaupanja (Grintal 2013, 159). Poslovno darilo lahko izročimo ob različnih priložnostih, sklenitvi poslovnega sodelovanja, obletnicah podjetja ali zgolj osebnih obletnicah.

Pri izbiri daril morajo biti podjetja pozorna, da niso predraga, saj obdarovanje ne sme mejiti na podkupovanje. Slednje je kaznivo dejanje, ki nam lahko uniči sklenitev posla ali poslovno sodelovanje. Avtor Mumel (2008, 566–567) navaja smernice, ki jih je treba upoštevati, kadar želimo ločiti poslovno darilo od podkupovanja:

- darilo za prejemnika po merilih njegovega okolja ne sme imeti omembe vredne materialne vrednosti,
- darilo ne sme biti neposredno namenjeno sklenitvi ali izvajanju posla in ne sme biti nagrada za pridobljeni posel,
- darilo obdarovanec ne sme zahtevati kot pogoj za darovalcu koristno poslovno dejanje.

Izbira darila je težka odločitev, še posebej, če poslovneža ne poznamo. Da lahko izberemo primerno poslovno darilo, moramo tega načrtovati. Načrtovanje vključuje tudi sodelovanje s strokovnjaki za strategijo načrtovanja. Treba je izbrati darilo, embalažo darila, barvo embalaže ali barvo ovojnega papirja. Vse to načrtovanje daril pa je tudi odvisno od kulture in običajev podjetja, v katerem kulturnem okolju podjetje deluje. Načrtujemo tudi izročitev in način izročitve poslovnega darila. Z načrtovanjem daril si podjetja lahko tudi prihranijo stroške. Avtorica Dreo (2003, 73) razdeli poslovna darila glede na stopnje sodelovanja:

- ob prvem poslovnem srečanju podarimo svinčnik, blok ali obesek;
- poslovnemu partnerju, s katerim želimo utrditi poslovne odnose, podarimo rokovnik, pisalo ali majice;
- partnerju, s katerim sodelujemo že nekaj časa, podarimo vino s kozarci, zgoščenko z glasbo ali lončke;
- pri partnerjih, s katerimi smo imeli uspešno poslovno pot in so na meji prijateljstva, si dovolimo osebna darila, pri katerih upoštevamo njihove hobije.



Slika 7: Poslovanje na Kitajskem

Vir: Asia Scotland Institute 2015.

Izvedli smo tudi kvalitativno raziskavo v obliki polstrukturiranega intervjuja s predstavnikom podjetja Cablex, d. o. o., gospodom Tomažem Pleščem. Omenjeni je bil od junija do decembra 2012 službeno napoten na Kitajsko, natančneje v provinco Jiangsu mesta Xizhou. Namen intervjuja je bil pridobiti informacije s področja poslovanja, kitajske kulture, kulture obdarovanja in obedov. Razlog za njegov odhod je bilo odprtje proizvodnje podjetja Cablex, d. o. o., na Kitajskem. Namen tega odprtja je večinoma servisiranje njihovih kupcev z njihovimi izdelki, ki so svojo proizvodnjo preselili na Kitajsko (Electrolux, Beko, Kärcher idr.). Poglavitne naloge njegovega službenega dela na Kitajskem kot tehničnega direktorja so bile prenos tehnologije iz matičnega podjetja v Tržiču na Kitajsko, izbrati vodstveni kader za vse funkcije v proizvodnji in jih usposobiti, postavitve proizvodnje in nabava opreme ter nadzor nad nabavo materiala za proizvodnjo. Za delavce v proizvodnji so organizirali izobraževanje. Njegovi nalogi sta bili tudi spremljati kakovost v proizvodnji in vzpostavitev te. Namen je bil tudi pridobitev certifikata ISO 9001 in s pomočjo direktorja pridobiti nove posle.

Gospod Plešec je povedal, da je bilo zelo malo časa med njegovo odločitvijo in odhodom, tako da se ni pozanimal, kakšna je kitajska kultura. Zato je informacije o tem pridobil od svojih sodelavcev, ki pa so že bili poslovno prisotni na Kitajskem. V veliko pomoč mu je bil tudi direktor Cablex CN, Slovenec, ki že več kot deset let živi na Kitajskem. Povedal je, da ni mogoče narediti primerjave poslovanja s Slovenijo in da je težko vzpostaviti začetni poslovni odnos, saj so Kitajci pri poslu zelo nezaupljivi. Potrdil je tudi, da so vse javne službe skorumpirane, kar pomeni, da brez podkupovanja težko dokončaš neki posel ali pridobiš dovoljenja. Podobno, vendar manj, je tega v gospodarstvu, kjer je večji nadzor. Po njegovem mnenju je kultura poslovanja na zelo nizki ravni. Velika razlika pa je v velikosti posla. Tam so potrebe po nekem blagu, v njihovem primeru kabelskih snopih, nekajkrat večje kot v Evropi. Povedal je, da je dogovore – pogodbe, ki so sicer že sklenjene, treba stalno preverjati,

saj so Kitajci strokovnjaki v iskanju lukenj pri tem. Ko pa poslovni partner ugotovi, da si strokoven in ne dopuščaš odstopanj, se zavedajo tega ter se držijo dogovorjenih rokov in kakovosti.



Slika 8: Sedež podjetja Cablex, d. o. o., v Tržiču

Vir: Cablex 2015.

Velika pomanjkljivost Kitajcev je, kot je povedal g. Plešec, da vse pritrdijo, kljub temu da ne razumejo. To je posledica njihovega izobraževalnega sistema, ki jih uči, da moraš biti najboljši in brez napak. Žal to ne uspe. Laž je v njihovem sistemu tolerirana. Kljub temu da se vsi v izobraževalnem sistemu učijo angleščine vsaj pet let, je njihovo znanje te za pogovor neuporabno. V pisnem znanju so nekoliko boljši. V poslovanju z njimi je zato obvezen zelo usposobljen, neodvisen prevajalec, ki je prisoten tudi na poslovnem obedu. Povedal je, da je na Kitajskem obvezen, saj se tam zaključijo pogajanja in pomembne odločitve. Pomemben je že izbor restavracije. V teh so mize vedno okrogle in sedežni red je pomemben. Gost, ki je povabljen, mora sedeti tako, da gleda na vhod v prostor, okoli njega pa se posedejo po

pomembnosti. Gostitelj vedno naroči preveč hrane in pijače, ki se pije pogosto in v majhnih kozarcih. Preseneča pa ga, da obed traja za naše razmere razmeroma kratko.

Srečal se je tudi z obdarovanjem, ki je na Kitajskem skoraj obvezni del poslovnega protokola. Njihovo podjetje je podarilo poslovna darila slovenskega izvora, vino in steklene izdelke. Enkrat je tudi sam dobil darilo, čeprav so bili prodajalci. Spomni pa se poslovnega darila, prekajenega mesa, ki pa je bilo za naše razmere neužitno.

Pred odhodom na Kitajsko je spoznal njihovo zgodovino in si predstavljal, da je njihova kultura bogata, ne pa, da je tako zelo različna od naše. Njegov pogled na Kitajce pa se je spremenil s prihodom nazaj v Slovenijo. Gospod Plešec pravi, da ko živiš nekaj mesecev z njimi, spoznaš razlike in te nenavadni dogodki ne presenečajo več tako, kot so te na začetku.

Na podlagi intervjuja smo ugotovili, da je poslovanje na Kitajskem drugačno kot pri nas. Prisotne so kulturne razlike ter način in bonton obdarovanja.



Slika 9: Proizvodnja podjetja Calex, d. o. o., na Kitajskem

Vir: Calex 2015.

5.4 Značilnosti in posebnosti kulture obdarovanja na Kitajskem

Ko se podjetja poslovno obdarujejo, morajo biti pozorna na več dejavnikov, ki vplivajo na uspešen rezultat obdarovanja. Pomembni so načrtovanje, vrednost in prava izbira darila, prav tako pa tudi način in kraj izročitve darila. Obdarovanje pa se razlikuje od kulture do kulture. Kot smo že večkrat omenili, se kulture razlikujejo med seboj. Tudi pri obdarovanju je pomembno, da določeno kulturo, njene značilnosti in specifičnosti najprej dobro in natančno preučimo.

Kitajska kultura temelji predvsem na spoštovanju in medsebojnih odnosov. Kitajci se obdarujejo ob vsakih priložnostih – ob rojstvu otroka, osebnih obletnicah ali pa, ko učitelj sprejme novega študenta. Obdarujejo se z darili majhne vrednosti, na primer škatlica cigaret, rože, čokolada in podobno. Poslovnež pa mora upoštevati ključno razliko med poslovnim darilom in podkupovalnim darilom. Z darilom je treba pokazati spoštovanje in ustvarjanje ter ohranjanje odnosov s poslovnim partnerjem. Pri izročanju daril je pomembno, da poslovnež predstavi darilo poslovnemu partnerju. To nikakor ne sme biti predrago, saj bi lahko kitajski poslovnež lahko to razumel kot podkupovanje. Obdarovanje je po navadi ob koncu uvodnega sestanka ali pa na banketih, ki so na Kitajskem zelo priljubljeni. Darilo je treba vedno podariti ali sprejeti z obema rokama. Kitajski poslovni partner lahko poslovneža povabi tudi domov. V takem primeru je darilo lahko zgolj malenkost, na primer čokolada ali torta.⁷

Kitajska kultura je drugačna od naše. Zato je načrtovanje poslovnega darila več kot dobrodošlo. Darilo, ki ga izročimo, lahko predstavlja našo državo, regijo ali kraj, nikakor pa ne sme biti predrago. Kitajski poslovnež lahko ob naši izročitvi zavrne poslovno darilo. Vendar je treba vztrajati in mu ga ponuditi vsaj trikrat, da ga sprejme. Darilo, ki ga izročimo kitajskemu poslovnemu partnerju, je treba izročiti v podjetju ali na poslovnem obedu. Izročimo ga lahko le ob koncu poslovnih pogajanj. Pri tem je treba poudariti, da je darilo, ki ga izroči podjetje, namenjeno predstavniku kitajskega podjetja. Po navadi izroči darilo glavni predstavnik tujega podjetja glavnemu predstavniku kitajskega podjetja.⁸

Ocenjujemo, da bi bila lahko primerna poslovna darila za poslovne partnerje iz Kitajske naslednja:

- elegantni predmeti z logotipom podjetja;
- predmeti, ki predstavljajo deželo in pokrajino, od koder prihajamo;
- rože;
- alkoholne pijače, likerji;
- ilustrirane knjige;
- sladkarije ali košara s sadjem.

Če podarjamo aranžirane predmete, je primerna barva zavojnega papirja rdeča. Ko podarjamo več predmetov hkrati, naj bo to število šest ali osem.

Neprimerna poslovna darila za poslovne partnerje iz Kitajske so naslednja:

- ure,
- dežniki,
- klobuk,
- belo cvetje,

⁷[Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/china-country-profile.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/china-country-profile.html) (2. 8. 2015).

⁸[Http://www.executiveplanet.com/index.php?title=China:_Gift_Giving](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=China:_Gift_Giving) (5. 8. 2015).

- noži,
- robčki,
- ostri predmeti – Kitajci si to razlagajo kot prekinitev stikov.

Izogibati se je treba beli in črni barvi, saj ti dve simbolizirata smrt. Ko podarjamo več predmetov hkrati, se je treba izogibati številu štiri, saj se to enako sliši kot smrt v njihovem jeziku.⁹

5.5 Ugotovitve raziskovanja in proučevanja kulture obdarovanja na Kitajskem

Ugotavljamo lahko, da zaradi nepoznavanja tujih kultur podjetja ne dosegajo želenega poslovnega uspeha v mednarodnem poslovanju. Omenili smo že, da niso pomembne samo vstopne strategije podjetja na mednarodne trge. Pomembni sta tudi kakovostna analiza tujega trga in njegovega kulturnega okolja. Vera, tradicija in vrednote močno vplivajo na osebnost posameznika, kar se neposredno izraža tudi pri mednarodnem poslovanju. Kulturne sestavine vplivajo tudi na izbiro poslovnega darila. Ne samo, da je darilo pomembno pri poslovanju, zelo pomembna je tudi prava izbira poslovnega darila. Slednja podjetju pomagajo pri uspešnosti in njegovi prepoznavnosti. Na podlagi izvedene raziskave v obliki intervjuja smo ugotovili, da so poslovna darila ključna za poslovanje in uspešnost v kitajskem poslovnem okolju. Niso pa primerna vsa darila. Opredelili smo tudi, katera so primerna in katera neprimerna darila pri poslovanju s kitajskimi poslovnimi partnerji. Razlike v kulturi se kažejo v veri, jeziku, vrednotah in načinu poslovanja. Kitajci imajo zelo močno izraženo in poudarjeno vrednoto hierarhije, ki vpliva na poslovanje. Ne zaupajo zlahka, tuji poslovni partner pa si mora zaupanje zaslužiti. Ko pa ga dokaže in si ga prisluži, je sodelovanje z njimi lažje in vodi k uspešnejšemu poslovanju.

5.6 Priporočila za nadaljnji razvoj

Podjetja, ki bodo svojo prodajo, celotno ali delno proizvodnjo širila na tuje trge, naj natančno in vsebinsko dobro analizirajo tako trg kot tudi njegovo kulturno okolje. Analiza trga naj vključuje gospodarsko in negospodarsko okolje. Pozorna naj bodo tudi na okolja, ki lahko preprečijo oziroma otežijo vstop na tuji trg in delovanje ter poslovanje na njem. Treba je zelo dobro in natančno preučiti tuje kulturno okolje, predvsem, kakšne so njihove vrednote, običaji, tradicija in poslovno okolje. Na poslovne obiske se je treba predhodno dobro pripraviti. Pred odhodom naj priprava na novo poslovno okolje vključuje preučitev kulturnega okolja, vere in dela prostih dni, tradicije in vrednot posameznikov ter izbiro poslovnega darila. Z dobro pripravo na novo kulturno okolje imajo podjetja več možnosti za poslovni

⁹[Http://www.executiveplanet.com/index.php?title=China:_Gift_Giving](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=China:_Gift_Giving) (5. 8. 2015).

uspeh, sklenitev poslov, ohranjanje dobrih poslovnih odnosov in tudi dolgoročnega uspešnega poslovanja na izbranih tujih trgih.

6 SKLEP

Učinki globalizacije nas spremljajo na vsakem koraku našega življenja. Globalizacija je postala del našega življenja, zato jo je mogoče začutiti prav povsod. Mednarodni trg je čedalje bolj nasičen oziroma že kar prenasičen z izdelki, ki nam jih ponujajo svetovna podjetja. Izdelki, ki prihajajo iz vsega sveta, izvirajo iz različnih področij, saj jim to globalizacija omogoča, hkrati pa podjetju omogoča proizvodnjo na enem koncu sveta in prodajo na drugem. Mednarodni trgi omogočajo poslovno uspešnost in prepoznavnost podjetja celotnemu ali določenemu mednarodnemu trgu. Vendar ne samo podjetja, temveč tudi posamezniki, zaposleni na določenih delovnih mestih, se morajo dobro pripraviti na poslovanje v mednarodnem prostoru. Lahko bi rekli, da se zaradi globalizacije umikajo meje med kulturami in razlikami, pa vendar ni tako. Kulture se med seboj zelo razlikujejo in pomembno je zavedanje, da jo podjetja in posamezniki predhodno dobro preučijo ter se nanjo pripravijo. Vsaka kultura ima svoje značilnosti in vrednote; te je treba upoštevati pri poslovanju za uspešno poslovno pot.

V zaključni projektni nalogi smo raziskovali, preučevali ter analizirali vlogo in pomen mednarodnega poslovanja ter pomen kulture tega poslovanja. Ugotovili smo, da sta ti dve sestavini zelo povezani. Podjetja ne morejo biti uspešna, če se predhodno ne pripravijo na novo okolje; ta pa vključuje poslovno in kulturno okolje. Izpostavili smo elemente kulture, ki vplivajo na mednarodno poslovanje in obdarovanje. Elementi najpogosteje vključujejo vero, tradicijo, jezik, običaje in vrednote.

Predstavili smo značilnosti in posebnosti kulture ter kulture obdarovanja na primeru Kitajske. Ugotovili smo, da je Kitajska hitro rastoč trg, ki predstavlja veliko poslovnih priložnosti. Kitajska kultura temelji na zaupanju in dobrih medsebojnih odnosih.

Preučili smo vlogo in pomen obdarovanja v mednarodnem poslovanju ter na podlagi izvedene kvalitativne raziskave v obliki polstrukturiranega intervjuja s predstavnikom podjetja Cablex, d. o. o., ugotovili, da je obdarovanje skoraj obvezno pri poslovanju s partnerji na kitajskem trgu. Ugotovili smo, da poslovanje na Kitajskem ne poteka brez težav in da se zelo razlikuje od poslovanja v Sloveniji. Intervjuvanec je izpostavil pomembno težavo, to je laž, saj njihov sistem izobraževanja to dovoljuje in jih uči, da morajo biti najboljši in brez napak. Hkrati je razložil, da je prav zaradi laži zelo težko poslovno sodelovati z njimi.

Na podlagi raziskave smo ugotovili značilnosti poslovanja s kitajskimi poslovnimi partnerji, kakšna je Kitajska kultura in njihova kultura obdarovanja. Ugotovili smo, da se različni elementi kultur zelo razlikujejo med seboj.

Vsem podjetjem, ki se bodo odločala poslovati na mednarodnem trgu, priporočamo dobro pripravo, analizo tržnega okolja in še posebej njegove kulture. Potrebno je zavedanje, da sta poslovanje in kultura vedno prisotni hkrati. Priprava mora biti obsežna in natančna. Kot smo

že omenili, se kulture med seboj zelo razlikujejo. Dobri in predvsem ustrezni glede na značilnosti kulturnega okolja trga naj bosta tudi priprava in izbira poslovnega darila. Pomembno je zavedanje, da je poslovno darilo le izraz spoštovanja do poslovnega partnerja in ne sme izražati namena podkupovanja.

LITERATURA IN VIRI

- Asia Scotland Institute. 2015. *Why is Asia Business Etiquette Important?*
[Http://www.asiascot.com/news/2015/03/03/asia-business-etiquette/](http://www.asiascot.com/news/2015/03/03/asia-business-etiquette/) (15. 9. 2015).
- Blog Mile. 2012. *Cross Cultural Communication Tips for the Global Business Community*.
[Http://blog.mile.org/cross-cultural-communication-tips-for-the-global-business-community/](http://blog.mile.org/cross-cultural-communication-tips-for-the-global-business-community/) (15. 9. 2015).
- Cablex, 2015. [Http://www.cablex.si](http://www.cablex.si) (27. 7. 2015).
- Chinese for Europeans. Bl. *Kitajska. Kaj moraš vedeti, preden se odpraviš na pot?*
[Http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CC8QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.chinese4.eu%2Fchina-things-to-know%2Fsl%2F&ei=5QPiu9imIJLT7Abl74HADQ&usq=AFQjCNG3ZDUQY3CtJefBoCkq7CJftPr5A&sig2=aHb79TGZuVh1hG_j2m870A](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CC8QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.chinese4.eu%2Fchina-things-to-know%2Fsl%2F&ei=5QPiu9imIJLT7Abl74HADQ&usq=AFQjCNG3ZDUQY3CtJefBoCkq7CJftPr5A&sig2=aHb79TGZuVh1hG_j2m870A) (5. 8. 2015).
- Dreo, Z. 2003. *Pot v poslovni svet*. Slovenska Bistrica: IZZA.
- Dubrovski, D. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Grintal, B. 2013. *Poslovni bonton od A do Ž*. Maribor: Poslovna založba MB.
- Harris, P. R. in R. T. Moran. 1999. *Managing cultural differences*. Houston: Gulf.
- Hofstede, G. J., P. B. Pedersen in G. Hofstede. 2006. *Komuniciranje raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano.
- Jazbec, M. 2005. Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih ljudi. *Globalno gospodarstvo in kultura različnosti*, ur. J. Prašnikar in A. Cirman, 85–107. Ljubljana: Časnik Finance.
- Kenda, V. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kwintessential. 2013. *China – Language, Culture, Customs and Etiquette*.
[Http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/china-country-profile.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/china-country-profile.html) (2. 8. 2015).
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba
- Mumel, D. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Natek, K. in M. Natek. 2006. *Države sveta*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Nations Online. Bl. *Symbolism of Colours, Assciations of The Five Elements, Chinese Beliefs, and Feng Shui*.
[Http://www.nationsonline.org/oneworld/Chinese_Customs/colours.htm](http://www.nationsonline.org/oneworld/Chinese_Customs/colours.htm) (7.8.2015).
- Ruzzier, M. in D. Kesič. 2011. *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Šenk-Ileršič, I. 2013. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV Založba.
- Tai Chi in QiGong. bl. *Jing in Jang*. [Http://www.taichi-qigong.si/clanki/qigong-teorije-koncepti/jing-jang/](http://www.taichi-qigong.si/clanki/qigong-teorije-koncepti/jing-jang/) (7. 8. 2015).
- TransMedics. 2013. *China: Gift Giving*.
[Http://www.executiveplanet.com/index.php?title=China:_Gift_Giving](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=China:_Gift_Giving) (5. 8. 2015).
- Travel China Guide. bl. *Religions & Beliefs in China*.
[Http://www.travelchinaguide.com/intro/religion/](http://www.travelchinaguide.com/intro/religion/) (8. 8. 2015).

- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Ukessays. 2015. *Traditional Chinese values*.
[Http://www.ukessays.com/essays/sociology/traditional-chinese-values.php](http://www.ukessays.com/essays/sociology/traditional-chinese-values.php) (27. 7. 2015).
- Wikipedija. 2013. *Konfucij*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Konfucij](http://sl.wikipedia.org/wiki/Konfucij) (8. 8. 2015).
- Wikipedija. 2014. *Budizem*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Budizem](http://sl.wikipedia.org/wiki/Budizem) (8. 8. 2015).
- Williams, D. 2012. *China Business Etiquette, Culture & Manners*.
[Http://www.cyborlink.com/besite/china.htm](http://www.cyborlink.com/besite/china.htm) (27. 7. 2015).
- World Knowing. 2014. *Great wall of China Ancient History*. [Http://worldknowing.com/great-wall-of-china-ancient-history/](http://worldknowing.com/great-wall-of-china-ancient-history/) (5. 8. 2015).
- World Lerner Chinese. Bl. *What is Guanxi?*
[Http://www.worldlearnerchinese.com/content/what-guanxi](http://www.worldlearnerchinese.com/content/what-guanxi) (3. 8. 2015).
- Završnik, B. 2007. *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
- Zagoršek, H. in M. Štemberger. 2005. Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*, ur. J. Prašnikar in A. Cirman, 57–84. Ljubljana: Časnik Finance.
- Žnidaršič, M. 2000. *Družinska enciklopedija Guinness*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za intervju s predstavnikom podjetja Cablex, d. o. o., Tržič, g. Tomažem Pleščem, ki je tehnični direktor podjetja.

Vprašalnik:

1. Kdaj ste bili poslovno na Kitajskem in kakšna je bila vaša naloga?
2. Ste se pred odhodom pozanimali, kakšna je kitajska kultura?
3. Kaj ste si mislili o Kitajcih in njihovi kulturi, preden ste odšli na pot?
4. Kako je poslovati z njimi? Bi lahko naredili primerjavo s Slovenijo?
5. Kako bi opisali poslovanje s Kitajci?
6. Ste se srečali z obdarovanjem?
7. Kaj ste podarili kot poslovno darilo?
8. Ste prejeli poslovno darilo tudi od Kitajcev?
9. Ste bili povabljeni na poslovni obed?
10. Kako pa je potekal?
11. So vas Kitajci kdaj pozitivno in kdaj negativno presenetili?
12. Se je vaše mnenje o Kitajcih kaj spremenilo, ko ste prišli nazaj v Slovenijo?
13. Kako bi opisali Kitajce kot poslovne partnerje?