

Jelena Eric*

SPECIFIČNOSTI PROCESA INTERNACIONALNOG PREGOVARANJA U KINI

Abstrakt: *Multinacionalne korporacije koje posluju na globalnom tržištu u svom poslovanju se sve češće susreću sa brojnim izazovima proizašlim iz kulturnih različitosti i specifičnosti pojedinih zemalja. U tom pogledu Kina je zemlja koja za tzv. "zapadne" pregovarače predstavlja najveću nepoznanicu i poslovnu zagonetku. Tok procesa internacionalnog pregovaranja sa poslovnim partnerima iz Kine je u visokom stepenu determinisan običajima, tradicijom i kulturnim obrascima, što nameće potrebu za novim tipom menadžera, sposobnim da prevaziđu različitosti.*

Ključne reči: *kineski menadžment, internacionalno pregovaranje, kulturne razlike*

CHARACTERISTIC OF INTERNATIONAL NEGOTIATION PROCESS IN CHINA

Abstract: *Multinational corporation working on the global market are facing numerous issues arising as a result of intercultural differences and varieties. For international negotiators coming from western civilization China represent ultimate business challenge. International negotiation process with Chinese participants, highly determined by local customs, tradition and cultural patterns, creates the need for the new profile of management, skilled and capable to overcome intercultural diversities.*

Key words: *Chinese Management, Intercultural Negotiation, Cultural Differences*

Zapadna civilizacija već dve hiljade godina ima neprekidnu fascinaciju kinesnom tradicijom i kulturom. Poslednji veliki talas interesovanja za ovu azijsku državu započeo je još 1979. kada je Kina zvanično otvorila svoje granice, a kulminirao je njenim zvaničnim prijemom u *Svetsku Trgovinsku Organizaciju* oktobra 2001. To je, zajedno sa terorističkim napadom na

* Ekonomski fakultet, Kragujevac

Ameriku 11.septembra, bio najznačajniji međunarodni događaj te godine i označio je preokret u međunarodnim ekonomskim odnosima.

Petnaest godina su trajali pregovori sa STO koji su Kini omogućili da za to vreme liberalizuje svoje zakone i investicionu politiku, i da naročito trgovinske i propise vezane za zaštitu intelektualne svojine prilagodi svetskim standardima. U tom periodu čela kineska privreda je polako hvatala korak sa razvijenim zemljama sveta, pretpostavljajući da će dan prijema u STO doći uskoro. Glavni zahtev koji je zapadna civilizacija postavila najmnogoljudnijoj državi na svetu bio je da uspostavi jasan i nediskriminatorski sistem koji će svima pružiti podjednaku šansu da posluju na njenoj teritoriji. Imajući u vidu činjenicu da je kineski politički sistem po savremenim standardima nedemokratski, visoko centralizovan i zatvoren, i da Kina ne pokazuje spremnost da ga reformiše, ovo je bio uslov svih uslova da bude prihvaćena i primljena u svetsku porodicu tržišnih ekonomija. Ustavnim promenama 1999 godine legalizovano je privatno vlasništvo kao oblik svojine i privatna preduzeća su izjednačena sa državnim, čime je stvorena osnova za nastavak održivog, tržišno zasnovanog rasta čele privrede.

Kina je najbrže rastuća ekonomija u poslednjih deset godina sa prosečnim godišnjim rastom društvenog proizvoda od 10,8%. Nacionalna valuta juan ima kontrolisano fluktuirajući kurs i vezana je za američki dolar. Iako je nacionalni dohodak po glavi stanovnika manji od 1000\$ zbog ogromne populacije koju ova država ima, ipak treba reći da u urbanim sredinama, koje su kičma ekonomskog rasta, on prelazi 3000\$ po stanovniku. U desetogodišnjem periodu izvoz se učetvorostručio, naročito u Sjedinjene Američke Države i iznosi oko sto milijardi dolara. U poslednjih pet godina prosečni godišnji nivo direktnih investicija u kinesku privredu iznosio je preko 60 milijardi dolara.

Imajući u vidu nove okolnosti u kojima su stvorene zakonske pretpostavke za ravnopravni tretman na tržištu, zapadne kompanije sve više usmeravaju svoje aktivnosti na ovo ogromno tržište, u težnji da osvoje makar jedan njegov deo, svesne daje profitni potencijal na njemu skoro neiscrpan. Na putu ostvarivanja tog cilja čeka ih oštra konkurencija ne samo drugih multinacionalnih kompanija, već i vrlo fleksibilne i proaktivne kineske privrede koja je sposobnost kopiranja uspešnih proizvoda i tehnoloških postupaka sa zapada podigla na veoma visok nivo.

Zapadne kompanije koje pretenduju da nastupe na kineskom tržištu su se suočile sa još jednim, možda najvećim izazovom od svih, a to je kultura, tradicija i društveni ambijent koji se drastično razlikuje od bilo kog drugog i

zbog kojeg je Kina vekovima predstavljala enigmom za ostatak sveta. Tako je nastala potreba za sasvim novim tipom menadžmenta koji će morati da uvažava specifičnosti podneblja i kulturne razlike koje postoje između partnera iz Kine i sa zapada. Ovo se posebno odnosi na oblast poslovnog pregovaranja.

Naglašavajući hijerarhiju i socijalnu harmoniju, Kinezi pokušavaju da minimiziraju direktnu konfrontaciju. U tradicionalnom kineskom jeziku simbola ne postoji simbol koji označava pregovore. Termin koji se danas koristi *tan pati* u suštini predstavlja kombinaciju dva pojma, od kojih jedan označava diskusiju, a drugi donošenje odluka. Ovako sastavljene reci nemaju konotaciju prepiranja, ni nadmudrivanja, već rešavanja konflikta, saradnje i harmonije. Prema kineskom shvatanju, svi bliski odnosi, u koje se ubrajaju i poslovni, uključuju stalan dijalog između uključenih strana, i to u duhu poverenja i lojalnosti, a u atmosferi potpune harmonije i sklada. Zapadnjački pristup prema kome neko gubi, a neko dobij a u pregovorima sigurno rastura harmoniju. Pregovaranje, onako kako se shvata na zapadu, u Kini takoreći ne postoji.

Osim toga, veoma mnogo se naglašavaju neformalni odnosi zasnovani na interakcijama pre i posle pregovora, nego na samim pregovorima. Etimologija latinske reci *negotium* ("ne u slobodno vreme") implicira da se u zapadnoj perspektivi slobodno vreme i pregovori isključuju. U kineskoj perspektivi to nije slučaj. Kinezi pregovaranje doživljavaju kao kontinuum. Zapadne kompanije pregovore vide kao vreme kada se dve strane sastanu da pregledaju predloženi ugovor stavku po stavku. Za Kineze, međutim, odluke koje se tom prilikom donesu nisu ništa značajnije od onih koje su donete pre ili posle pregovora, naprotiv. Umesto naglaska na sadržinu posla i krajnji ishod, oni gledaju širu sliku kod koje se pregovori ne završavaju dogovorom, već tek počinju. Zato zapadnjaci moraju da pokažu ličnu posvećenost i prisutnost sve vreme.

Kinezi su poznati kao lukavi pregovarači, što se može objasniti i razlozima koji potiču iz novije kineske istorije. Poslednjih dvadeset godina zapad se aktivno udvarao Kini, pre svega iz komercijalnih razloga. Tako je ova, druga po veličini azijska ekonomija imala privilegiju da bira sa kim će da saradjuje i pod kojim uslovima. Kao što se Deng Xiaoping hvalio Henriju Kisindžeru: "Kina nikada nije tražila usluge od drugih". Ova pozicija zasnovana na samodovoljnosti omogućavala je da se uvek cenka dobro i u velikom obimu.

Jedan od najvećih izvora frustracija za zapadne kompanije je kineski stav prema ulozi i autoritetu legalnih ugovora. Neki Kinezi potpisivanje ugovora u cilju iskazivanja obaveze smatraju uvredom. Iz kineske perspektive, detaljisanje

obaveza u pismenoj formi znači smrt za partnerski odnos. Kineski direktori se često žale da je zapadni sistem pregovaranja kao potpisivanje predbračnog ugovora, takav da može da osudi partnerstvo na propast pre nego što uopšte započne. Kinezi ugovor doživljavaju kao rigidan, jer ne obuhvata promene situacije do kojih može doći. Zato poslovni ljudi sa zapada mogu da očekuju ponovno tumačenje delova ugovora tokom čitave poslovne saradnje.

Zapadni pregovarači treba takodje da budu svesni kompleksnosti iskustva kineza iz matice u poslovanju sa ostatkom sveta. Duga istorija kolonijalizma ponekad ih čini sumnjičavim prema strancima. Izazov zapadnih poslovnih pregovarača nije da se pojave kao neokolonijalisti i nameću ekonomski i kulturni imperijalizam. U Kini strane kompanije moraju da obrate pažnju na vladine propise koji su vrlo zamršeni i često se ne zna šta je u čijoj jurisdikciji. Vlada igra znatno manju ulogu kada su pregovarači poreklom iz dijaspore nego iz matice. Zato zapadnjaci više vole da posluju da kinezima iz dijaspore, pošto imaju mogućnost da sklope ugovore na teritoriji Hong Konga ili Singapura, gde je pravni sistem razvijeniji i bliži zapadnom stilu. Zato danas mnogi poslovni ljudi u Kini čine napor i pokušavaju da se približe zapadnom načinu i stilu pregovaranja.

Odani svojoj Konfuči tradiciji, Kinezi su ekstremno osetljivi i duboko respektuju uloge i rangove. Za pregovaračkim stolom, funkcije u kompaniji i socijalni status su značajan deo sticanja autoriteta i poštovanja. Zato će Kinezi lako i brzo oceniti snagu i autoritet pregovaračkog tima sa zapada. Zato je za zapadnu kompaniju veoma važno da pošalje osobu sa visokom funkcijom u hijerarhiji, jer se tako pokazuje poštovanje prema partneru i budućem dogovoru. Kinezi imaju velike pregovaračke timove, iako samo mali njihov deo ostaje tokom celih pregovora. Ovo jezgro grupe, koga čine najpre advokati, a zatim eksperti, menadžeri i prevodioci, često nema moć donošenja finalnih odluka. On samo skuplja podatke i stvara uvid onima koji odlučuju iza scene, a to mogu biti i vladine agencije ili važni članovi porodice.

Neka istraživanja pokazuju da preko dve trećine poslovnih ljudi održava intenzivne socijalne relacije, kao što su sastanci po restoranima i davanje poklona. Ove interakcije ne uključuju poslovne diskusije, već uspostavljaju temelj za njih.

Na primer, generalna pravila kojih se zapadnjaci moraju pridržavati su da ne poklanjaju cveće, koje se u Kini smatra površnim poklonom, naročito ne belo, jer je ono simbol smrti. Isto tako, simboli povezani sa smrću su sat, lepeza ili bilo šta povezano sa brojem 4. Nikada ne treba poklanjati ni noževe, mačeve

ili makaze jer se veruje da oni "seku " vezu. Veoma je važno izbeći i ekstravagantne i skupe poklone koji se shvataju kao uvreda, zato što su takvi da ih je teško uzvratiti.

Činjenica da kineska kultura naglašava izostanak konflikta ne znači pasivnost i nedostatak strategije za pregovaračkim stolom. U pregovorima kinezi prekomerno laskaju partnerima i portretišu ih kao svemoćne, sa ciljem da ih zaslepe i nateraju da budu popustljivi prema njihovim "malim zahtevima". U suštini cilj je da preobrate ekonomsku dominaciju zapadnjaka i da im nametnu logiku u kojoj jača strana ima veću obavezu prema slabijoj i na ramenima nosi veću odgovornost za uspeh pregovora.

Druga taktika tiče se održanja pregovora na domaćem terenu. Puka činjenica da zapadnjačka strana putuje i da je primorana da funkcioniše u stranoj kulturi stavlja je u slabiju pregovaračku poziciju. Kineski pregovarači u tom smislu često stavljaju primedbe pozivajući se na nepoznate običaje i propise, igrajući na kartu nedovoljne obaveštenosti partnera.

Ceremonije i pravila ophodjenja su veoma važni i zasnovani na konfučijanskoj tradiciji. Ona se zasniva na velikom broju pravila ponašanja i detalja etiketiranja koje je Konfučije lično sakupio, a koji su se koristili u četvrtom i petom veku pre nove ere na feudalnim sudovima. Ova pravila se jedinstvenim imenom zovu *Li* i prošlo je dosta vremena dok nisu postala sastavni deo svakodnevnog života u Kini. *Li* može za zapadnjake da deluje suviše formalno, ali su pravila etiketiranja i danas od ključnog značaja za interpersonalne relacije.

Neka od tih pravila su sledeća: da domaćin uvek gosta treba da isprati do prevoznog sredstva i da ga prati pogledom dok se ne izgubi iz vida; po zapadnim standardima fizički izrazi su minimalni, rukovanje ljubazno, a tapkanje po leđima uvredljivo; na svim javnim manifestacijama aplauz je učtiv, ne buran; narav se kontroliše sve vreme, treba izbeći odsečnu i glasnu diskusiju; znak poštovanja je da se dozvoli drugome da zauzme počasno mesto, levo od domaćina ili da se propusti da prodje prvi; serviranje čaja često označava kraj sastanka.

Kineski pregovarači su poznati po tome što koriste vreme u svoju korist, pregovarajući lagano i strpljivo, svesni da su njihovi partneri sa zapada pod pritiskom rokova. Često koriste taktiku odlaganja koja se odnosi na tzv. *neibu* propise, tj. na nepoznate zakone čije je postojanje teško proveriti. Znači, sve

traje duže nego što je planirano. Za pregovore je po pravilu potrebno više od jedne posete.

Čitava komunikacija u Kini je veoma zavisna od koncepata i to treba imati na umu tokom čitavih pregovora. U formalnim pregovorima ne može se očekivati da će kineski pregovarač jasno reći, ali može se videti da će govorom tela jasno pokazati slaganje, odnosno neslaganje. Ako se ne slaže, on će samo odmahnuti rukom ispred lica, odbiti da uspostavi kontakt očima, imaće bezizražajno lice ili će prosto ostati nem.

U kineskoj kulturi smatra se nespretnim i neučtivim da nečije sumnje, osećanja i mišljenja isplivaju na površinu i budu otvoreno pokazane. Važnije je dati kompliment osobi ili izbeći neprijatne i osetljive teme nego izneti iskreno mišljenje, ako je iskrenost na račun tuđih osećanja. Otvorenost, individualizam i iskrenost koji protivreče društvenim konvencijama i osnovama ljubaznosti nemaju mesto na društvenom nivou. Smeh i smeškanje u kineskoj kulturi predstavljaju ne samo univerzalnu reakciju na zadovoljstvo i humor, već i uobičajeni odgovor na negativne događaje kao što su smrt i druge nesreće. Kada su osramoćeni ili uvredjeni, kinezi se smeju i nastavljaju sa smehom sve dok neko nastavlja sa neprijatnom diskusijom. Zapadnjaci su ovakvim ponašanjem često zbunjeni i šokirani. Dakle, važno je zapamtiti da smeh u Kini nije uvek izraz radosti, već kulturnog modela. U kineskom društvu sve lične emocije i privatni odnosi ostaju privatni.

Kinezi očekuju da tokom celih pregovora održe glatke interpersonalne odnose, čak i ako pregovori ne uspeju. Važno je i posle rastanka ostati u dobrim odnosima jer je za kineske pregovarače "*njihov obraz, njihova budućnost*". Medju samim kinezima svadje se rešavaju van sudova, pregovorima i poravnanjima. Ovakav pristup je za zapadnjake veoma uznemirujući, jer je njima svaka promena ugovora ravna kršenju zakona i na zapadu se uobičajeno rešava na sudu. Iako se pravna klima u NR Kini nesumnjivo promenila poslednjih deset godina, i dalje je ostala kulturna preferencija da se svadje održe u privatnosti.

Može se zaključiti da, iako je ogromno kinesko tržište velika šansa za kompanije koje na njemu posluju, ono istovremeno predstavlja i veliku nepoznanicu i zahteva oprezan i taktičan pristup, naročito preduzeća koja dolaze sa zapada. U tom pogledu internacionalno pregovaranje kao imperativ nameće potrebu da se u obzir uzme kulturna, verska, istorijska i društvena specifičnost Kine jer je to jedini način za preduzeće da uspešno posluje tamo u dužem roku.

Literatura

1. *Ming-Jer Chen*, "Inside Chinese Business - A Guide For Managers Worldwide" *Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.*
2. *Cinkota, Ronkainen, Moffett*, "International business ", *South-Western, a division of Thomson Learning, 2003.*
3. *Deresky Helen*, "International management - Managing Across Borders and Cultures", *State University of New York- Plattsburgh, 2003.*
4. *Izvor Internet: www.apmforum.com*
5. *Izvor Internet: www.chinabusinessreview.com*
6. *Izvor Internet: www.insidechina.com*
7. *Stefanović Zivadin*, "Menadžment", *Ekonomski fakultet, Institut za ekonomska istraživanja, Kragujevac, 1997.*