

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gordan Golubović

Mentor: doc. dr. Zlatko Jančič

**Stare modrosti v sodobni marketinški  
misli**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2003**

## KAZALO

<b>I. UVODNA BESEDA</b>	<b>3</b>
<b>II. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV</b>	<b>6</b>
<b>1. MARKETING</b>	<b>6</b>
JIN IN JANG MARKETINŠKE DISCIPLINE	7
FENOMEN MILITANTNEGA MARKETINGA	8
STRATEGIJA	10
MARKETINŠKI SPLET	11
<b>2. STARA KITAJSKA MODROST</b>	<b>11</b>
KONFUCIANIZEM	12
TAOIZEM (DAOIZEM)	14
<b>III. NAČELA JI IN GUANXI</b>	<b>17</b>
<b>1. JI</b>	<b>17</b>
ZGODOVINSKO OZADJE	17
OSNOVNA OPREDELITEV	18
JI IN TAOIZEM	19
<b>SUN CU - UMETNOST VOJNE</b>	<b>20</b>
UMETNOST VOJNE V MARKETINGU	21
KRITIKE UMETNOSTI VOJNE	28
ZMAGATI BREZ BOJA	29
JAPONSKI GOSPODARSKI ČUDEŽ	31
DINAMIČNA NARAVA MARKETINGA	34
SUN CU IN TAO TE KING	36
SUN CU IN KONFUCIANIZEM	39
<b>SKRIVNA UMETNOST VOJNE - 36 STRATEGEMOV</b>	<b>40</b>
STRATEGEMI IN KITAJSKE POGAJALSKE TEHNIKE	44
<b>2. GUANXI</b>	<b>45</b>
ZGODOVINSKO OZADJE	45
OSNOVNA OPREDELITEV	45
GUANXI IN TEMELJNO NAČELO RECIPROČNOSTI	47
RAZLIKA MED GUANXI-JEM IN DRUŽBENIMI OMREŽJI NA ZAHODU	47

GUANXI IN KONFUCIANIZEM _____	48
VLOGA GUANXI-JA V RAZMERAH POSLOVANJA _____	48
NEGATIVNA PLAT GUANXIJA _____	49
GUANXI IN PARADIGMA MARKETINŠKIH ODNOSOV _____	50
<b>IV. STARE MODROSTI KOT SOCIALNI KAPITAL KITAJSKE _____</b>	<b>52</b>
<b>V. KRITIČNI POGLED _____</b>	<b>53</b>
<b>1. PROBLEM PREVODOV _____</b>	<b>54</b>
TERMINOLOŠKE IN ZGODOVINSKE VRZELI _____	55
<b>2. PROBLEM INTERPRETACIJ _____</b>	<b>56</b>
<b>3. RAZLIKE V MISELNIH SISTEMIH OZ. LOGIKI _____</b>	<b>56</b>
<b>VI. SKLEPNA BESEDA _____</b>	<b>58</b>
<b>DODATEK: 3. POGlavJE UMETNOSTI VOJNE _____</b>	<b>61</b>
<b>VII. LITERATURA IN VIRI _____</b>	<b>69</b>
KNJIGE _____	69
ČLANKI _____	71
SPLETNE STRANI _____	73

## I. UVODNA BESEDA

Naslov pričujočega diplomskega dela zveni paradokсно, namreč kako in zakaj naj bi starodavne modrosti imele kaj skupnega z novodobno disciplino, ki je pred kratkim zabeležila svojo stoto obletnico? Prav slednji radi očitajo razkrajanje slehernih vrednot, ki so veljale v dobrih starih časih, še preden smo udomačili male zaslone in se podvrgli neizprosni izpostavljenosti k potrošnji naravnanim sporočilom. In res je paradoks v nadaljevanju tega diplomskega dela ena od glavnih značilnosti, če že ne rdeča nit, četudi v povsem drugačni obliki: kot osnovna metoda vzhodnjaških filozofij za »premikanje nevidnih pregrad zavesti« (Cleary v Sun Tzu, 1995: 12).

Na kulturno identiteto Zahoda že dalj časa vplivajo azijske tradicije, s katerimi Zahod v večji ali manjši meri komunicira že od antike, v dobi globalne ekonomije pa je ta izmenjava idej še posebej intenzivna (Črnič, 1999: 106). Na prenos »brezčasnih modrosti« z Vzhoda ni ostal imun niti sodobni marketing, čemur je botrovala vrsta medsebojno prepletenih in komplementarnih dejavnikov.

Zadnja desetletja smo priče naraščajočemu zanimanju za Daljni vzhod. V osemdesetih so vključno z osnovnimi filozofskimi pogledi postale silno priljubljene japonske in ostale azijske upravljalne metode, zlasti tiste, ki se nanašajo na dobrobit korporacije in teorijo strategije. Raziskave upravljalne miselnosti vzhodno azijskih držav in Japonske so pokazale, da so določeni vidiki upravljanja neločljivi od njihovih kultur (Lee in ostali, 1998: 96), saj imata kultura in osebnost ljudi pomembno vlogo v načinu njihovega poslovanja (Kotler in ostali, 1992: 36).

Val proučevanja azijskih modrosti, ki so zastopane v poslovanju in upravljanju, so vsekakor sprožili dejavniki kot so iskanje skrivnosti japonskega gospodarskega čudeža in uspeha »azijskih tigrov« ter zadnje desetletje tudi liberalizacija kitajskega trga. Predvsem militantno obarvane starodavne ideje – tako imenovano načelo *ji* – so kot »odgovor na zaostrene konkurenčne razmere« (Jančič, 1990: 71) naletele na velik posluh v zahodnih družbah.

Med naštetimi vzroki za spogledovanje z mislijo Daljnega vzhoda je treba omeniti tudi krizo identitete, ki jo ta hip preživlja Zahodni svet vključno z marketingom. »Kozmos postaja kaos, predvidljivo negotovo, logično čustveno. Tudi v marketingu ni drugače; bije se bitka med pristaši stare paradigme menedžerskega marketinga oz. tako imenovanimi kotlerjanci in pristaši množice različnih novih pogledov« (Jančič, 1999: 3), saj so se »pred leti tako slavljena načela odličnosti sčasoma pokazala kot nekaj, kar ima časovno omejen učinek, ki zaradi vse večje dinamike sprememb terja dopolnitev ali redefiniranje« (Sfiligoj, 1999: 11).

Kakorkoli že, očitno so si tovrstne »destilirane modrosti«, kot jih poimenuje Tomac v spremni besedi prve jugoslovanske izdaje Sun Cuja (Sun Cu Vu, 1952: 7), izborile določeno priljubljenost.

V nalogi se namenoma posvečam predvsem zapuščini kitajske tradicije sodobnemu marketingu, v katerem je nedvomno najbolj zastopana in »reciklirana« okoli 2400 let stara Sun Cujeva Umetnost vojne: »Od mnogih knjig o uporabi vojaških strategij v poslovanju sodi Sun Cujeva Umetnost vojne gotovo med najbolj priljubljene« (Hou, 1995: 42). Vse je podvrženo spremembam – civilizacije, družbeni sistemi, tehnologije, podjetja, ljudje in njihove navade itn., medtem ko osnovna strateška načela zajeta v aforizmih Umetnosti vojne ostajajo aktualna kot nekakšna »univerzalna načela zakopana v preteklost, ki čakajo na svoje odkritje« (Hou v Lee, 2001: 48). Sun Cu se je dvignil nad podrobnosti in v vseh tematskih vidikih uzrl tisto trajno, bistveno, zato zgodovinske spremembe niso odvzele smisla in vrednosti njegovih spoznanj (Mates v Sun Zi, 1982: 7).

Zahodu je nekoliko manj znanih 36 kitajskih strategemov (vojnih zvijač) imenovanih tudi »Skrivna umetnost vojne«, pri katerih ne moremo zaobiti bogate tradicije konfucianizma in globokih sporočil taoizma. Izmed vzhodnjaških bojnih strategov se v sodobnem poslovanju pogosto obravnava tudi japonski samuraj Mijamoto Musaši oz. njegova »Knjiga petih prstanov«, kljub temu pa Musašiju v nadaljevanju ne posvečam posebne pozornosti, saj izhaja iz nekoliko drugačnega zgodovinsko-kulturnega prostora. Poleg tega se Knjiga petih prstanov ukvarja predvsem z bojem dveh posameznikov – mečevalcev in jo je zaradi nepoznavanja specifične mečevalske terminologije težje prenašati v marketing. »Prvi so Knjigo petih prstanov začeli uporabljati japonski poslovneži, prodajne kampanje pa so primerjali z vojaškimi operacijami in uporabljali podobne energične metode« (Amalietti v Musaši, 1999: 189).

Cilj naloge je torej predstaviti obravnavane starodavne modrosti v kontekstu sodobnega marketinga in hkrati podati analizo njihove (ne)uporabnosti oz. predstaviti in ovrednotiti nekatere kritične poglede neposrednega »presajanja« vzorcev iz očitno povsem drugačnega časovnega in kulturnega okolja v današnji poslovni svet. Govoriti o starih vzhodnjaških modrostih in marketingu kot novejšemu produktu Zahoda je, kot sem že na začetku dejal, samo po sebi paradoks. Pa vendar bomo videli, da so nekatere zapuščine starodavnih mislecev Vzhoda še danes aktualne v razmerah sodobne konkurence.

Teza, ki jo bom na podlagi teoretične analize preučevane literature torej skušal dokazati, je, da so določena kitajska izročila kljub veliki časovni distanci še danes aktualna v teoriji in

praksi sodobnega marketinga – skupni člen je splošna strategija konkurence. Skušal bom dokazati, da kritike, ki zaradi domnevnih uničujočih posledic letijo na neprenosljivost Vojne umetnosti v svet marketinga, niso povsem utemeljene, saj Sun Cu v bistvu uči umetnost izogibanja odprtemu bojevanju oz. umetnost zmagovanja s pomočjo preudarne strategije.

Analizo obravnavane teme sem, kot se spodobi, začel z opredeljevanjem temeljnih pojmov, s katerimi sem se pri preučevanju izbrane literature najpogosteje srečeval in so ključni za razumevanje celote. Najprej sem podal definicijo marketinga in naštel nekaj osnovnih paradigem kot sta npr. marketinško upravljanje in marketinški odnosi, v sklopu koncepta militantnega marketinga sem opredelil tudi pojem strategije, saj je oblikovanje ustrezne strategije glavna tema tako Umetnosti vojne kot 36-ih strategemov in Knjige petih prstanov. Nato sem v sklopu opredeljevanja starih modrosti opisal osnovne značilnosti taoizma in konfucianizma, saj se celotna naloga tesno navezuje prav na ta filozofsko-religiozna pogleda. Konfucianizem in taoizem sta namreč odločilno izoblikovala podobo kitajske misli ter hkrati prispevala k razvoju japonske kulture.

V drugem koraku sem predstavil *ji* in *guanxi* kot koncepta, ki sta največkrat omenjana v zvezi s sodobnim marketingom. *Ji* se je v strokovni literaturi začel pojavljati sočasno s priljubljenostjo zamisli, da je marketing v svojem bistvu vojna oz. s proučevanjem skrivnosti uspeha azijskih gospodarstev. Z razvojem paradigme marketinških odnosov, predvsem pa z odprtjem kitajskega trga je postal zanimiv tudi *guanxi*, čeprav je še precej neraziskan. Na prvi pogled *ji* sovpada z utilitarističnim in militantnim marketingom, *guanxi* pa s paradigmo marketinških odnosov, vendar se bo kasneje v nalogi pokazalo, da ni povsem tako. Kot primer fenomena *ji* sem podal podrobno analizo prisotnosti Sun Cujeve Umetnosti vojne v poslovanju. Sledi ji predstavitev 36-ih strategemov in verjetno edini tovrstni poskus, da bi jih prevedli v slovenščino. Zavoljo obsežnosti Sun Cujevega besedila – okoli 6.000 besed – sem se posvetil III. poglavju, ki po mojem mnenju najbolje odraža sporočilo celotne knjige in ga skupaj z ustreznimi marketinškimi parafrazami predstavil v dodatku diplomskega dela.

Nalogo sem zaokrožil s kritično analizo, tako da sem razmejil glavne sporne točke prenašanja starodavnih kitajskih modrosti v sodobni marketing in hkrati opozoril na težave, ki se pojavljajo pri nekritičnem in neposrednem »presajanju« teh konceptov iz povsem drugačnega časovnega in kulturnega okolja v današnji poslovni svet ter nanizal zaključne misli.

Eno izmed omejitev mi je pri nalogi gotovo predstavljalo pomanjkanje ustrezne literature, ki bi govorila izrecno o obravnavanih starih modrostih v sodobni marketinški misli oz.

pomanjkanje jasnih modelov. Sicer je o tej tematiki na voljo precej literature z zvenečimi naslovi, a je bodisi namenjena »laični« javnosti ali pa je širše poslovno in upravljavsko naravnana, zato sem nenehno moral razmejevati med znanstvenimi in poljudnimi besedili, med marketingom, poslovanjem in upravljanjem oz. tistim, kar je za nalogo s tovrstnim naslovom zanimivo, in tistim, kar ni. Drugo težavo je povzročala pogosta neustreznost prevodov glede na prenašanje prvotnega pomena in jezikovno normo. Nenazadnje pa sem moral opredeliti proučevani okvir in se včasih s težkim srcem na račun prenekaterih zanimivosti odločati, koliko pozornosti posvetiti marketingu kot stroki, koliko pa širšemu družboslovnemu kontekstu in globljim duhovnim sporočilom.

## **II. OPREDELITEV TEMELJNIH POJMOV**

### **1. MARKETING**

Marketing se nanaša na proces menjave, čeprav »še danes nima povsem trdnega teoretskega okvira« (Jančič, 1990: 53) in so si glede natančne definicije mnenja teoretikov še vedno deljena. Pretirano ukvarjanje s pogledi številnih šol bi preseglo smiselne okvirje naloge, zato bom v grobem opredelil predmet preučevanja marketinške teorije ter predstavil nekatere značilnosti osnovnih paradigem.

Očitno je, da spada v domeno marketinga vsako tržno obnašanje, kot spada, denimo, v domeno psihologije individualno človeško obnašanje, ali v domeno sociologije družbeno ter skupinsko obnašanje. Tržno obnašanje pa sloni na menjalnih povezavah med ponudniki, posredniki, porabniki, zakonodajalci. Menjava ni zgolj ekonomska, saj trg obstaja povsod tam, kjer obstaja potencial za menjavo, ki se kaže v neenakomerni porazdelitvi želenih virov (Jančič, 1990: 53).

Marketing je z vsemi svojimi sestavinami in funkcijami, ki jih danes poznamo, sorazmerno mlada disciplina, ki se še vedno razvija. Vendar sodijo njegovi prvi začetki na začetek našega stoletja, ko so se na univerzah v ZDA začela prva predavanja z marketinško tematiko in so v podjetjih poleg prodajnih služb začeli ustanavljati marketinške oddelke. Nekateri strokovnjaki pa ugotavljajo veliko starejše poreklo marketinga, saj na primer Peter Drucker postavlja njegov začetek v 17. stoletje, in sicer na Japonsko. Pravzaprav pa sodijo začetki prodajnih aktivnosti še mnogo dlje nazaj v zgodovino, na začetke civilizacije in trgovanja z različnimi obrtniškimi izdelki (Sfiligoj, 1999: 141).

Pri opredeljevanju najpogosteje navajajo definicijo velikega marketinškega »guruja« Philipa Kotlerja, ki pravi, da je »marketing družbeni in upravljavski proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler, 1998: 13). Za P. Druckerja je smisel marketinga poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu bosta izdelek ali storitev popolnoma ustrezala in se sama prodala (v Jančič, 1999: 132), Fisk pa opisuje, da se je marketinško obnašanje razvilo kot izrazito »sebična« poslovna aktivnost (v Jančič, 1999: 127).

## JIN IN JANG MARKETINŠKE DISCIPLINE

Jančič (1999: 137) pri razmejevanju osnovnih marketinških paradigem uporabi taoistični koncept *jina* in *janga*, kjer izhaja iz podmene, da so si konvencionalno oz. transakcijsko marketinško upravljanje in marketinški odnosi (vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi) v temeljnem nasprotovanju ter tako sestavljajo *jang* in *jin* marketinške discipline:

Tabela 1: jang in jin marketinške discipline

MARKETINŠKO UPRAVLJANJE	MARKETINŠKI ODNOSI
akcija	interakcija
manipulacija	komunikacija
neodvisnost akterjev	soodvisnost akterjev
kompetitivnost	kooperativnost
velikost	omrežja
nezaupanje	zaupanje
prepričevanje	prilagajanje
poudarek na racionalnosti	poudarek na intuiciji
moč	recipročnost

vir: Jančič, 1999: 137

Po njegovem mnenju ni vprašanje kateri izmed pogledov je pravi, saj bi se bilo napačno odločiti samo za enega ali drugega. Razmišljanje ponazori z izrekom filozofa Wang Ch'unga, ki se glasi: »Ko *jang* doseže svoj vrhunec, se umakne v korist *jina*; ko *jin* doseže svoj vrhunec, se umakne v korist *janga*.« To naj bi pomenilo, da lahko zaradi krize marketinške akcijske paradigme pričakujemo vsesplošen preobrat razmišljanja v smeri marketinških odnosov. Vendar pa lahko dolgoročno pričakujemo spet vračanje starega, čeprav ne nujno v enaki obliki. Tako se nasprotujoča si pola marketinške discipline le na videz medsebojno



izključujeta, v resnici pa sta del ene in iste celote, ki v posameznem trenutku časa išče svoje dinamično ravnovesje. Nikoli ne prevlada le en sam pol. Razlika je vedno le v poudarku (Jančič, 1999: 137).

Filozofija marketinških odnosov je torej izražena skozi prepričanje, da je v vsakokratnem odnosu moč doseči zadovoljstvo le v hkratnem doseganju zadovoljstva partnerja v menjavi. Postopek je posledica empatičnega vživetja v potrebe drugega, upoštevanja njegove enakovrednosti, medsebojnega zaupanja in prilagajanja ter seveda izpolnjevanja obljub (Jančič, 1999: 133). Sodoben trend razmišljanja o marketingu nam govori, da transakcijska vloga, ki se osredotoča na prodajo (zamenjavo), prehaja v dolgoročno naravnano marketinški odnos s poudarkom na menjavi storitev in družabnosti, vsestranski kakovosti, kooperativnosti, skratka k dejanskemu približevanju potrošnikom in vsem drugim deležnikom podjetja (Jančič, 1999: 73). Tako že Levitt (1983), kasneje pa tudi Webster (1994), menita, da v primerjavi s konvencionalnim transakcijskim marketingom, kjer je prodaja konzumacija marketinškega procesa, pomeni v marketinških odnosih le-ta pravzaprav šele njegov začetek (Jančič, 1999: 132). Podobno mislita tudi Nickels in Wood (1997: 6), ko pravita, da se »težišče prenaša iz posamičnih na stalne serije menjav« in napoveta, da »nova doba marketinga temelji na razvijanju odnosov« (1997: xxvii).

## **FENOMEN MILITANTNEGA MARKETINGA**

Glede na naravo diplomskega dela je smiselno omeniti tudi fenomen militantnega marketinga, katerega bistvo strne že star kitajski pregovor »trg je podoben bojnemu polju« (*shangchang ru zhanchang*). Trditev »marketing je vojna« seveda ne pomeni, da se podjetja med seboj obstreljujejo s topovi in minometi. Gre za metaforo, katere skupni imenovalec so nasprotniki oz. konkurenca, torej nekdo, ki na podoben ali enak način skrbi za svoje preživetje ob predpostavki omejenih virov.

Zanimanje za vojaške metafore se pojavlja tudi v zahodni marketinški literaturi (Fang, 1998: 163) npr.: »vojaške metafore so postale sestavni del poslovnega jezika – od trgovinskih vojn do ubijalskih strategij« (Hou, 1997: 40); »glavno orožje poslovnega vojskovanja je izdelek« (Low, Tan, 1995: 36). »Ko podjetje želi preiti v ofenzivo na svetovnem trgu, postane trženje ključni dejavnik pri odgovoru na vprašanje, katero podjetje bo zmagalo. V ofenzivni marketinški vojni je treba znati napasti nasprotnikovo razmišljanje in strategije« (Kotler in ostali, 1992: 51). »Z odločitvijo, da boste oglaševali nek izdelek, ste napovedali vojno – marketinško vojno« (Nelson, 1991: 119) Odločilna marketinška vojna se bije na dveh frontah – boj za ohranitev slehernega kupca in boj za prevzem kupcev drugih bojevnikov. Vsako leto vznikne nova konkurenca kot plevel v vašem vrtu. Ta nadležni plevel, ki ima sebe za cvetje, za

plevel pa vas, lahko zaduši vašo rast« (Nelson, 1991: 120) »Za večino ljudi in organizacij današnja bojišča ne predstavljajo resničnih krajev, ki bi jih lahko našli na zemljevidu. Današnje bitke se bijejo v zavesti tistih, ki predstavljajo odjemalce neke organizacije ali v zavesti posameznika. Odjemalce organizacije zajemajo stranke, zaposleni, delničarji, politiki, novinarji, dobavitelji, se pravi v bistvu vsakdo, ki prihaja z organizacijo v stik. Poleg odjemalcev organizacije, ki zaposluje ali ponuja storitve posameznikom, lahko med odjemalce prištevamo še partnerje, nadrejene, stranke, svetovalce, družino in prijatelje. Organizacije in posamezniki zmagujejo in izgubljajo na teh bojiščih odvisno od tega, kako učinkovito upravljajo z vtisi in mnenji svojih odjemalcev« (Krause, 1999a: 6, 7) ...

Lahko rečemo, da je konkurenčnost za podjetje kot vojna za državo in da je poslovna strategija za podjetje kot vojaška strategija za državo (Wong, Maher, Lee, 1998: 83). V bistvu podjetja kot tudi armade nočejo konflikta, hočejo le tržni delež (ozemlje) in ustrezne profite (plen). Cilj volje na trgu ali pa na bojnem polju je doseči »boljše« stanje miru za napadalca. Vojna na trgu se začne tedaj, ko eno podjetje ugotovi, da lahko več pridobi kot izgubi, če je agresivno, subverzivno, če zagrozi konkurentom. Varnost podjetja je v tržnem prvenstvu in tržnem deležu; suverenost podjetja so njegovi kupci, viri in lastnina, iz katerih podjetje črpa svojo relativno moč. Vsak napad na varnost, suverenost in moč podjetja je napoved vojne (James v Jančič 1990: 71).

Militantni marketing »je zasnovan na konceptu tržnega konflikta, ki je povsem podoben političnemu konfliktu, do njega pa pride zaradi težnje podjetja po varnosti, moči in ugledu (v očeh drugih podjetij na trgu). Za pristaše militantnega marketinga problem ni le potrošnik, pač pa predvsem konkurenca« (Jančič, 1990: 71). Tej se je treba postaviti po robu z uporabo strategij, ki izvirajo iz spoznanj vojaške znanosti, saj gre danes tudi v poslovnem svetu za neke vrste vojaški spopad. Znane so predvsem štiri strategije: defenzivna, ofenzivna, desantna in gverilska. Čeprav militantna paradigma v marketingu ni mogla prevladati, je danes analiza konkurence eno izmed temeljnih poglavij v sodobni literaturi o marketingu (Jančič 1990: 153).

Vrsta avtorjev danes povsem odkrito govori o nujnosti prehoda iz kompetitivne v kooperativno naravnost organizacij. Kompetitivna paradigma je svoj vrh dosegla v osemdesetih letih tudi pod vplivom konzervativnih ideologij reganizma in tečerizma. Stopnjevala se je v neverjetno moč, ki jo je menedžment dobil v boju za doseganje profitov za vsako ceno in predvsem na račun konkurentov. Sovražni odkupi podjetij, nasilna združevanja in seveda neusmiljena konkurenca v obliki militantnih zastavitev v marketinškem upravljanju in širšem menedžmentu podjetij so postala nova načela delovanja »laissez-

*faira*«, ki so zameglila osnovne smotre gospodarjenja, kot so smiselno delo, normalni profiti in predvsem zadovoljevanje potrošnikov znotraj omejitve okolja (Jančič, 1999: 92).

Številni članki govorijo o zastarelosti militantnega modela. McNeilly temu oporeka, češ da poslovne strategije dejansko izhajajo iz vojaških. Uspešno izvajane strategije starodavnih in sodobnih bojnih organizacij namreč zelo spominjajo na to, kar mnoga podjetja šele začenjajo razumeti (McNeilly, 1996: 6).

Po mnenju nekaterih je pojav militarizacije v marketingu posledica kompetitivne ameriške nacionalne kulture (*win-lose*), ki se seveda odraža tudi v upravljanju podjetij. Johnson (2002: 33) v članku »*Napoleon and Hitler would have been hopeless at business, so why is business obsessed with war?*« na malce duhovit način razlaga priljubljenost vojaškega izrazoslovja v ameriški poslovni praksi: »Morda nasilje v ameriškem poslovnem izrazoslovju vleče korenine še iz časa preprostih poslovnežev divjega zahoda, morebiti pa je celo zapuščina starih vesternov.«

## **STRATEGIJA**

Iz vojaškega izrazoslovja izhaja tudi pojem strategije, čeprav se danes v prenesenem pomenu uporablja na vseh področjih, ki so vezana na sprejemanje pomembnih odločitev. Po Velikem slovarju tujk (2002: 1095) beseda izvira iz stare grščine [*stratos* vojska, *agein* voditi], pomeni pa: 1. nauk o postopkih, načinih načrtovanja in vodenja velikih vojaških operacij, 2. postopke in načine za doseganje ciljev (npr. podjetja, stranke, športne igre).

Kotler s sodelavci (1992: 263) meni, da je v poslovnem žargonu le malo besed tako pogosto zlorabljenih kot beseda strategija. Na splošno bi večina akademikov, svetovalcev in praktikov strategijo označila kot splet namernih akcij za doseg specifičnega cilja, medtem ko Kotler in sodelavci poudarjajo izbiro trga in načinov konkuriranja, ki so primarne »akcije« za doseg zelenega cilja. Omenjeni avtorji (1992: 267) dodajajo, da strategija ni nikoli abstraktna; njen namen je pridobiti kupce in kot takšna mora vsebovati konkurenčne prednosti – biti mora boljša od strategij konkurentov.

Izhodišče za oblikovanje marketinške strategije je analiza strukture trga in njegovega obnašanja ter raziskovanje in selekcioniranje tržnih možnosti. Na teh izhodiščih preidemo na definiranje ciljnih trgov (oziroma ciljnega trga). Naslednja stopnja je konkurenčno pozicioniranje, ki pomeni ugotavljanje relativnega položaja opazovanega podjetja v primerjavi s konkurenti (Sfiligoj, 1999: 18) ...

Vojaške strategije so analogne s strategijami posameznih funkcij kot so marketing, finance, kadri, proizvodnja itn., medtem ko je strategija države analogna s korporativno (Sudharshan, 1995: 24) ...

Uporabo vojaških strategij v marketingu obravnavajo tudi številni raziskovalni projekti. Al Ries in Jack Trout v knjigi »*Marketing Warfare*« iz l. 1986 obravnavata dela generala Karla von Clausewitz, da bi ponazorila vzporednice med vojaškimi koncepti in marketinško prakso (Hou, 1997: 40). Kakorkoli že, kaže da zahodnjaški avtorji »marketinškega bojevanja«, med sprožanjem svojih teorij niso preučevali Sun Cujevo strateško misel. Ries in Trout sta se npr. po formulo marketinške strategije zatekla k von Clausewitzevemu delu »O vojni« (Fang, 1998: 163).

## **MARKETINŠKI SPLET**

Osrednja sestavina marketinške strategije je sprejemanje odločitev o marketinškem spletu (*marketing-mix*) in njegovih sestavinah. Marketinški splet je ena izmed ključnih koncepcij v sodobni marketinški teoriji. Po P. Kotlerju ga sestavlja kombinacija marketinških spremenljivk, ki jih podjetje (organizacija) lahko nadzira oziroma jih mora nadzirati ter jih uporabljati in med seboj povezovati na takšen način, da bo dosegalo želene prodaje na svojem ciljnem trgu. Po McCarthyu sestavljajo marketinški splet štiri sestavine: *product*, *price*, *place*, *promotion* ali 4P. V slovenskem prevodu gre za naslednje sestavine: izdelek (storitev), cena, mesto (v fizičnem in ekonomskem smislu kraj, kjer poteka menjava) in promocija (tržno komuniciranje v širšem pomenu) (Sfiligoj, 1999: 18). Skrivnost uspešnosti podjetja (organizacije) je v optimalni kombinaciji in sinhronizaciji sestavin marketinškega spleta, s ciljem, da kar najbolj ugotovi želje in potrebe kupcev oziroma da predvidi njihov prihodnji razvoj (na primer nove modne trende) in ga v bistvu tudi samo kreira z uvajanjem novih izdelkov, novih lastnosti ali dodatnih funkcij že uveljavljenih izdelkov (Sfiligoj, 1999: 20).

## **2. STARA KITAJSKA MODROST**

Kitajska kultura se je izoblikovala iz treh filozofskih tradicij: konfucianizma (medčloveški odnosi), taoizma (življenje in harmonija z naravo) in budizma (nesmrtnost) (Fang, 1998: 26). Fang (1998: 27) pri tem poudari, da pri Kitajcih ni za Zahodne dežele značilne shizme med filozofsko-religioznimi pogledi, saj po potrebi črpajo iz vseh treh tradicij, pač odvisno od življenjske situacije in se obenem ne obremenjujejo preveč z nazivi oz. s pripadnostjo določeni filozofski misli. Palmer (2000: 26) pa znotraj omenjenega konteksta ugotavlja naslednje: »Kitajci so uvideli, da je konfucijanski pristop preohol, če ga ne spremlja

ponižnost daoistične vizije, medtem ko je daoistični pristop brez dejavnega vidika konfucijanske vizije moteče negiben. Šele njun medsebojni vpliv oblikuje osnovo za kitajski pogled na svet, ki odseva v življenju ...«

Kitajski filozofsko-religiozni pogledi so edinstveni tudi spričo dejstva, da so se razvijali razmeroma neodvisno od ostalih velikih svetovnih religij. Konfucianizem in taoizem, dva od velikih verovanj Kitajske, sta se oblikovala pred pomenljivejšim stikom z ostalim svetom. Zavoľjo tega je kitajska religija dobila podobo, po kateri se precej loči od ostalih religij. Npr. konfucianizem in taoizem nista monoteistični religiji z Bogom v središču kot je to v primeru judaizma, krščanstva in islama (Berthrong v Religije svijeta, 1987: 249).

Za nadaljnjo razpravo sta zanimiva predvsem konfucianizem in taoizem, saj »Konfucijev in Lao-cejev nauk v razvoju klasične filozofije kmalu postaneta dva odločilna tokova, ki v obdobju od 5. do 3. st. pr.n.š. vsrkata in iztisneta vse druge« (Veljačić, 1992: 291).

## KONFUCIANIZEM

Konfucianizem je najbolj znan po svoji moralni filozofiji, ki jo predstavljajo Konfucij (551-479 pr.n.š.), Mencij (371-289? pr.n.š.) in Hsun-cu (v nadaljevanju Xun Zi; op. avt.) (deluje od 289 do 283 pr.n.š.). Konfucijevska moralna metafizika seže do religioznega iskanja enosti z osnovno bitjo. Navzlic temu konfucianizem poudarja predvsem pomen etike v človeških odnosih z iskanjem in utemeljevanjem morale v božanski transcendenci. Popoln primer tega je sam Kung Fu-ce ali Konfucij (po evropskem popačenju tega imena, ki ga dolgujemo krščanskim misijonarjem; op. avt.), ki ga častijo kot velikega učitelja. Osnova njegovega učenja je bila ideja človečnosti (*jen* oz. *ren*). Kot je usmiljenje največja budistična vrline in ljubezen krščanska, je *jen* končni cilj vedenja in samospoznanja konfucianistov (Berthrong v Religije svijeta, 1987: 250-252).

Podlaga Konfucijevega nauka je pet »klasičnih knjig« najzgodnejše kitajske književnosti in kulture (Veljačić, 1992: 335):

1. *Yi-čing* ali »Knjiga premen«;
2. *Ših-čing*, zbirka okrog 300 pesmi s posvetnimi in verskimi motivi;
3. *Ču-čing*, knjiga zgodovinskih dokumentov, posebno vladarskih razglasov, napisana v najstarejšem kitajskem jeziku in slogu;
4. *Li-čing*, knjiga o ceremonijah, ritualih in sistemu vladavine iz zgodnjih časov dinastije Ču;
5. *Č'un Č'in*, »Spomladanski in jesenski letopisi«.

Teh »pet klasikov« je težko ločiti od »štirih knjig«, ki vsebujejo nauk Konfucija in njegove šole v ožjem smislu. To so (Veljačić, 1992: 335):

1. *Lun-yü*, Konfucijevi izreki in pogovori v obliki nepovezanih aforizmov, ki so jih zapisali njegovi učenci. To delo velja za temeljni vir seznanjanja z Konfucijevim naukom, posebno na Zahodu, kjer prevajalcem olajšuje delo pristnost in preprostost izraza.
2. *Čung-yung* ali nauk o »zlato sredini« in
3. *Ta-hsio*, »vzvišeni nauk« o etiki in politiki.
4. *Meng-ce* (Mencij) je v skupino »štirih knjig« vključen nekaj stoletij pozneje kot največji nadaljevalec Konfucijevega nauka. Tudi njegovo delo vsebuje bistvene prvine za rekonstrukcijo celote Konfucijevega nauka.

Fang (1998: 29) povzame glavne značilnosti konfucianizma in jih strne v šestih točkah: (1) kultiviranje moralnosti, (2) pomembnost medosebnih odnosov, (3) usmerjenost k družini, (4) spoštovanje hierarhije in starosti, (5) izogibanje konfliktom in potreba po harmoniji, (6) koncept »obraza«.

Konfucianizem zagovarja *wuchang* oz. pet stalnih kreposti (Fang, 1998: 109):

1. *ren* (človekoljubje, radodarnost, dobrohotnost)
2. *yi* (poštenost, pravičnost)
3. *li* (dostojnost, obrednost, načelnost)
4. *zhi* (modrost)
5. *xin* (zaupanje)

Pošten človek mora po besedah Konfucija držati besedo in biti iskren do prijateljev. Omeniti je treba, da Konfucijevsko moralno mišljenje ni univerzalno, temveč tesno vezano na družino in skupino (Fang, 1998: 109). Pri tem »ne gre zgolj za izpolnitev medčloveških odnosov, gre za globlje stvari, namreč za to, da zunaj človeških odnosov ni jaza. Jaz je njihovo središče. Sestavljajo ga njegovi odnosi z drugimi, določa pa ga vsota njegovih družbenih vlog« (Huston, 1996: 111).

Konfucianistična krepost, ki temelji na univerzalnosti ali osebnostnem izpopolnjevanju, je pomembnejša od vseh bogastev, ki izvirajo iz lastnih prizadevanj (Weber, 1968: 161). Kot za večino starodavnih tradicij je bilo »preživljanje s trgovskimi posli za konfucianiste nespodobno« (Weber, 1968: 167), vestno gospodarjenje pa je, ne oziraje se na to, bilo zelo cenjeno v vsej literaturi, če je le uspeh pošteno zagotovljen. V Analektah Konfucij npr. pravi: »Plemeniti razume načelo pravičnosti, nizkotnež razume načelo dobička« (Fang, 1998: 112).

Zgodovinska avtoriteta, iz katere Konfucij izpeljuje svoja normativna načela (na način, ki je primerljiv s formalizmom Durkheimove socialne morfologije), ostaja tako močna ali, natančneje, je tako okrepljena z dvigovanjem na raven idealne biti (*Seinsollen*), da posameznik v družbeni pogojenosti obstoja spominja na precizno izdelan mehanski del enotnega stroja – ideal (Veljačić, 1992: 344) ... Z drugimi besedami, konfucianizem je pomenil »prilagajanje pogojem zunanjega sveta« (Weber, 1968: 235) in »neizprosno kanoniziranje tradicije« (1968: 164).

## **TAOIZEM (DAOIZEM)**

Utemeljitelj taoistične misli je Konfucijev sodobnik Lao Ce (v prevodu stari učitelj), avtor temeljnega taoističnega spisa »Tao-te Kinga«, določen vpliv nanjo pa sta imela tudi Čuang-ce in Lieh-ce. O življenju Lao-ceja je malo znanega, saj je bilo ovito v kopreno misticizma in molčečnosti – »vse kar imamo je mozaik legend« (Huston, 1996: 123). Po izročilu se predpostavlja, da se je rodil leta 604 pr.n.š. (po nekaterih 551) (Veljačić, 1992: 305). Ne glede na to, ali je zgodba o njegovem življenju resnična ali izmislek, pa je v skladu z daoistično držo za vselej del daoizma (Huston, 1996: 123).

Taoizem je v mnogih pogledih nasprotje in kritika konfucianizma – »taoisti so krivili konfucianiste, da so v življenje prinesli hinavščino in izumetničenost« (Fang, 1998: 34). Obe šoli – taoizem in konfucianizem – kot tudi vsa kitajska misel nasploh imata koncept *Tao* za skupni imenovalac (Weber, 1968: 180), vendar je Konfucijeva »človečnost«, ki ne more mimo različnih vrednostnih distinkcij in selektivnosti, iz vidika taoistične misli preozka.

Konfucianizem stremi k izpopolnjevanju človeka v posvetih zadevah, taoizem se od družbe obrača h kontemplaciji in transcendentnemu. Cilj konfucianistov je bil postati modrec, sluga družbe; cilj taoistov je bila osvoboditev, enost s *Taom* skozi meditacijo in molitev.

Konfucianizem je od l. 136 pr.n.š. do propada cesarstva l. 1911 veljal za uradno državno ideologijo. Lao-cejev nauk je – v nasprotju s tem – le redkokdaj užival uradno priznanje, vseeno pa je bil njegov ugled in vpliv precejšen (Veljačić, 1992: 326).

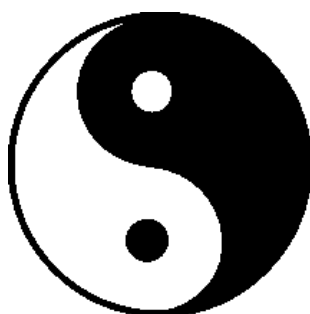
Že Max Weber (1968: xxxvi) je ugotavljal, da je bil konfucianizem kot prevladujoči sistem temeljnih vrednot dosledno tradicionalističen (poudarjal je prilagajanje danemu svetu in ne spreminjanje sveta) in da taoizem – vodilno drugoverstvo na Kitajskem – zaradi usmerjenosti v onostranstvo in misticizem ter lastne magijske tradicije, ni bil zmožen prekrojiti k tradicionalizmu naravnanih konfucianističnih smernic.

Fang (1998: 35) vidi konfucianizem kot »idealizem« osredotočen na razvoj morale, odnose in družbeni red, medtem ko taoizem predstavlja svojevrstno »praktičnost« osredotočeno na umetnost, mistične elemente, predvsem pa kreativnost življenja.

Taoizem poudarja lastnosti kot so enostavnost, preprostost, ponižnost, spontanost, samozadostnost, uravnovešenost, predvsem pa *wu-wei* (Fang, 1998: 29). Njegovi ključni pojmi so: *Tao* (pot, prapočelo, vrhovni vzrok ...), *wu-wei* (nedelovanje oz. nepreračunano delovanje), *chi* (materialna energija), *jīn-jāng* (filozofsko načelo dvojnosti, vesoljno načelo harmonije in enotnosti), *jīn* (ženska, voda, mesec, mehko, pasivnost, temno...), *jāng* (moški, sonce, aktivnost, moč, svetloba, trdo ...).

*Tao* se kot vrhovna zakonitost zrcali v svetu fiktivne mnogoličnosti prek regulativne funkcije naravnih zakonov *yīn* in *yāng*. Njuna vzajemnost je osnova večnega krožnega gibanja pojavnosti. To je osnova taoistične filozofije narave (Veljačić, 1992: 309), ki je upodobljena takole:

Slika 1: *jīn-jāng*



Ta polarnost povzema vsa temeljna življenjska nasprotja: dobro/zlo, dejavno/mirujoče, pozitivno/negativno, luč/tema, poletje/zima in moško/žensko. Toda čeprav so členi teh nasprotij v napetem razmerju, si ne nasprotujejo povsem, pač pa se dopolnjujejo in so v ravnovesju. Vsak si prisvaja hemisfero drugega in se naseljuje v najglobljem kotičku področja svojega partnerja. Na koncu pa vsa nasprotja razreši krog, ki jih obkroža, to je *Dao* v svoji večni celovitosti (Huston, 1996: 133).

Poudariti je treba, da je koncept *Taa* (*Daa*) v osnovi neizrekljiv. Tako pravi sam Lao Ce (v Veljačić, 1992: 308) v temeljnem taoističnem besedilu »Tao Te King«: »*Tao*, ki se da pojmiti, ni vseobsegajoči *Tao*. *Pojem*, ki se da izraziti, ni vseobsegajoči *pojem*.«



Lao-ce v odnosu do dveh gibalnih sil, *yin* in *yang*, daje prednost *yinu*, sili materinstva, trpnosti, teme in pomiritve... V taoizmu po eni strani vsako gibanje stremlji h končni pomiritvi, vsako vznurjenje, skrb in strah pred »breznom« se končuje s sestopom v »dolino«, vsako dogajanje pa je omejeno s časom. Po drugi strani pa oddaljevanje od izvorne enotnosti vseobsegajoče biti s tega stališča ne more pomeniti nič drugega kot slabljenje in staranje. Zato je dogajanje istovetno s slabljenjem, »postopek *taoa*« pa je nezadržnost njegove gravitacijske sile (Veljačić, 1992: 313).

Daoizem zagovarja stališče, da velja rešitev vprašanja človekove vloge v svetu iskati v samem sebi, ne pa z nenehnim iskanjem odgovorov v materialnem svetu. Zato tudi ne pristaja na metode obvladovanja in podjarmljanja narave, ki so bile značilne za evropsko naravnost v njenem razvoju, pač pa časti in ohranja *Dao* v svetu na način spontane odsotnosti delovanja (Klasiki Daoizma, 1992: 120). Sleherno ravnanje proti *Dau* in zoper naravo, kot tudi hrepenenje po dobičku in po odvečnem, naj bi zmotilo medsebojne odnose v družbi in povzročalo zlo in nesrečo (1992: 119), o pejorativnem odnosu taoistov (daoistov) do trgovanja pa najbolje priča odlomek 46. izreka Dao De Jinga (iz Klasiki daoizma, 1992: 119):

*Ni hujšega zla, kot je poželenje,  
ni večje nesreče kot nezadovoljstvo,  
ni večje napake kot pridobitniška sla.*

*Le kdor najde v skromnosti zadovoljstvo,  
ima vedno dovolj.*

Bistvo daoističnega pogleda na bivanje je nauk o nepočetju in dopuščanju, da stvari sledijo toku. *Wu-wei* (dejavno nedelovanje) se opira na zamisel, da bi lahko dosegli izpolnjenost in zadovoljstvo, ko bi se le prepustili toku, ko bi le postali del poti *daa*. Ko se upiramo *dau* in se ne prepustimo toku narave, si ustvarjamo težave in navzkrižja (Palmer, 2000: 22). *Wu-wei* ni odvrnjenost od dejavnosti, ni budistična kontemplacija ali nekaj temu podobnega, temveč potek tiste tihe, prefinjene vrste dela, ki jo lahko nosi in spodbuja le *tao*. Da bi razvili oko in uho za način delovanja *taoa*, moramo najprej zapustiti področje strasti (v Veljačić, 1992: 317).

### III. NAČELA *Ji* IN *GUANXI*

Za ponazoritev načel *ji* in *guanxi* bi lahko uporabil analogijo *jīn-jāng* modela. *Ji* se nanaša na strateška načela, ukane, oboroženi spopad itn., skratka na situacijo kjer se soočamo z določeno vrsto tekmovalnosti in moramo biti boljši oz. pametnejši od tekmeca. Kitajska modrost stremi k harmoniji in se želi na vsak način izogniti konfliktom. Namesto, da se zapletamo v oborožene spopade, raje svetuje naj zmagamo s pomočjo preudarne strategije, četudi z zvijačo. Na drugi strani imamo *guanxi*, ki pomeni vzajemnost, dolgoročne odnose, partnerstvo, prevevajo ga torej intrinzične, notranje vrednosti. Skozi prizmo *jīn* in *jāng* naj bi vsako od načel pomenilo določen strateški pristop k reševanju problemov. Univerzalne rešitve, kdaj uporabljati *ji* princip in kdaj *guanxi*, dejansko ni. *Jīn-jāng* model je vselej dinamičen, kar pomeni, da določene okoliščine zahtevajo takšen, druge spet drugačen pristop.

#### 1. **Ji**

#### ZGODOVINSKO OZADJE

Lee Siow Mong ugotavlja, da so dolgo zgodovino Kitajske zaznamovale številne vojne in tuji osvajalni pohodi. Spletke in zagate, katerim so bili ljudje izpostavljeni v težkih in neugodnih trenutkih, so jih naučile dobrih strateških pristopov npr. kako izkoristiti in uporabiti dane razmere sebi v prid in kako najti rešitev iz navidez brezupnih okoliščin (Fang, 1998: 164).

Tedanje razmere lepo opisuje Jang Hing Šun (Iz stare kitajske filozofije, 1988: 16): »Vojske so bile sredstvo bogatenja, ropanja sužnje in pokrajin, zato so imele v življenju stare Kitajske veliko vlogo. Ne mogli bi jih vseh naštetih. Že v eni sami knjigi, v Čhun khiu je na šestdesetih mestih govora o vojaških upadih, na dvesto dvanajstih o vojnih pohodih in na štiridesetih o obleganjih. V tej knjigi se velikokrat omenjajo tudi osvojitve sovražnikove dežele in uničenje sovražnika. Kakor izpričuje Hün Cejeva knjiga, je kralj Huan Kung iz Čhia vključil v svoje kraljestvo 35 držav; v knjigi Han Fej Ceja je govora o tem, da si je kralj Čin Kien Kung prisvojil področja sedemnajstih kraljestev in osemtridesetih fevdnih držav. Zaradi teh neštevilnih vojska je v obdobju Čhun khiu ostalo le še 140 kraljestev od prejšnjih 1800. Sredi obdobja Čhun khiu jih je ostalo do tega le še kakih deset, med katerimi je bilo pet zelo močnih, Čhi na severovzhodu, Cin na severu, Čhin na zahodu, Sung v središču in Čhu na jugu. V knjigi Mo Tija v poglavju »neopravičljivi napadi« je beseda o tem, da so imeli vladarji južnega Čhuj severnega Čhija in Cina pri ustanavljanju njihovih kraljestev le nekaj stotih kvadratnih *li* zemlje, s prebivalstvom, ki ni štelo več kot 100.000 ljudi. Njihov teritorij pa se

je zavljo napadov in vojska povečal na nekaj tisoč kvadratnih *li* in njihovo prebivalstvo je šlo v milijone.«

V Konfucijevem času se je to neskončno vojskovanje iz viteštva spreverglo v nebrzdano nasilje obdobja vojskujočih se držav in je doseglo vrhunec v stoletju po njegovi smrti. Boji med vozniki bojnih vozov so se umaknili konjenici z njenimi nepričakovanimi napadi in nenadnimi vdori. Namesto da bi plemenito ravnali z ujetniki, za katere naj bi dobili odkupnino, so jih zavojevalci množično pobijali. Obglavili so tudi veliko število prebivalcev, ki niso mogli ubežati, vključno z ženskami, otroki in starci. Beremo lahko o množičnih pokolih 60.000, 80.000 in celo 400.000 ljudi, pa tudi pripovedi o tem, kako so premagance vrgli v kotle z vrelo vodo, njihove sorodnike pa prisilili k uživanju te človeške juhe (Huston, 1996: 100).

## OSNOVNA OPREDELITEV

Besedo *ji* zasledimo že v najstarejšem zapisu o vojaških strategijah, v Sun Cujevi Umetnosti vojne: »Kitajska beseda *ji* se v tujih prevodih Umetnosti vojne žal ne pojavlja v svoji izvorni obliki. Kljub dejstvu, da je Umetnost vojne na Zahodu prvič objavljena l. 1772 in je od takrat prevedena v približno desetih tujih jezikih, je kitajski koncept *ji* na Zahodu še vedno neznanka« (Fang, 1998: 152).

Slika 2: pismenka *ji*

計 [计]

Pismenko *ji* v Kitajščini sestavljata dve elementarni pismenki: na levi *yan* in na desni *shi*. *Yan* dobesedno pomeni »govoriti, reči, povedati«; *shi* pomeni »deset«. Skupaj pomenita »šteti do deset«, »od A do Ž« oz. »razmisliti celo zadevo« (Fang, 1998: 153).

V različnih angleških izdajah Umetnosti vojne *ji* drugače prevajajo. Na primer, Giles je *ji* prevedel z »načrtovanjem« in »nakano«, Griffith z »oceno situacije« in »strategijo«, Sawyer pa z »oceno situacije«, »strategijo«, »taktiko« in »strateškim načrtovanjem« (Fang, 1998: 152, 153).

Zadnja leta se je pri prevajanju *ji-ja* v Angleščini uveljavila beseda *strategem*, v Nemščini pa *strategeme* (Fang, 1998: 153) ... Angleška beseda *strategem* izvira iz grške besede

*strategema*, ki je: strateška ali taktična zvijača, prevara ali lokavost v vojaških zadevah, še posebej v vojni, s čimer si nekdo skuša priboriti psihološko ali materialno prednost pred nasprotnikom, nevtralizirati del nasprotnikove premoči, znižati porabo lastnih sredstev ali obnoviti moralno in stanje moči lastnih sil (Wheeler v Fang, 1998: 154).

Na podobne težave naletimo tudi pri prevajanju v slovenski jezik. *Ji* ne moremo prevesti z eno samo besedo, saj je strategija preširok, ukana oz. zvijača pa preozek pojem. Kljub temu, da pojem *strategem* najdemo v Velikem slovarju tujk (2002 : 1095) [vojna zvijača; zvijača, zvit načrt, poteza, naklep], v Slovenščini kot tujka še ni dovolj uveljavljen. Menim, da v grobem pomenu besedna zveza »strateška ukana« še najbolje odraža *ji*, čeprav je včasih bolj ustrezna zveza »strateško načelo«. Prevod je odvisen predvsem od konteksta, v katerem se beseda nahaja.

Švicarski sinolog Harro von Senger razlaga besedo *ji* na dveh različnih ravneh: (a) vojaška taktika oz. ukana in (b) pretkanost v političnem oz. zasebnem življenju ali oboje hkrati (Fang, 1998: 153). V kontekstu Kitajske pa Fang (1998: 154) opredeli *strategem* kot »človeško modrost oz. psihološko orožje v kitajski kulturi« in poudari, da *ji* ni zgolj strategija ali taktika, ampak pomeni oboje hkrati.

V Kitajščini je *ji* nevtralna beseda, ki lahko glede na uporabo izraža tako negativen kot pozitiven pomen. Gre za bolj prefinjeno življenjsko modrost od zgolj zvijačnosti in prevar (Fang, 1998: 153). Obstajajo številni kitajski pregovori, ki se nanašajo na *ji* kot npr.: »V pomladi je *ji* celega leta, v jutru *ji* celega dneva, v harmoniji je *ji* celotne družine, v vztrajnosti *ji* celega življenja.« Tistega, ki je naredi kaj domiselnega pa v pogovornem jeziku Kitajci duhovito vprašajo: »Oprostite, kakšen *ji* ste uporabili pri tej mojstrovini?« (Fang, 1998: 154)

## **JI IN TAOIZEM**

V filozofskem smislu kitajska strateška načela (*ji*) temeljijo na taoizmu, čeprav je v širšem smislu h kitajski strateški miselnosti prispeval tudi konfucianizem (Fang, 1998: 171). Kitajska strateška misel je prežeta s taoistično filozofijo, saj se skozi njene številne vzorce odraža prav taoistični *jin-jang* princip. Strategije, ki se navadno izvajajo in nastajajo v tajnosti, lahko razumemo kot del *jina*, v taoizmu pa je poseben poudarek ravno na njegovi moči. V primernih okoliščinah *jin* premaga *jang*, šibko porazi močno in majhno prekaša veliko (Fang, 1998: 167).

Kot primer teorema *ji* sledi predstavitev Umetnosti vojne in 36 kitajskih *strategemov*.

## SUN CU - UMETNOST VOJNE

Sun Cu je živel okoli 400 let pr.n.š. – po Sima Qianu 500 pr.n.š. – v severovzhodni Kitajski, kjer je kot general države Qi zaslovel v številnih bitkah. Svoje izkušnje je prenesel v obliki 13. kratkih poglavij z naslovom Umetnost vojne, ki »še vedno velja za morebiti najpomembnejšo in najvplivnejšo študijo o strategiji vojskovanja« (Cleary v Sun Tzu, 1995: 7) in se že stoletja obravnava kot nekakšna »biblija vojaških strategij« (Wong, Maher, Lee, 1998: 83); čeprav je starejša od 2.000 let, ostaja temelj strateškega načrtovanja na Vzhodu (Low, Tan, 1995: 36). Glede na značilnosti delo vsekakor sodi v čas, ki se v zgodovini kitajske imenuje »obdobje vojskujočih se držav« in ki je letih od 453 do 221 pr.n.š. povsem opustošilo Kitajsko.

Umetnost vojne kot klasično delo o strategiji temelji na bogatih tisočletnih izkušnjah kitajske zgodovine, ki se jih loteva s stališča taoističnega svetovnega nazora. Taoizem je hkrati tudi osnova kitajske tradicije borilnih veščin. V marsikaterem pogledu pa Sun Cujeve misli sovpadajo tudi z modrostjo »Knjige sprememb«, na katero se razlagalci Sun Cujevih misli v besedilu tudi večkrat sklicujejo. Knjiga »Umetnost vojne« se filozofsko približuje klasičnima kitajskima knjigama »Tao Te King« in »Knjiga ravnotežja in skladja« (Zupanič v Sun Cu, 1998: vii).

Pri preučevanju Sun Cujevega življenja in dela sem naletel na številne, nemalokrat tudi izključujoče si podatke. Tako Griffith npr. navaja: »Kopica znanstvenikov je prišla do zaključka, da Trinajst poglavij, kot včasih imenujejo Umetnost vojne, ni moglo nastati 500 let pr.n.š., kot je to trdil zgodovinar Sima Qian, temveč da delo sodi v kasnejše obdobje« (Sun Zi, 1982: 27). Glede na starost spisa prav tako ni mogoče določiti natančnega avtorstva. Umetnost vojne je namreč skozi generacije utegnilo napisati oz. razlagati več posameznikov (Rarick, 1996: 38). V knjižni različici svoje obsežne doktorske disertacije pa Griffith odgovarja takole: »Izvirnost, stilistična konsistentnost in razvijanje teme kažejo, da Trinajst poglavij niso kompilacija, temveč delo enega pisca z bogato ustvarjalno domišljijo in precej praktičnimi vojaškimi izkušnjami« (Sun Zi, 1982: 40).

Nekateri avtorji se sprašujejo ali je Sun Cu res zabeležil svoja razmišljanja ali pa celo dvomijo v obstoj resnične zgodovinske osebnosti. Navsezadnje to niti ni tako pomembno. Kaj še reči več od ugotovitve britanskega vojaškega stratega, teoretika in kapitana bojne ladje Liddella Harta, od katerega si je poveljstvo nemške vojske v drugi svetovni vojni sposodilo koncept bliskovitega napredovanja s pomočjo oklepnic enot: »Ta majhna knjiga vsebuje skoraj toliko osnov strategije in taktike, ki sem jih jaz zajel v več kot dvajsetih knjigah« (Sun Zi, 1982: 18) in »da Sun Cujeve eseje o umetnosti vojne po obsegu in globini razumevanja še nihče ni

prekašal, kljub temu, da veljajo za najstarejše tovrstne razprave, ki jih poznamo« (1982: 15). Po njegovem je Umetnost vojne »bistvo modrosti o vojskovanju« (1982: 15).

Delo je zahodnemu svetu prvič predstavljeno l. 1772 v Parizu, ko jezuit J. J. M. Amiot, misijonar v Pekingu, objavi svoje tolmačenje Umetnosti vojne v času, ko je bila domišljija francoskih umetnikov, intelektualcev in obrtnikov pod vplivom komaj odkritega in razburljivega sveta kitajske umetnosti in književnosti. Domnevajo, da je po tej poti Umetnost vojne prišla v roke tudi Napoleonu (Griffith v Sun Zi, 1982: 20), ki da je posegal po njegovih nasvetih pri premagovanju evropskih armad (Rarick, 1996: 38). V zgodovini je kar nekaj uspešnih vojskovodij pripisovalo zasluge za svoje zmage Sun Cujevemu načelom (Krause, 1999a: 1). Eden najbolj razvpitih je zagotovo bil veliki kitajski vojskovodja Cao Cao (155-220), general iz obdobja Treh kraljestev in utemeljitelj dinastije Wei (Griffith v Sun Zi, 1982: 19). Cao Cao je imel z uporabo Sun Cujevih metod neverjetne vojaške uspehe (uspelo mu je združiti celotno Kitajsko), zaradi česar je bilo gradivo deležno precejšnje pozornosti (Krause, 1999a: 1). Sun Cujeva misel je močno vplivala tudi na Mao Zedonga (Mao Ce Tung), kar je razvidno iz njegovih del o vojaški strategiji in taktiki (Griffith v Sun Zi, 1982: 78). Slednji je uporabljal Sun Cujeve spise, da bi porazil Chiang Kai-sheka (Čang Kaj Šhek) in nacionaliste l. 1949 (McNeilly, 1996: 3) ...

Za časa Sun Cuja države niso kopičile bogastva in moči s pomočjo trgovanja, ampak z vojskovanjem in političnimi spletkami. Vojna je, kot pravi Sun Cu, vsekakor bila vitalnega pomena za državo (McNeilly, 1996: 9). Kakorkoli že, 20. stoletje, ki je prineslo milijonske žrtve, uničeno infrastrukturo, opustošeno Evropo, hladno vojno itn., je državniške eminence izučilo, da je vojna zgolj breme – izguba namesto pridobitev. Evropske dežele danes ne vojskujejo več, razen če gre za vire strateškega pomena kot npr. nafto, pa še to združene v nepremagljiva zavezništva daleč od svojih ognjišč. Vitalnega pomena, »pot preživetja ali pogube«, je postala globalna trgovinska menjava.

## **UMETNOST VOJNE V MARKETINGU**

*» ... staro vino v novih steklenicah« Hou (v Lee, 2001: 48)*

Sun Cu se poučuje na mnogih azijskih in ameriških univerzah najsi so vojaško oz. politološko ali pa ekonomsko-poslovno oz. upravljavsko naravnane. Zlasti v ZDA naletimo na številne članke, knjige, spletne strani in celo seminarje, kjer je govora o Umetnosti vojne in podobnih klasik v vodenju, strateškem marketingu in prodaji. Med prebiranjem literature sem zasledil, da se precej avtorjev sklicuje na omenjeno besedilo v kontekstu poslovnih disciplin, saj se »Umetnost vojne, atomska študija sprtih strani, lahko prenese na katerokoli obliko

tekmovalnosti in spopada tako na osebni kot mednarodni ravni« (Cleary v Sun Tzu, 1995: 8) in ker se poslovanje po svoji definiciji ukvarja s konkurenco, se Sun Cujeva načela idealno prilegajo kompetitivnim poslovnim razmeram (McNeilly, 1996: 5). Prisotnost obravnavanega dela v poslovni oz. marketinški misli bom skušal ponazoriti s pomočjo niza skrbno zbranih citatov.

... ker je trženje, podobno kot vojskovanje, dinamično in spremenljivo spopadanje volja, je precej poslovnježev po svetu našlo sporočilno vrednost v Sun Cujevem učenju (McNeilly, 1996: 5). Umetnost vojne, ki je prvotno podana kot način premagovanja sovražnih vojska, se sedaj obravnava kot strategija za prevlado nad poslovnimi tekmeci (Wong, Maher, Lee, 1998: 83).

... modrost, ki jo prinaša gradivo, sedaj preučujejo in uporabljajo vodstveni delavci iz vsega sveta, še posebno v Aziji, saj jo je mogoče koristno uporabiti v mnogih poslovnih in političnih situacijah (Krause, 1999a: 1)

Čeprav se Sun Cujeve besede nanašajo na elemente vojskovanja pred kakšnimi 2.300 leti, jih lahko prenesemo v moderno terminologijo, kjer se na uspeh osredotočeno znanje opredeljuje s pojmi kot so potrebe trga oz. uporabnika, tehnologija izdelka, uporabnost izdelka in okolje znotraj katerega mora preživeti (Floyd, 1992: 25) ...

Boar (1995: 16) se v članku »*Sun Tzu and Machiavelli on strategy*« sprašuje: »Zakaj bi zapravljali čas in denar za sodobne svetovalce, če lahko črpamo neposredno od Sun Cuja in Machiavellija?« Boar (1995: 16) ju opredeli kot »velika in poceni guruja za aktualno svetovanje« in trdi, da je »Umetnost vojne napisana na tako sijajno metaforičen način, da jo lahko prenesemo na skoraj vse oblike konfliktov, ki si jih je moč zamisliti«.

Uporaba Sun Cujevih načel je v podjetništvu še toliko bolj smotrna, če upoštevamo, da gre pri strateškem upravljanju – po Michealu Porterju – za prirojitev vojaških strategij v svet poslovanja (Wong, Maher, Lee, 1998: 83) ali z drugimi besedami: »Strategije in taktike uporabljene v večini poslovnih pogajanj so tesno povezane z načeli Sun Cujeve Umetnosti vojne« (Lee in ostali, 1998: 96).

Miselnost, ki jo je Sun Cu razvil v Umetnosti vojne, opisuje določene strategije za obvladovanje konfliktov s sprejemanjem sveta kot celostnega in medsebojno odvisnega sistema, ki ga je treba ohraniti. V bistvu je Sun Cu izdelal družbeno strategijo za obvladovanje konfliktov, po delovanju zelo podobno sinergičnemu sistemu sodobnega poslovnega sveta.

Umetnost vojne lahko zato vzamemo kot osnovo za zmagovanje v vseh trgovinskih vojnah (Low, Tan, 1995: 36).

S proučevanjem načel, ki jih je zagovarjal Sun Cu, dobimo koristen vpogled v strateško upravljanje v poslovnem svetu. Njegove besede so še posebno uporabne in primerne pri vrednotenju poslovno-upravljaljskih strategij v pričakovanju globalne gospodarske konkurence ter poslovnih in trgovinskih vojn med državami (Lee, Sai On Ko, 2000: 68).

Sun Cujevo Umetnost vojne lahko uporabimo, da bi poudarili strateški pristop do upravljanja korporacij. Z njegovim načelom udejanjanja sistema strateškega načrtovanja v podjetjih naj bi, z najboljšim možnim predvidevanjem relativnih prednosti in slabosti, povečali verjetnost zmage nad konkurenco in predvideli možne izide ob vstopu konkurence. Končni cilj implementacije sistematičnih, racionalnih in strateških pristopov pri upravljanju pa je zmagati oz. nenehno zmagovati (Foo in ostali, 1994 v Lee in ostali, 1998: 96).

Danes umetnost vojne prebirajo poslovneži po vsej Aziji. Kitajski pregovor »trg je kot bojno polje« morda še najbolje odraža, kako je ta vojaška klasika izoblikovala menedžerski duh mnogih azijskih poslovnežev (Rarick, 1996: 38). Kitajski trgovci se opirajo na Sun Cujev Ping Fa (Umetnost vojne) od leta 400 pr.n.š.. Japonski vodje preučujejo Sonšija – japonsko ime za Sun Cuja – od leta 700 našega štetja. Mnoga sodobna japonska podjetja zahtevajo od svojega vodilnega kadra srednje in višje ravni redno proučevanje raznih izdaj Ping Faa vsako leto. Evropejci so potrebovali še celo tisočletje, da so odkrili Sun Cuja, začevši s Francozi po l. 1770. Britanski poslovneži so izvedeli za Sun Cuja v prvi polovici 20. st., Korejci pa so, kot se poroča, zanj slišali šele v zadnjih dvajsetih letih (Goldenberg, 1997: 38).

Odkar je Kitajska v zadnjih letih odprla svoje tržišče, se je uporaba Umetnosti vojne v svetu precej razširila (Low, Tan, 1995: 36). Hou (1997: 40) vidi predvsem dva razloga za proučevanje Umetnosti vojne, pri čemer se, po mojem mnenju neupravičeno, omeji na območje Azije oz. Kitajske:

1. daje jasen vpogled v naravo sodobnih poslovnih praks, še posebno v deželah pod vplivom kitajske kulture kot so Japonska, Tajvan in Koreja.

Razumevanje Umetnosti vojne je osnova za raziskovanje vzporednic med poslovanjem in vojno in nudi širok okvir za razumevanje enega najbolj vznemirljivih gospodarskih trendov druge polovice 20. st.: relativni vzpon vzhodno-azijskih gospodarstev na račun gospodarstev mnogih zahodnih držav.

2. pomaga razumeti kitajsko tržišče.



Z odpiranjem Kitajske narašča tudi potreba po razumevanju tamkajšnjih ljudi, še posebej na področju strateškega upravljanja, mišljenja in delovanja. Pomembno je, da se Kitajci poleg zatekanja k znanju, ki prihaja iz Zahoda, začenjajo opirati tudi na raziskovanje lastnih, pri upravljanju uporabnih, klasik (Hou, 1997: 40).

Kljub temu, da mnogi avtorji omenjajo Sun Cuja, jih le peščica uspe ponuditi nazornejšo analizo njegove filozofije. McNeilly (1996, 7) v knjigi »*Sun Tzu and The Art of Business – Six Strategic Principles for Managers*« povzame bistvo njegovega učenja v šestih korakih, vsakega posebej sistematično analizira ter ponazori s številnimi primeri iz svetovne in ameriške trgovine, politike in vojskovanja:

1. Zmagati brez boja
2. Izogibanje prednostim, napadanje slabosti
3. Predvidevanje in zavajanje
4. Hitrost in priprave
5. Obvladovanje konkurence
6. Vodenje na podlagi značaja

Uspešne strategije so integrirane in sinergične. Strategijo bi lahko odlično opredelili kot splet integriranih prizadevanj v težnji po konkurenčni prednosti. Sun Cujev pristop je prav tak. Celosten, integriran in sinergičen, kar pomeni, da imajo medsebojno prepletena načela večji skupni učinek od posameznih (McNeilly, 1996: 18).

Wee in ostali predstavijo izčrpen strateški model Sun Cujeve Umetnosti vojne v naslednjem zaporedju: ocena situacije, opredelitev ciljev, oblikovanje strategij, vrednotenje strategij, izvajanje strategij (človeški faktor), izvajanje strategij (operativni faktor) in strateški nadzor (v Lee in ostali, 1998: 96).

Krause (1999: 109) v knjigi »Umetnost vojne za poslovneže« strne osnovno sporočilo v obliki desetih aforizmov, za katere pravi, da so temelj konkurenčne prednosti:

1. Nauči se bojevanja.
2. Kaži pot.
3. Vse, kar počneš, počni dobro.
4. Spoznaj dejstva.
5. Pričakuj najslabše.
6. Izkoristi dan.
7. Požgi mostove za seboj.
8. Naredi bolje.

9. Vzdržuj.
10. Puščaj ljudi v negotovosti.

Sun Cujeva osrednja trditev je, da bitke ali tekmovanja dobivajo organizacije ali ljudje, ki imajo, prvič, največjo konkurenčno prednost in, drugič, naredijo najmanj napak. Konkurenčno prednost lahko sestavljajo mnogi dejavniki kot denimo številčna premoč, boljši strateški položaj, boljše izvršilne sposobnosti, inovativnost (Krause, 1999a: 2)

Skladno z razmišljanjem Sun Cuja idealni general doseže zmago v vojni, še preden se boji sploh prično. Do tega peljeta dve poti: (1) postopno dograjevanje karakternih značilnosti in (2) postopno ustvarjanje kritične konkurenčne prednosti (Krause, 1999a: 2) Sun Cu opaža, da izjemni poveljniki zmagujejo v situacijah, v katerih drugim ne uspeva, ker uspejo pridobiti bolj sveže informacije in jih hitreje uporabljati. Temeljne dejavnosti na informacije osredotočene organizacije so pridobivanje, obdelava, uporaba in širjenje informacij (Krause, 1999a: 4, 5)

V članku »*Marketing wisdom*« Michaelson (1999: 19) pravi, da Sun Cu že stoletja zaseda glavno mesto med strategiji, katerih načela prenašajo iz vojskovanja v poslovanje. Njegova osnovna teza je izogniti se boju z oblikovanjem ustrezne strategije pred začetkom spopada. Umetnost vojne po njegovem mnenju zagotavlja sedem poukov strateškega mišljenja v marketingu:

1. Izberi pravo strategijo
2. Zbiraj informacije
3. Osredotoči prednosti nasproti slabostim
4. S spretnim ravnanjem dosezi prednost
5. Usklajuj zagon s pravim trenutkom
6. Uporabljalj posebne enote
7. Utrdi svoje dobičke

Sal Marino (1998: 14) v članku »*What wins wars ... and markets*« našteje nekaj Sun Cujevih bojnih strategij, ki se lahko uporabijo pri osvajanju tržnih deležev:

1. Ne začenjaj česar ne bi smel.
2. Nemogoče je nemogoče.
3. Če ne moreš napasti, potem brani.
4. Zabloda poraja zmešnjavo.
5. Boljša od domneve, da ne bodo napadli, je pozicija, ki napad onemogoča.

Wong, Maher in Lee (1998: 83) povzemajo, da se po Sun Cuju vojaške strategije nanašajo na dva vidika: (1) poznavanje sebe in (2) poznavanje sovražnika ter v obliki 7. primerjav parafrazirajo »poznavanje sovražnika« v marketing:

1. Katero podjetje je bolj uglašeno s *Taom*?
2. Kateri vodja je najsposobnejši?
3. Katero podjetje ima boljši »teren« in »vremenske razmere«?
4. Katero podjetje ima boljšo tržno politiko?
5. Katero podjetje ima boljše dobavitelje in opremo?
6. Katero podjetje ima najbolj izurjene zaposlene?
7. Katero podjetje ima boljši sistem nagrajevanja in kazni?

Avtorji (Wong, Maher, Lee, 1998: 83) razlagajo, da se v poslovanju »teren« sestoji iz tistih spremenljivk iz zunanjega okolja organizacije, ki jih je moč zgolj delno nadzirati oz. z drugimi besedami, na dejavno okolje, ki zadeva konkurenco znotraj določene panoge.

Low in Tan (1995: 36) v članku »*A convergence of Western marketing mix concepts and oriental strategic thinking*« primerjata Umetnost vojne z osnovnimi marketinškimi koncepti in na podlagi referenčnega okvirja Umetnosti vojne opozorita na določene pomanjkljivosti obstoječih marketinških konceptov Zahoda: »Enostavni in razširjeni koncept marketinškega spleta igra na Zahodu pomembno vlogo v literaturi s področja marketinga izdelkov in storitev. 9 P-jev – izdelek, cena, prodajne poti, komuniciranje, procesiranje, ljudje, fizični dokazi, odnosi z javnostmi in moč – so danes osnova strateškega načrtovanja v mnogih podjetjih. Medtem ko na Zahodu marketinški splet ostaja pomembna sestavina, je njegov prispevek pojemajočemu gospodarskemu zagonu v zadnjih letih videti minimalen. Po drugi strani gospodarska moč Vzhodne Azije nenehno raste, kar lahko v veliki meri pripišemo določenim orientalskim tradicijam in filozofijam, katerih del je nenazadnje tudi Sun Cujeva Umetnost vojne« (Low, Tan, 1995: 36).

Mnogi zveneči citati Umetnosti vojne, so iztočnica številnih poslovnih člankov (McNeilly, 1996: 5) in »čeprav se vse več avtorjev v marketingu in strateškem upravljanju sklicuje na Sun Cuja, njegove besede in misli (Davidson, George, Ho, Choi, Hsiao, Jen, Lee, Kotler, Li, Yang, Tan, McNeilly, Mintzberg, Quinn, Voyer, Mun, Wu), jih le nekaj uspe predstaviti razumljiv in nazoren model (npr. Mun), ki bi nam pomagal razumeti Sun Cujevo strateško misel na celosten način«, opozarja Fang (1998: 156).

Tudi Lee in ostali (1998: 96) ugotavljajo, da obstajajo številne knjige v angleškem, kitajskem in celo drugih jezikih, ki govorijo o uporabi Sun Cujeve Umetnosti vojne v poslovnem in upravljalnem okolju, vendar jih le nekaj predstavlja strateške modele. Med temi

predstavljenimi modeli ni jasne metodologije, ki bi pokazala, kako Sun Cujeve strategije v različnih razmerah sistematično opredeliti, izvajati in ovrednotiti. Lee in sodelavci (1998: 96) zato ponudijo seznam, ki naj bi pomagal opredeliti posamezne Sun Cujeve strategije za določene tržne in upravljalvske razmere, tako da strnejo vsako od poglavij v nekaj ključnih postavk in jih nato prenesejo v poslovno-upravljalvski svet pri čemer izhajajo iz Krauseove Umetnosti vojne za poslovneže (1999a). Namenoma navajam 3. poglavje, ki ga bom tudi podrobneje predstavil, v prispevku Leeja in sodelavcev pa je očitno na delu upravljalvsko obarvana paradigma:

### 3. poglavje – Strateški napad:

3. 1. Višek popolnosti je premagati sovražnika brez boja.
3. 2. Pri vojaških operacijah je najbolje zmagati s pomočjo strategije.
3. 3. Zmagati »vse-pod-nebom« (popolna zmaga).
3. 4. Močnejši bo gotovo porazil šibkejšega, če ta trmasto vztraja pri bojevanju, ne da bi upošteval stanje moči.
3. 5. General pomaga vladarju pri vodenju države.
3. 6. Če poznaš sovražnika in sebe, ne boš poražen v stotih bitkah.

### 3. strategija – Konkurenčna strategija in modrost:

3. 1. Prevzemite podjetje ne da bi imeli dodatne stroške.
3. 2. Razumevanje strategije pomaga pri premagovanju konkurence.
3. 3. Da bi bili uspešni raje uporabljajte razum in najboljšo strategijo kot agresivne taktike.
3. 4. Uvidite situacijo in fleksibilno delujte.
3. 5. Odločitve naj se sprejemajo na ustrezni ravni podjetja – več delegiranja odgovornosti.
3. 6. Z boljšim razumevanjem sebe in konkurenta boste lažje zmagali.

Potem, ko razumemo Sun Cujevo filozofijo, je bistveno opredeliti, kako oz. na kakšen način to filozofijo uporabiti pri poslovnih strategijah (Lee, Sai On Ko, 2000: 68). Lee in Ko nato v članku »*Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology*« združita SWOT analizo, BSC (*balanced scorecard*), KPI (*key performance indicators*) in QFD (*quality function deployment*) metodologijo s Cujevimi strateškimi načeli.

## KRITIKE UMETNOSTI VOJNE

V tem poglavju povzemam nekatere kritike, ki se nanašajo na domnevno neprenosljivost Sun Cujeve filozofije v marketing.

V vojaških spopadih je ena stran zmagovalec, druga pa poraženec in v odločanje o zmagi ni vpletena nobena tretja stranka, ki bi bila v vlogi vrhovnega sodnika, torej ne moremo potegniti vzporednice z vlogo potrošnikov v trženju. Potrošnik izbira med ponudbami konkurentov. Strategije, ki zanemarjajo vlogo potrošnikov, lahko zgrešijo glavno tarčo, še posebej če si firma ustvari napačne predstave o potrošnikih. Po drugi strani pa se lahko zgodi, da bo firma, ki bo potrošnikom posvečala preveč pozornosti, namesto vodja v konkurenčni bitki postala posnemovalec (Kotler in ostali, 1992: 268).

McCormick (2001: 285) v članku »*Make money, not war: A brief critique of Sun Tzu's The Art of War*« trdi, da je posploševanje Umetnosti vojne v sedanje poslovno okolje vprašljivo: »Tako stroka kot akademski krogi menedžmenta že dolgo posegajo po Umetnosti vojne. Kakorkoli že, kritično branje te knjige o vojaški strategiji daje slutiti, da jo vendarle ne gre kar tako posploševati in prenašati v sodobni ekonomski kontekst. Kadar ocenjujemo njeno primernost za sodobne stratege, se porajata dve sporni vprašanji. Prvič je vojna slaba metafora za poslovanje predvsem zato, ker gre pri vojni v najboljšem primeru za *win-lose* situacijo. Cilj vojne ni ustvariti novo vrednost, ampak v najboljšem primeru prerazdeliti že obstoječe. Običajno pa je vojna dejavnost uničevanja le-teh. Vojna je kot metafora za trgovanje sporna tudi zato, ker ne pomaga gojiti dolgotrajne odnose med obema partnerjema. Četudi se med vojno lahko odvijajo številne bitke, vojno najbolje opredelimo kot eno-kratno dejanje. Nasprotno temu pa velik del poslovnih dejavnosti zajemajo nepretrgani odnosi med ponudniki in kupci oz. delodajalci in zaposlenimi. Druga sporna točka pri prenašanju tega dela v sodobni ekonomski kontekst je osrednja vloga zvijač v Umetnosti vojne. Sun Cu daje najbolj brezpogojno izjavo o vojskovanju v prvem poglavju, ki se glasi »vsaka vojna temelji na ukanah«. Zvijačnost je verjetno celo glavna teza te knjige, kar beležijo tudi nekateri akademiki s področja menedžmenta. Tako Tung kot De Mente na primer navajata primat vojaških strateških načel, predvsem ukan, v svojih delih o strateškem mišljenju v azijskih gospodarstvih. Zvijačnost je smotrna strategija v eno-kratni menjavi povsem distributivne narave kot je to vojna. Kakorkoli že, v večini tržnih menjav ne gre za eno samo menjavo, temveč za del nepretrganih odnosov med podjetjem in dobavitelji oz. zaposlenim in delodajalcem. Še več, podjetja vse bolj iščejo svoj uspeh z ustvarjanjem recipročnih »*win-win*« menjav, namesto da vztrajajo pri distributivnih »*win-lose*« menjavah. Osredotočenost na ustvarjanje vzajemnih koristi oz. »*win-win*« delovanje, je prav gotovo posledica nepretrgane narave tržnih odnosov« (McCormick, 2001: 286).

Boljši splet načel za sodobnega stratega po avtorju omenjenega članka najdemo v knjigi, *The Evolution of Cooperation* Roberta Axelroda, ki predstavlja pravi mejnik v pogledih. Axelrod je raziskoval rešitev večne »zapornikove dileme« in med ostalim dognal, da sta prej jasnost in poštenost kot zvižanost, ključ do boljših izidov. Nadalje Axelrod ponazarja, da so tiste strategije, ki stremijo k povečanju družbenih koristi (»win-win« strategije), na dolgi rok daleč boljše od bolj pretkanih »win-lose« strategij. V svetu, kjer vladajo posamične, »win-lose« menjave, so v Umetnosti vojne izpostavljena načela koristna pri oblikovanju lastnih strategij. V svetu ga rišejo na graditev »win-win« odnosov usmerjene menjave pa Sun Cujevimi načelom precej manjka in se izkažejo Axelrodovi napotki za reševanje večne zapornikove dileme pri formuliranju strategij kot precej bolj uporabni (McCormick, 2001: 286).

Temu podobno piše tudi Jančič (1999: 95): »Win-win« konkurenca bo slej ko prej postala norma delovanja v sistemu kooperativne konkurenčnosti. To pa se bo zgodilo le ob spoznanju, da je mogoče konkurenčno prednost doseči tudi brez tega, da bi pri tem uničevali drug drugega. Bojevita tekmovalnost po načelu »preživetja sposobnejših« se mora zato počasi umakniti bolj razsvetljenemu pogledu, in sicer da lahko zmagajo vsi.«

V vojaških strategijah, ki jih zagovarja Sun Cu, je poudarek na zvižanem ravnanju. Zvižanost velja – po zahodnjaških merilih – za nemoralno oz. neetično, se pa lahko izkaže za učinkovito tako na vojaškem kot poslovnem bojišču (Rarick, 1996: 38).

Tudi Low in Tan (1995: 36) opozarjata, da lahko »priljubljenost Sun Cujeve Umetnosti vojne vodi k neetični rabi. Npr. uporaba Ognjenega napada kot zadnje rešitve za zmago nad močnejšim sovražnikom lahko vodi k umazanim igram in zlorabam.«

## **ZMAGATI BREZ BOJA**

Vrsta avtorjev medtem vneto zagovarja ravno nasprotno, da npr. »Sun Cujeve teorije temeljijo na dobrohotnosti in pravičnosti« (Griffith v Sun Zi, 1982: 72), pri tem pa se vsi zapovrstjo sklicujejo na izreke kot je npr. III. 10.:

### **MOJSTER SUN**

*General, ki je spreten v bojevanju, premaga nasprotnike brez boja, njihova mesta osvoji brez obleganj in sovražne narode uniči, ne da bi za to porabil veliko časa (Sun Cu, 1998: 51).*

McNeilly (1996: 17) ponazori temeljno razliko med Zahodno in Vzhodno paradigmo vojskovanja s pomočjo dveh priljubljenih iger: šaha in *go*, namizne igre z belimi in črnimi kamenčki: »Pri šahu, ki je metafora zahodne miselnosti, je cilj uničiti čim več nasprotnikovih figur in zajetje njegovega kralja. Šah mat v perzijskem jeziku dobesedno pomeni »kralj je mrtev«. Na začetku igre je šahovsko polje polno figur, v primeru približno enakovrednih nasprotnikov, pa jih bo na koncu ostalo le nekaj ali celo samo dva. Nasprotje je starodavna igra *go*, ki so jo izumili pred približno 4.000 leti na kitajskem. Zmagovalec igre je tisti, ki mu uspe s čim manj kamenčki zasesti in obdržati kar se da velik del mrežne površine. Kadar se v igri pomerita mojstra, je izločenih zelo malo kamenčkov. Za razliko od šaha se *go* začne na prazni površini. Nasprotnika izmenično vstavljata kamenčke, eden bele, drugi črne. V poslovanju je torej boljše slediti filozofiji *go* kot šaha. Zavzetje čim večjega tržnega deleža, z kar se da nizkimi vložki, ne pa lastno in nasprotnikovo uničenje v neskončnih spopadih«.

Sun Cu je v Umetnosti vojne poudarjal, da je »višek popolnosti premagati sovražnika brez boja« in da je »pri vojaških operacijah najbolje zmagati s pomočjo strategije« (Lee in ostali, 1998: 96). Sun Cu je trdil, da je prava umetnost vojne, če je le mogoče, zmaga brez boja. Podobno je tudi umetnost poslovanja uspeh brez zapletanja v uničujoče, brezobzirno tekmovanje (Wong, Maher, Lee, 1998: 83). Preneseno v poslovni svet, če je strateški cilj »zmagati brez boja« potem je »izogibanje prednostim in napadanje slabosti« pot njegove uresničitve (McNeilly, 1996: 24).

Sun Cu pravi, da »še nobena država ni imela dobrobiti od dolgotrajne vojne«, zato Fang vidi Umetnost vojskovanja kot umetnost ne-vojskovanja: kako zmagati s pomočjo razuma in modrosti namesto grobe vojaške sile (1998: 155). Pri branju Umetnosti vojne se poraja vprašanje zakaj je Sun Cu ni naslovil kar Umetnost izogibanja vojni. Za razliko od vekomaj priljubljenega privzdigovanja junaštva in brezpogojnega zmagovanja Sun Cu ne išče uničenja tekmecev, zaslužnjenja ljudi in prilaščanja njihove lastnine. Vojskovali naj bi se samo z namenom izboljšanja položaja tako zmagovalca kot poraženca glede na njihove relativne zasluge, saj bi v nasprotnem primeru delovali proti *Tau* (Wong, Maher, Lee, 1998: 83).

Sun Cujev nasvet nas opozarja, da je frontalni spopad navadno najmanj zaželena opcija oz. kot pravi Ohmae, da pri strategijah ne gre za premagovanje tekmecev, ampak za ustvarjanje stvarnih koristi potrošnikov (Rarick, 1996: 38). Še več, »Sun Cu je zagovarjal, da se mora vojaška organizacija, poleg doseganja lastnih, truditi dosežati tudi družbene koristi« (Wong, Maher, Lee, 1998: 83).

Sun Cu je jasno videl, da lahko neposredno spopadanje vojska vodi v težke izgube na obeh straneh, zato bi morali izrabiti vsa sredstva za zmago brez boja. Preneseno v sodobno poslovanje: v času naraščajoče tekmovalnosti in globalizacije trga je bolje uresničevati svoje cilje brez obojestranskih uničujočih cenovnih vojn. Na konkurenco se je običajno gledalo kot na izvajanje aktivnosti na področju cenovne politike in promocije, in se v veliki meri še vedno (Lee in ostali, 1998: 96).

Umetnost vojne se v literaturi omenja predvsem v zvezi z upravljanjem. Low in Tan (1995: 36) pa opozarjata, naj Umetnost vojne ne bi uporabljali kot zgolj upravljavsko orodje, temveč kot osnovo za razvijanje divergentnega mišljenja pri uporabi koncepta marketinškega spleta, ki se je razvil na Zahodu. Za avtorja je na samem začetku pomembno, da si pri interpretaciji in formulaciji Umetnosti vojne v odnosu do marketinga ne omejimo kreativnosti, saj si lahko s proučevanjem in razumevanjem te vojaške monografije priskrbimo dodatno osnovo pri odkrivanju učinkovitih strategij (Low, Tan, 1995: 36).

McNeilly (1996: 5, 6) govori o dvojnem prispevku Umetnosti vojne. Prvič naj bi s spodbujanjem kreativne konkurence pripomogla k večjim dobičkom, splošni blaginji ter boljšim in cenejšim izdelkom in/ali storitvam za potrošnike. Kreativno udejanjanje strategij, po njegovem mnenju, ne pomeni nujno medsebojnega spodjedanja podjetij. Sorazmerno s kreativnostjo tekmecev na trgu raste tudi verjetnost, da bo podjetje preživelo in se razvijalo. Drugič pa avtor zatrjuje, da bi se s pomočjo kreativnega udejanjanja načel Umetnosti vojne menedžerji izognili hudim izgubam in odpuščanju zaposlenih, kar je navadno posledica okornega strateškega mišljenja. Vse prevečkrat se je namreč pripetilo, da so, zaradi topoglavih menedžerjev s pomanjkanjem strateških vizij, korporacije zdrvele v milijonske izgube.

Subtilni, posredni oz. ne tako očitni napadi bodo manj verjetno izzvali konkurenco. Po drugi strani pa bo odkrit napad, ki ga konkurenca zazna kot grožnjo (npr. napad usmerjen na njej pomemben trg) in napad na katerega lahko konkurenca učinkovito odgovori, prav gotovo sprožil agresivno reakcijo konkurence. Posebno izzivalni so cenovni manevri, saj bo konkurenca odgovorila na takšen napad prej kot na katerikoli drugi (McNeilly, 1996: 18).

## **JAPONSKI GOSPODARSKI ČUDEŽ**

Eden najbolj občudovanja vrednih gospodarskih čudežev v moderni dobi je prav gotovo japonski dvig iz pepela 2. svetovne vojne in njen vzpon do ene od treh ekonomskih supersil (Kotler in ostali, 1992: 9). Tisto, česar si strokovnjaki niso znali razložiti, je bilo prav dejstvo, da japonska podjetja zlahka implementirajo nove strategije, za razliko od podjetij v



zahodnem svetu, kjer je okorelost organizacije onemogočala vsak hitrejši strateški zasuk (Jančič, 1990: 100). Po mnenju Kotlerja in sodelavcev (1992: 9) je bilo razumevanje in uporaba »trženja« eden ključnih dejavnikov v njenem uspehu na svetovnem trgu. Avtorji (1992: 214) so prepričani, da so japonski vzorci strateškega razmišljanja v veliki meri prispevali k japonskemu konkurenčnemu uspehu na svetovnih trgih. Hkrati so prepričani, da se lahko ameriška in evropska podjetja ogromno naučijo skozi proučevanje teh vzorcev.

Ni naključje, da so Japonci v preteklosti veliko prevzemali od Kitajcev, med drugim pa so na Japonsko priromala tudi Sun Cujeva besedila. »Na japonskem, kjer se je fevdalni sistem skoraj da preko noči preobrazil v kapitalistični način gospodarjenja, se Umetnost vojne ni prenehala poučevati na fakultetah, strategija predstavljena v njenih klasičnih besedilih pa se še vedno uporablja v sodobni politiki in poslovanju« (Cleary v Sun Tzu, 1995: 7). Rečeno je, da je japonska povojna ekonomska strategija dober primer njegovega klasičnega izreka – zmagati brez boja je najbolje (Jensen, 1998: 54).

Japonci so na primer bili znani po preudarni izbiri tržišč v svojem ekonomskem zavojevanju sveta. V zgodnjih letih so se namenoma izogibali direktni konfrontaciji s korporativnimi giganti Zahoda. Pri izvažanju so namerno izbirali tržišča, za katere Američani niso bili zainteresirani ali pa so jih v celoti prezrli kot so npr. jugovzhodno Azijo. Navkljub dejstvu, da so mnoga japonska podjetja sedaj že zelo močna in zmožna direktne konfrontacije, še vedno vstopajo na tržišča, ki so jih njihovi tekmeci spregledali. Poleg tega še vedno obilno investirajo v razumevanje značilnosti svojih tržišč, s pomočjo katerega si gradijo relativno prednost (Hou, 1995: 42). Japonski strategji se pri tem dosledno držijo načel pozicioniranja: »Čeprav je možno uspešno tekmovati s tržnim vodjo, po načelih pozicioniranja tega ni mogoče početi čelno« (Ries, Trout: 1986: 38, 210).

Na japonsko razmišljanje je močno vplivala »Knjiga petih prstanov«, ki jo je leta 1645 napisal Mijamoto Musaši, znani samuraj (ki je tudi sam preučeval Umetnost vojne, op. avt.). Njegova knjiga poudarja, kako zelo pomembno je dati pobudo in sovražnika prehiteti na vsakem koraku. Najpomembnejši je en sam cilj – odločno premagati sovražnika, da nas ne bo mogel več ogrožati, in ga spoznati do te mere, da bomo razmišljali tako kot on (Kotler in ostali, 1992: 72).

Musaši (1999: 55) narekuje: »kdor namerava študirati moj *Heiho*, se mora zavedati naslednjega (samurajski kodeks)«:

1. ne goji zlih načrtov
2. vneto sledi Poti Dveh-Mečev-kot-Enega
3. neguj zanimanje za različne umetnosti
4. spoznaj različne poklice
5. ne govori o svojih poslih
6. neguj zmožnost, da v vsem uzreš resnico
7. zaznavaj tisto, česar z očmi ni videti
8. ne bodi površen niti v najmanjših malenkostih
9. ne ukvarjaj se z nekoristnimi dejavnostmi

Določena Musašijeva strateška načela imajo uporabno vrednost v današnjem poslovnem svetu; če parafraziramo Musašija, je obvladovanje strategije pogojeno z dovršenostjo šestih smernic (Cadotte, 1995: 8):

1. Bodi pošten.
2. Bodi seznanjen s sleherno veččino in poklicem v vodenju poslovanja.
3. Razlikuj med donosnimi in nedonosnimi dejavnostmi.
4. Bodi pozoren na podrobnosti.
5. Posvečaj se zgolj temu, kar bo imelo neko vrednost v prihodnosti.
6. Nenehno se izpopolnjuj, zato da bi razvil moč razsojanja in razumevanja poslovnih situacij ter sposobnost uvida v stvari, ki jih drugi ne zaznavajo.

Kotler in ostali (1992: 72, 73) navedejo Musašijeva posebna strateška navodila z naslovom »Poškodovati robove«:

*Težkih stvari ne moremo premikati tako, da jih potiskamo na sredini; najprej je treba »poškodovati robove«. V široko zasnovani strategiji je dobro najprej napasti sovražnikovo obrobje. Ko se bo to zrušilo, se bo zrušil pogum celote. Da bi sovražnika premagali, morate nadaljevati z napadom, potem ko ste uničili obrobje.*

Japonski izdelovalci avtomobilov so pri vstopanju na trg uporabili to načelo. Nenehen japonski pritisk vseh elementov trženjskega spleta je »poškodoval obrobje« ameriških proizvajalcev (Kotler in ostali, 1992: 73). V zgodnjih fazah so se Japonci izogibali direktnemu tekmovanju z ameriški firmami. Ciljali so predvsem na neoskrbovane ali slabo oskrbovane trge. S poceni, enostavnimi, majhnimi in standardiziranimi izdelki, ki so bili takšni bodisi namenoma ali po naključju, so se lahko izognili neposrednemu soočanju z ameriški

konkurenti. V nasprotju s tem pa se japonske firme od začetka sedemdesetih let naprej bolj neposredno spopadajo z obstoječo konkurenco, vendar se za »frontalni napad« ne odločajo prav pogosto. Japonske strategije so se torej razvijale; od izkoriščanja »ponujenih« priložnosti so prešle na izkoriščanje ustvarjenih priložnosti (Kotler in ostali, 1992: 117).

Japonski pristop je v bistvu osnova trženja: najprej prepoznati potrebe kupcev in jih nato zadovoljiti. V nasprotju s tem ameriški proizvajalci v svojih strategijah sploh niso znali opredeliti ciljnih kupcev in skladno z njimi razviti ustrezen izdelek (Kotler in ostali, 1992: 60). Kotler in ostali (1992: 231) pravijo, da bo prehod na strateško mentaliteto v primeru ameriških firm zahteval velike kulturne premike. V mnogih firmah bo treba zamenjati obstoječa prepričanja in vrednote. Operativna miselnost bo morala odstopiti mesto strateškemu nazorom in pri tem upoštevati lekcije iz japonskih izkušenj.

Kotler in ostali (1992: 35, 36) menijo, da je japonski uspeh treba razumeti kot rezultat zapletene povezave številnih pomembnih dejavnikov. Vsi ti dejavniki skupaj tvorijo model japonskega uspeha in jih lahko razvrstimo v štiri področja: družbeno in kulturno okolje, vladno in poslovno okolje, konkurenčno in organizacijsko okolje.

Nekateri opazovalci gredo celo tako daleč, da naslednje stoletje označujejo kot »pacifiško stoletje«, ker so spoznali, da vedno večji delež svetovnega bruto narodnega proizvoda (*gross national product – GNP*) nastaja v tem delu sveta (Kotler in ostali, 1992: 10). V smeri liberalizacije svojega gospodarstva in decentralizacije številnih podjetij pospešeno deluje tudi Kitajska. Kotler in sodelavci (1992: 18) svarijo, da se bodo vse druge države morale tepsti za svoje položaje, ko se bo ta velikan končno prebudil in premaknil.

## **DINAMIČNA NARAVA MARKETINGA**

*... konkurenčno bojišče se neprestano spreminja; niti konkurenti niti potrošniki ne stojijo pri miru (Kotler in ostali, 1992: 273).*

Polarnost *jina* in *janga*, značilna za kitajsko filozofijo, nemara najbolj poudarja bistveno vprašanje spremembe, ki se ukvarja z dilemo življenja. Kitajski model resničnosti je model navzkrižja, boja, nasprotja, raznovrstnosti in drugačnosti in nikoli ni statičen. Dinamični model je omogočil kitajski družbeni, politični, religiozni in tudi psihološki misli, da bolje sprejema in razume spremembo kot večina svetovnih kultur (Palmer, 2000: 47-48).

## MOJSTER SUN

*Vojaško sestavo lahko primerjamo z vodo – lastnost vode je, da se izogiba visokemu in teče navzdol, lastnost vojaške sile pa je, da se umakne pred polnim in napade prazno; kot se tok vode prilagaja zemljišču, tako je zmaga odvisna od nasprotnikovega položaja. Vojaška sila nima nobene stalne sestave, kakor tudi voda nima stalne oblike: zmožnost zmage s spreminjanjem in prilagajanjem taktike v skladu z nasprotnikom imenujemo nadarjenost (Sun Cu, 1998: 100)*

Preneseno v poslovni besednjak: »Da bi preživela, morajo biti človeška bitja v odgovor na te spremembe prožna in prilagodljiva. Naravne organizacije so prožne in povsem prilagodljive. Oblikujejo se skladno z zahtevami, ki jim jih zastavlja okolje. Tako kot teče voda okoli ovir, tudi same stalno iščejo najučinkovitejšo možno pot. Kot voda so v bistvu brezoblične. Odzivajo se bliskovito in se prilagodijo spremenjenim razmeram. Če zveni ta opis znano, je to zato, ker so »stalne spremembe« in »stalen napredek« bistvo japonske vodstvene revolucije« (Krause, 1999a: 6).

Tudi Kotler in sodelavci (1992: 218) povezujejo izrek z načinom trženja japonskih podjetij: »Jasno je, da so se japonske firme tega držale pri invaziji na ameriške trge. Izogibale so se vodilnim firmam na utrjenih trgih ter identificirale in postopoma napadale šibke točke na širših trgih, kjer niso pričakovale obrambe močnih firm.«

Podjetje mora biti dovolj fleksibilno, da bodisi spremeni zasnovo svoje strategije bodisi njene podrobnosti, glede na okoliščine. Prav to je mnogim japonskim firmam lepo uspelo (Kotler in ostali, 1992: 155). Japonci so prepričani, da mora organizacijska struktura biti spremenljiva in fleksibilna ter se mora nenehno prilagajati, da bi olajšala formulacijo in implementacijo programov (Kotler in ostali, 1992: 224).

Ključ do uspeha je predvidevanje sprememb na trgu in hitro delovanje, da bi izkoristili priložnosti in se ognili nevarnostim (Cravens, 1991: 4). Rarick (1996: 38) povzame Sun Cujeve misli in pravi, da »so zgolj fleksibilne strategije lahko učinkovite« in da »ustreznost strateških načrtov določeni situaciji ugotavljamo z nenehnim nadzorom. Ne obstaja najboljša strategija za vse razmere; prej drži, da strategije zavisijo od številnih možnih spremenljivk.«

Tržnik mora nenehno prikrojevati splet tržne politike in taktike, da bi se lahko kosal z dinamičnim okoljem oz. s t. i. nenadzorovanimi spremenljivkami in na ta način uresničeval cilje podjetja (Low, Tan, 1995: 36). Drucker pravi, da mora menedžment v organizacijsko strukturo podjetij zato vgraditi mehanizem stalnega spreminjanja. Ta mora skrbeti za tri sistemska področja hkrati. Najprej gre za stalno izboljševanje vsega, kar organizacija počne,

čemur Japonci pravijo *kaizen*. To pravzaprav počne vsak umetnik, ko išče novo, boljše, vendar je do sedaj le Japoncem uspelo, da so predvsem zaradi drugačne verske in filozofske tradicije, vgradili *kaizen* v vsakdanjik in tudi poslovanje podjetij (Jančič, 1999: 90) ...

Seveda so tudi mnoge ameriške firme znane po svoji fleksibilnosti, kaže pa, da je ta lastnost pri Japoncih kulturno pogojena. Budistični način razmišljanja poudarja, da nič ni trajno, da se življenje nenehno spreminja. Japonski samuraji so se učili več borilnih veščin – juda, karateja in aikida – da bi lahko ob vsaki priložnosti izbrali najboljši način za napad in obrambo. Japonske firme včasih napadejo s karate udarcem v konkurentovo šibko točko, hkrati se kot pri aikidu umaknejo in izkoristijo moč, ki jo s protiudarcem v prazno ustvari konkurent. Igra *go*, ki so si jo izmislili Kitajci, izpopolnili pa Japonci, je možganski trening za dolgoročno strateško razmišljanje, razvijanje načel posrednega napada in obkoljevanja ter oportunističnega planiranja. V japonski kulturi torej lahko najdemo vzorce za marketinško vojskovanje (Kotler in ostali, 1992: 132).

## **SUN CU IN TAO TE KING**

Strateška misel, kako premagati sovražnika brez boja, je med drugim tudi odraz taoističnega *wu wei* načela (Fang, 1998: 167). Kar daje temu delu še dandanes najbolj razpoznaven pečat taoizma, je nenehno vztrajanje pri tem, da mora za vsako obliko moči stati globoka humanost. Zato Umetnost vojne ni samo knjiga o vojni, temveč tudi knjiga o miru (Cleary v Sun Tzu, 1995: 8). Morda se paradoks knjige Umetnost vojne skriva prav v njenem proti vojnem sporočilu (1995: 12).

Knjiga »Umetnost vojne« je že sama zase paradoks: Sun Cu poučuje neusmiljeno umetnost vojskovanja, hkrati pa iz prepričanja, da je boj poslednje sredstvo, vojno in vojskovanje obsoja. Tako istočasno izraža dva povsem različna pogleda na isto stvar, kar je značilnost učinkovite taoistične tehnike. Njeno razumevanje lahko razreši kontradikcijo in paradoks. Podoben »paradoksni« model srečamo tudi v »Tao Te Kingu«, ki modrecu priporoča neusmiljenost in blagost hkrati. Tak paradoks velja za standardno orodje taoistične psihologije, ki služi preseganju nezaznavnih pregrad zavesti. Paradoks »Vojne umetnosti« je v njenem zoperstavljanju vojni. »Umetnost vojne« se vojskuje proti vojni, sledeč svojim načelom: infiltraciji v sovražnikove vrste, razkritju njegovih skrivnosti in demoralizaciji sovražnikovih čet (Zupanič v Sun Cu, 1998: viii, ix).

Taoistično rečeno, uspeh marsikdaj dosežemo z ne-delovanjem, zato strategija »Vojne umetnosti« temelji prav toliko na vedenju, česa naj ne počnemo, kaj naj naredimo in kdaj naj to naredimo (Zupanič v Sun Cu, 1996: vii).

Po Sun Cuju je usklajenost s *Taom* osnova uspešnega udejanjanja vseh strategij in taktik zapisanih v Umetnosti vojne (Wong, Maher, Lee, 1998: 83); da duh taoizma, po katerem naj bi človek uresničeval svoje zamisli brez zapletanja v spore ali bojevanje, preveva sporočilo Umetnosti vojne, pričajo tudi izreki temeljnega taoističnega spisa »Tao Te King« (Dao De Jing).

32. izrek (Klasiki daoizma, 1992: 97):

*Orožje je zlo orodje,  
zaničevano kot zlobni prinašalec nesreče.  
Zato mu tudi - kdor Dau služi -  
    spoštovanja ne poklanja;  
V mirnih časih se plemeniti posveča  
    plemenitim - levim - opravičilo;  
le če orožje potrebuje,  
ga - desnega - ceni.  
Orožje je zlo orodje,  
to ni orodje za plemenitega.  
Le ko je v to prisiljen,  
prime za orožje.  
Saj najvišje ceni ravnodušnost spokojnosti.  
Če zmaga, ga zmaga ne razveseli;  
kdor zmage se veseli,  
je slasti moritve zapadel.  
Svetu svoje volje nikdar ne vsiljuje.*

*Srečo obeta le miroljubno ravnanje.  
Vojna obrt nesrečo prinaša,  
četudi na levi sam vodja krila stoji,  
na desni pa mogočni vojskovodja.  
Pripravite se na žalne slovesnosti,  
z žalostjo in solzami v spomin  
na trume poklanih;  
z žalnim obredom zmago slavite!*

68. izrek (Klasiki daoizma, 1992: 153):

*Pravi vojskovodja ni bojevit,  
pravi bojevnik ni jezljiv.  
pravi zmagovalec ni prepirljiv,  
pravi vodnik ljudstva je pa ponižen:  
temu pravim De nebojevitosti,  
temu pravim sila vodenja ljudi,  
temu pravim najvišje, Nebu podobno  
od vekomaj.*

69. izrek (Klasiki daoizma, 1992: 154):

*Med vojskovodji velja izrek:  
ne upam si vstopiti kot gospodar, rajši  
pridem kot gost,  
rajši za čevelj odstopim, kot za palec stopim  
naprej.*

*Temu pravim napredovati brez prodiranja,  
premagati, ne da bi ganil z roko,  
pregnati sovražnika brez sovražnosti,  
biti oborožen – ne da bi nosil orožje.*

*Ni večje napake, kot je ta, da bi sovražnika  
podcenjeval,  
cena te zmote je kaj lahko vse moje bogastvo.  
Kjer se v boju pomerita dva enaka nasprotnika,  
zmaga sočutni.*

V človeški družbi se ljudje, ki obvladujejo moč in položaj, predajo uživanju brez ozira na to, kakšne so življenjske razmere preprostih ljudi. Z visokimi davki jemljejo bogati tistim, ki te obremenitve še najmanj zmorejo, in tako postaja vrzel med bogatimi in ubogimi vse večja. To neravnovesje, ki je značilnost večine družb, pa načenja obe poti: bogati in mogočni postanejo razsipni in razuzdani, medtem ko so osiromašeni pod nenehnim pritiskom, da nekaj izdelujejo in pridelujejo. Zgodí se, da ta situacija doseže skrajni obseg in se sprosti v revoluciji. Kot rešitev iz tega navidez neskončnega kolotoka dviganja in nenadnega propada,

svetuje Lao Zi ljudem, naj si iščejo za svojo družbo vzorec v naravnem redu kozmosa. Če *Dao* človeka postane eno z *Daom* Neba, preneha vsakršni spor in vsako uničevanje v človeški družbi (Klasiki daoizma, 1992: 165).

## SUN CU IN KONFUCIANIZEM

Kitajska strateška načela (*ji*) so posebnost kitajske družbe tudi zaradi njenih demografskih značilnosti in tradicije konfucianizma (Fang, 1998: 165). O povezavi med kitajskimi strateškimi načeli (*ji*) in konfucianizmom je malo napisanega. Ma in Zhang (v Fang, 1998: 167) npr. ugotavljata, da so ti strateški pristopi »pravo nasprotje Konfucijevim načelom človečnosti in kreposti«. Bolj ko je družba civilizirana, bolj se bohotijo laži in goljufije. V takšnem okolju so aforizmi 36-ih strategemov popolno sredstvo napada in obrambe. Sestavljajo sklop praktičnega znanja, ki je zdaleč bolj uporaben od puhlih moralističnih fraz (Ma in Zhang v Fang, 1998: 167, 168).

Fang (1998: 168, 169) ugovarja trditvi, da so strateške ukane (*ji*) pravo nasprotje načelom konfucianizma in meni, da se prekrivajo s Konfucijevimi nauki v naslednjem:

1. Ukane lahko povežemo s konfucianizmom, kadar jih obravnavamo iz širšega zornega kota - kot sistem strateškega mišljenja, namesto kot zbirko specifičnih taktičnih »receptov«. V Umetnosti vojne ne najdemo zgolj zvičaj, saj Sun Cu daje velik poudarek vodstvenim lastnostim, organizaciji, človeškim virom itn.

Primer: po Sun Cuju mora poveljnik vojaških enot imeti 5 kreposti: modrost (*zhi*), iskrenost (*xin*), človečnost (*ren*), pogum (*yong*) in strogost (*yan*). Le zavoljo svoje kreposti bo poveljnik pripravil vojake, da mu bodo sledili brez strahu pred pogubo (2. načelo Sun Cuja). Očitno skozi Sun Cujevih 5 kreposti teče rdeča nit Konfucijevih moralnih nauk. Verjetno prav zato Mun (v Fang, 1998: 169) trdi, da »Umetnost vojne združuje jedro tako konfucianizma kot taoizma«.

2. V jedru kitajskih strateških načel tiči Konfucijev poštenjak. Vzvišen mož (*junzi*) – visoko ozaveščen, moder in moralno odgovoren – naj bi dosegal svoje cilje brez nasilja.

Fairbank (v Fang, 1998: 169) ugotavlja, da Sun Cu poudarja predvsem načine, kako vznemiriti sovražnikov um in mu preprečiti načrte, kar nedvomno sovпада z zgodnje konfucianistično domnevo o prednosti preudarne miselne drže v človeških odnosih. Fang v tem duhu vidi Sun Cujevo zmagovanje brez boja kot doktrino, ki usmerja ljudi k subtilnejšim načinom doseganja ciljev, ne da bi pri tem kršili načelo skladnosti.

3. Kitajska strateška načela lahko tudi povežemo z konfucianističnim konceptom *guanxija* in usmerjenostjo k družini, saj so ta odraz tisočletne kitajske modrosti medosebnih odnosov imenovane *guanxi*.



Yang opredeljuje (v Fang, 1998: 169) umetnost *guanxija* kot sklop treh elementov – etike, taktike in etikete – ki se v vsakodnevni praksi Kitajcev medsebojno prepletajo in stapljajo. *Guanxi* torej vsebuje taktično dimenzijo. Fang v nadaljevanju navaja Yeunga in Tunga, ki neposredno povezujeta 11. (naj se sliva posuši, da bi pognala breskev) in 17. (odvrzi opeko, da bi dobil kos žada) ukano z razvijanjem in vzdrževanjem *guanxija*: »nasveta opisujeta, kako si priboriti prednost ali doseči uspeh z uslugami.«

Kitajska moralna načela prežeta s tradicijo konfucianizma temeljijo na vzajemnosti, danih okoliščinah in usmeritvi k družini. »Udejanjanje ukan tipa »milo za drago«, ki jih najdemo v kitajskih strategemih (*ji*), lahko v primeru neiskrenega in nepravičnega nasprotnika potemtakem tudi iz vidika Konfucijevih naukov razumemo kot moralno upravičene« (Fang, 1998: 170).

Cheng in Ying pišeta (v Fang, 1998: 170): »Dokler kitajski pogajalec ne vzpostavi osebnega odnosa s potencialnim vlagateljem, ne čuti zavezanosti k poštenju. V skladu s tem kitajska stran ne bo videla neetično zavajanje kot nekaj nemoralnega, ampak kot sestavni del pogajanj.«

Tung podaja analizo moralnega temelja kitajskih in vzhodno azijskih zavajajočih taktik (v Fang, 1998: 170): »Za zahodnjake so tovrstne ukane nemoralne zgolj zaradi vpliva židovsko-krščanske tradicije. Po drugi strani je za vzhodne Azijce, ki jim židovska ali krščanska religija nista domačni, prevara nevtralnega značaja in je, kadar prispeva k večji dobrobiti, sprejemljiva.«

## **SKRIVNA UMETNOST VOJNE - 36 STRATEGEMOV**

Medtem ko se Umetnost vojne že vrsto let prebira in udejanja tudi na Zahodu, ostaja 36 strateških ukan bolj ali manj v okvirih Kitajske, zahodnjaki pa so jih začeli spoznavati posredno, s proučevanjem strategij kitajskih poslovnih partnerjev, ki so nepoučenim navadno prava uganka. Z njimi sem se seznanil med iskanjem ustreznih virov na straneh Fangove »*Chinese business negotiating style*«(1998).

36 strategemov (znanih tudi kot Skrivna umetnost vojne) je sestavil anonimni kitajski pisec na koncu Mingove (1368-1644) oz. na začetku Qingove dinastije (1644–1911) in predstavlja sistematičen pregled kitajske modrosti in osebnosti (Fang, 1998: 164). Od obdobja vojskujočih se držav (okoli 500 pr.n.š.) nadalje, so se skozi zgodovino Kitajske oblikovali in potrdili številni pristopi k reševanju konfliktih situacij. Ti so se navadno ustalili in ohranjali v obliki kratkih, splošno znanih pregovorov in izrekov, ki jih danes v celoti ne pozna nihče. V

skrajšani različici so povzeti v 36. ukanah in slehernemu Kitajcu je znan vsaj zadnji izrek: kadar druge zvižaje odpovedo, je pobeg najboljša ukana.

Von Senger (v Fang, 1998: 164) opaza, da so Kitajci v 36. strateških ukan strnili svoje bogate tisočletne izkušnje, ki so si jih pridobili v soočanju s sovražniki, med premagovanjem težav in nevarnih situacij: »zahodnjakom nudijo ključ razumevanja kitajskega načina mišljenja« in »omogočajo razumevanje človeških dejanj, tako preudarnih kot nepremišljenih.«

Glede na položaj, v katerem se nahajamo, se 36 strategemov deli na šest sklopov (Fang, 1998: 165), dejansko pa jih lahko prenašamo na katerokoli okoliščino:

*Shengzhan Ji* – strategije, kadar imamo prednost (1-6)

*Dizhan Ji* – strategije soočanja (7-12)

*Gongzhan Ji* – strategije za napad (13-18)

*Hunzhan Ji* – strategije v nejasnih situacijah (19-24)

*Bingzhan Ji* – strategije zavzetja ozemlja (25-30)

*Baizhan Ji* – strategije slabših izhodišč (31-36)

Bistvo 36 ukan sovpada s Sun Cujevo filozofijo, da je najboljša zmaga, zmaga brez boja. V večini primerov se aforizmi Umetnosti vojne in 36. strateških ukan tudi pomensko prekrivajo. Starodavne kitajske strategije dajejo prednost človeškemu razumu in modrosti pred utrjevanjem bojnih vrst. Učijo nas, kako doseči največjo zmago z najmanjšimi možnimi izgubami (Fang, 1998: 166-167).

## **Tabela 2: 36 kitajskih strategemov**

1. Prečkaj morje, ne da bi nebo vedelo
  2. Oblegaj Wei, da bi rešil Zhao
  3. Ubij s sposojenim nožem
  4. Sproščeno čakaj izčrpanega sovražnika
  5. Opleni gorečo hišo
  6. Razgrajaj na vzhodu, napadi na zahodu
  7. Ustvari nekaj iz nič
  8. Javno popravljalj pešpoti, medtem ko skrivoma korakaš proti Chen Cangu
  9. Požar opazuj z druge strani reke
  10. Bodalo skrij v nasmešku
  11. Naj se sliva posuši, da bi pognala breskev
  12. Spelji mimoidočo kozo
  13. Mlati travo, da bi razjezil kačo
  14. Izposodi si truplo, da bi povrnil dušo
  15. Zvabi tigra iz gora
  16. Da bi zajel, pusti uiti
  17. Odvrzi opeko, da bi privlekel košček žada
  18. Da bi ujel razbojnike, najprej ujemi kolovodjo
  19. Odstrani drva pod kuhinjskim loncem
  20. Skali vodo, da bi ujel ribo
  21. Zlati škržat odvrže svojo lupino
  22. Zapahni vrata, da bi ujel tatu
  23. Kadar napadaš sosednje dežele, sklepaj zavezništva z oddaljenimi
  24. Najemi cesto, da bi osvojil Guo
  25. Ukradi bruno in zamenjaj podporni steber
  26. Kaži na murvo, prekolni akacijo
  27. Igraj vlogo spodobnega tepca
  28. Zvabi sovražnika na streho in odmakni lestev
  29. Cvetoče cvetje na drevesu
  30. Gost postane gostitelj
  31. Strategem lepe ženske
  32. Strategem praznega mesta
  33. Strategem protivohunstva
  34. Strategem lastnega trpljenja
  35. Ukana medsebojno povezanih ukan
  36. Pobeg je najboljša ukana
- vir: Fang, 1998: 166

**Tabela 3: 36 strategemov**

	Obramba	Tajitev	Obramba s tajitvijo	Niti obramba niti tajitev
	Strategije prednosti		Strategije nejasnih razmer	
Domiselnost	Prečkaj morje ne da bi nebo vedelo [1]  Oblegaj kraljestvo A, da bi rešil kraljestvo B [2]  Ubij s sposojenim nožem [3]	Počivaj, medtem ko se sovražnik izčrpava [4]  Opleni gorečo hišo [5]  Hlini napad na vzhodu, medtem ko napadaš na zahodu [6]	Ukradi poleno pod kotlom [19]  Ribari v kalni vodi [20]  Odluči škržatovo lupino [21]	Zapahni vrata, da bi ujel tatu [22]  Kadar napadaš sosednje države, sklepaj zaveznitva z oddaljenimi [23]  Imej varno pot, da bi osvojil kraljestvo A [24]
	Strategije soočanja		Strategije osvajanja ozemlja	
Nepopustljivost	Ustvari nekaj iz nič [7]  Medtem ko hodiš po poti B se pretvarjaj, da si na poti A [8]  Ogenj opazuj z druge strani reke [9]	Bodalo skrivj v nasmeh [10]  Žrtvuj drevo slive za drevo breskve [11]  Izkoristi priložnost in ukradi kožo [12]	Zamenjaj tramove z gnilim lesom [25]  Kaži murvo, prekolni akacijo [26]  Pretvarjaj se, da si tepec – a bodi prebrisan [27]	Po vzponu umakni lestev [28]  Okraši drevo z lažnim cvetjem [29]  Naj gost in gostitelj zamenjata vlogi [30]
	Strategije napadanja		Strategije v težavnih razmerah	
Dvoumnost	Mlati travo, da bi razjezil kačo [13]  Oživi truplo od mrtvih [14]  Zvabi tigra iz gora [15]	Zajemi sovražnika tako, da muпустиš uiti [16]  Ko odvržeš opeko, pritegneš žad [17]  Ujemi kolovodjo, da bi prijel razbojnika [18]	Uporabi žensko, da bi preslepil moškega [31]  Na stečaj odpri vrata v prazno mesto [32]  Naj sovražnikovi vohuni sejejo razprtije v lastnem taboru [33]	Poškoduj se, da bi osvojil sovražnikovo zaupanje [34]  Vkleni sovražne vojne ladje med seboj [35]  Pobegni [36]

Vir: Gao Yuan, 1991; <http://www.uia.org/transfor/54govcox.htm>

## STRATEGEMI IN KITAJSKE POGAJALSKE TEHNIKE

Za ilustracijo navajam razlage četrtega in osemnajstega strategema.

*4. stratgem: sproščeno čakaj izčrpanega sovražnika (yi yi dai lao)*

(Sprosti se in varčuj z močmi, medtem ko se sovražnik izčrpava)

Fang (1998: 290, 291) navaja naslednje razlage:

- Igraj na domačem terenu; pomembna pogajanja vedno potekajo na kitajskem (Pye; Seligman).
- Kitajci so večji v obvladovanju urnika in časovnem usklajevanju pogajanj (Pye; Seligman).
- Kitajska razsodišča so nepristranska: Kitajci vztrajajo pri reševanju sporov v Pekingu v navzočnosti Gospodarske arbitražne komisije Kitajskega sveta za razvoj mednarodne trgovine (Chang).
- Kitajska skupina pogajalcev je navadno številčnejša od skupine tujih pogajalcev (Seligman).

*18. strategem: da bi ujel razbojnike, najprej ujemi kolovodjo (qin zei qin wang)*

(Najprej se ukvarjaj s pomembnimi zadevami)

Fang (1998: 296) navaja razlage:

- Kitajci želijo imeti opravka le z »najboljšimi«: poslujejo z najboljšim podjetjem in kupujejo najsodobnejšo tehnologijo (Chu; Knutsson; Pye).
- Kitajci se pogajajo z »velikimi ribami« - z vodilnim osebjem tujih podjetij (Pye).
- Kitajci se ne pogajajo s precej mlajšimi ali nižje rangiranimi predstavniki.

## 2. GUANXI

### ZGODOVINSKO OZADJE

*Guanxi* je edinstven družbeni in kulturni fenomen z globokimi koreninami v kitajski kulturi, ki se je postopoma razvijal skozi tisočletja (Hackley, Dong, 2001: 16).

Za veliko večino Kitajcev je bilo življenje težko in negotovo. Ob nenehni rasti populacije znotraj istih obdelovalnih površin in muhastih vremenskih razmerah, so kitajski kmetje pogosto živeli v pomanjkanju in umirali od lakote. Prav to okolje – kjer zanašanje na lastno družino dostikrat ni zadostovalo in se je opora iskala v pripadnosti vaškim, delovnim ali sorodstvenim skupinam – je bilo zibelka *guanxi-ja*. *Guanxi* je odigral svojo vlogo tudi v razmerah komunističnega režima, saj so si, zgodovinsko gledano, kitajski trgovci bili prisiljeni poiskati neformalne mehanizme oz. »veze in poznanstva«, zato da bi zavarovali razne vrste transakcij, ki so v kapitalističnih deželah navadno zaščitene z zakoni (Bell, 2000: 132).

### OSNOVNA OPREDELITEV

*Guanxi* je predmet številnih družboslovnih raziskav in čeprav »ima v kitajski družbi velik vpliv, ni povsem razumljen in je ena najbolj protislovnih raziskovalnih tem« (Wong, Chan, 1999: 107).

Slika 3: pismenka *guanxi*

關係

*Guanxi* sestavljata dve kitajski pismenki: *guan* in *xi*. *Guan* pomeni vrata, vhod ali prehod, medtem ko *xi* pomeni skupino, organizacijo ali oddelek. Skupaj ta dva znaka tvorita pojem, ki se nanaša na dostopnost k neki skupini ali organizaciji. Da bi našli vrata, moramo razviti osebne stike in vezi (Hackley, Dong, 2001: 16).

Izraz *guanxi* se uporablja v izvorni obliki, saj je težko najti primerno (angleško) besedo, ki bi natančno prevedla pravi pomen. Čeprav se *guanxi* lahko približno prevede kot »zveza«,

»družbeno omrežje« ali »posebna oblika medosebnih odnosov«, nosi kitajska beseda tudi pomen moči, družbenega statusa in izmenjave virov (Hackley, Dong, 2001: 16).

V pogovornem jeziku bi ji pri nas lahko rekli tudi »veze in poznanstva«, čeprav je *guanxi* očitno širšega pomena. Navedel bom še nekaj definicij:

*Guanxi* je posebna vrsta družbenih vezi, ki povezuje dva posameznika in jim omogoča družbeno interakcijo in izmenjavo. Npr. kadar nekdo ponudi nekemu uslugo, mu mora ta v prihodnosti povrniti s še večjo. Z nadaljevanjem takšnega odnosa imata dobrobit oba in če se recipročni odnos še stopnjuje, se bo med njima razvil *guanxi* (Hackley, Dong, 2001: 16).

*Guanxi* odnos je neformalen in temelji na osebnih naklonjenostih (Alston, 1989; Hwang, 1987 v Lee, Wong, 2001: 52). V osnovi se nanaša na odnose oz. družbene vezi, ki temeljijo na obojestranskih interesih in koristih (Yang, 1994 v Lee, Wong, 2001: 51). Natančneje rečeno, nanaša se na posebno vrsto odnosa, ki zavezuje udeležence procesa menjave k recipročni izmenjavi uslug in medsebojnim obveznostim (Alston, 1989; Luo, 1997 v Lee, Wong, 2001: 51).

*Guanxi* po Yanu predstavlja »strateško oblikovano omrežje osebnih odnosov« (v Hackley, Dong, 2001: 16), Davis pa ga definira kot »družbene interakcije znotraj določenega omrežja, ki se nenehno odvijajo med člani omrežja in spletom njihovih znancev« (v Wong, Chan, 1999: 107). Ta ponavljajoča se izmenjava uslug zagotavlja določeno stopnjo zaupanja med člani *guanxi* omrežja (Wong, Chan, 1999: 107). Pearce in Robinson (2000: 31) pa poudarita, da je razvijanje in vzdrževanje *guanxi-ja* nekaj več od izmenjave daril in uslug. Pogojeno je z graditvijo dolgoročnih vzajemnih koristi, prijateljstev in zaupanja. »Kulturološko gledano je torej poslovanje s Kitajci dolgoročen proces, ki zahteva potrpežljivost« (Fang, 1998: 110).

Kako pojasniti *guanxi* iz raznih perspektiv? Po Daviesu (v Wong, Chan, 1999: 107) obstajajo tri novejši teoretične razlage *guanxi-ja*: (1) rezultat kitajske pristranskosti in razcepljenosti med konfliktom in harmonijo oz. rezultat težav zaradi slabosti institucij; (2) učinkovit mrežni mehanizem zaradi slabo razvitega lastninskega in pogodbenega prava; (3) posameznikova osebna korist v družbi ostrega nadzora. Če povzamemo je prva razlaga osredotočena na družbeni vidik, druga zadeva ekonomski vidik, medtem ko se tretja opredelitev nanaša na psihološki vidik.

Lee in Wong omenjata tri tipe *guanxi* odnosov: ekspresivni odnos, instrumentalni odnos in mešani odnos. Ekspresivni so trajni in stanovitni odnosi, ki temeljijo na enakopravnosti. So

zelo osebne in čustvene vezi znotraj ozkih krogov (npr. družina in sorodniki). Instrumentalni odnosi so nestanovitni in začasni (npr. menjalno razmerje med prodajalcem in kupcem). Te zveze temeljijo na pravičnosti, so utilitarne in neosebne. Mešani odnosi so nekje vmes in so do neke mere trajni in stanovitni (npr. prijatelji, sošolci, sosedje, someščani); so osebni in čustveni odnosi med menjalnimi parterji. Primer mešanih odnosov so tudi odnosi med zaupnimi poslovnimi partnerji. Meje med mešanimi in instrumentalnimi odnosi niso ostre, se pravi da se mešani odnos lahko spremeni v instrumentalni in obratno (Lee, Wong, 2001: 52).

## **GUANXI IN TEMELJNO NAČELO RECIPROČNOSTI**

Načelo *guanxi* odseva »temeljno načelo recipročnosti« znamenitega antropologa Maussa. Izrazil ga je skozi tri vrste nuje, ki vodijo človeka v menjalnih situacijah:

- nuja dajanja,
- nuja sprejemanja in
- nuja recipročnosti vračanja (v Jančič, 1999: 21).

Te nuje v človekovem obnašanju so po njegovem prepričanju predpostavka tako ekonomske kot družbene menjave v vsaki družbi in so hkrati tudi njen najpomembnejši kohezivni element. Če oseba da drugi osebi darilo, je slednja zavezana, da ji v določenem času povrne z enako mero. Zavrnitev sprejema darila kot tudi obveze po vračanju pomeni žalitev za darovalca. Sprejem darila in vračanje morda celo malce višje protivednost sta po drugi strani prvi korak k sklenitvi trajnejšega prijateljstva, ki se izraža tudi skozi kontinuiteto povezav. Če pa oseba darilo sprejeme, objektivno pa ga ne more povrniti v enaki meri, ne mote postati ne prijatelj ne sovražnik, pač pa postane inferiorna, dolžna. To je prvi korak k njeni subordinaciji, saj je edini način vračila le podrejanje ukazom darovalca (Jančič, 1999: 21).

## **RAZLIKA MED GUANXI-JEM IN DRUŽBENIMI OMREŽJI NA ZAHODU**

*Guanxi* se od družbenih vezi na Zahodu loči glede na družbeno strukturo in kulturne vrednote. Vsakršno odstopanje od hierarhičnega reda je v kitajski kulturi nenaravno. To je v nasprotju z zahodno družbo, kjer družbena interakcija temelji na enakosti, svobodi in osebnih interesih in kjer spoštovanje in ugled nista dana z družbeno strukturo, ampak si ju posamezniki priborijo. Čeprav *guanxi* in družbena omrežja Zahoda oba pomenita družbeno interakcijo in družbeno menjavo, je *guanxi* prepleten s Konfucijevimi načeli, medtem ko zahodna družbena omrežja temeljijo na okoljih socializacije in jih usmerjajo profesionalni kodeksi in etika (Hackley, Dong, 2001: 17).



## GUANXI IN KONFUCIANIZEM

*Guanxi* po svojem bistvu izvira iz sistema kitajskih družin. V tradicionalni kitajski družini, tako ožji kot razširjeni, so člani zavezani k medsebojni pomoči. V tradiciji konfucianizma je posameznik moralno zavezan, da bo s svojim vplivom in poznanstvi pomagal manj premožnim sorodnikom in prijateljem. *Guanxi* je torej močno obarvan s to konfucijansko vzajemno obvezanostjo družinskim članom. Z vzpostavitvijo *guanxi-ja* se ljudje med seboj zavežejo z obojestranskimi pričakovanji (Fang, 1998: 118).

Podobno ugotavljata tudi Hackley in Dong (2001: 17): »Edinstvenost *guanxi-ja* izvira iz treh Konfucijevih načel – *li*, *ren* in *xiao* – ki predstavljajo temelj kitajskega družbenega razvoja in kulturnih korenin. *Li* se nanaša na družbeno strukturo; *ren* na prijaznost in ljubezen; *xiao* na lojalnost in poslušnost.«

Konfucianizem poudarja *ren*, s pomočjo katerega se lahko znotraj določene družbene strukture vzdržuje harmonija. Konfucij je svoje učence učil naj bodo dobrohotni in ljubeznivi, naj bodo ljudje med seboj prijazni in v tem srečni (Hackley, Dong, 2001: 17).

Konfucianizem je spodbujal ljudi k temu, da bi »bili *ren*«. »Biti *ren*« pomeni, da človek z veseljem pomaga drugim. Pravzaprav »biti *ren*« ne pomeni zgolj tega, da nekdo z veseljem pomaga drugim, temveč tudi da je počaščen, ker lahko nekemu povrne uslugo. Kitajski pregovor glede *rena* glasi: »Če ti kdo naredi uslugo, mu desetkrat poplačaj.« Zaradi načela *ren* Kitajci gledajo na uspešno nagrajene menjave drugače kot zahodnjaki. »Biti *ren*« je velika nagrada za večino Kitajcev (Hackley, Dong, 2001: 17).

## VLOGA GUANXI-JA V RAZMERAH POSLOVANJA

*Z darili se skuša doseči več kot le z golim trgovanjem – doseči se hoče prijateljstvo!*  
(Jančič, 1999: 22).

Po Xinu in Pearceu se osebni in tesno prepleteni poslovni odnosi imenujejo *guanxi*, ki je na kitajskem pogosto predpogoj za nove poslovne podvige (v Lee, Wong, 2001: 51), Wong in Chan pa pravita, da *guanxi* deluje kot mazivo, s katerim »podmažemo kolesa transakcij« (1999: 107). Osebe, ki imajo *guanxi* razmerje v poslovanju, so druga drugi zavezane z družbenimi normami recipročnosti in dolžnosti. Kršenje teh norm uničuje ugled in vodi k »izgubi obraza« (*mianzi*) (Lee, Wong, 2001: 52).

... postavke kitajskega sistema kot so zveze (*guanxi*) oz. izmenjava daril ostajajo pomemben del poslovanja na kitajskem in so v veliki meri tudi del konkurenčnega »terena« (Wong, Maher, Lee, 1998: 83). Kitajska nima razvitega tržnega gospodarstva, zato je težko izmenjevati vire s pomočjo tržnih mehanizmov; potemtakem je *guanxi* glavni način izmenjave virov v današnji Kitajski. Brez *guanxi-ja* preprosto nič ne steče (Fang, 1998: 119) ...

*Guanxi* prežema celoten proces poslovanja na kitajskem: Hsieh in Liu (1992) dokazujeta, da *guanxi* strategija pomaga pri iskanju zaupnih informacij glede potencialnih kitajskih poslovnih partnerjev, glede pogajalskih cen in pogojev plačila ter izvrševanja pogodbenih obveznosti (Fang, 1998: 119).

Podobno ugotavljajo tudi številni drugi avtorji: »*Guanxi* vsebuje določene prednosti, ki se kažejo v obliki lažjega dostopa do omejenih virov, dragocenih informacij in ugodnejših pogojev vključno z jamstvi za posojila in zaščito pred zunanjo konkurenco, itd.« (Lou, 1997; Lou, Chen, 1997; Wong, 1997; Xin, Pearce, 1996 v Lee, Wong, 2001: 51).

Hu (1994) poudarja, da poslovanje na kitajskem ne zadeva le ceno in izdelek. Tuji poslovneži, ki želijo uspeti na kitajskem tržišču, se morajo opreti na prijateljstva oz. dobre osebne odnose (*guanxi*), ki, da bi se razvila, pogosto terjajo precej časa in potrpežljivosti. Schnepf in ostali (1990) zatrjujejo, da lahko dobro razvit *guanxi* z visokimi uradniki kitajske birokracije pospeši tržno penetracijo, olajša pogajanja in ustvarja dobre poslovne izide (Fang, 1998: 119).

Analiza transakcijskih stroškov, ki jo zagovarjajo ekonomisti, nakazuje, da *guanxi* znižuje stroške transakcij in tako vpliva na njihovo učinkovitost in uspešnost. *Guanxi* omrežje zagotavlja alternativni neformalni sistem učinkovitosti, saj sta formalno-pravni sistem in sistem distribucije na kitajskem slabo razvita (Wong, Chan, 1999: 108).

Omenil bi še pomembno opažanje Leeja in Wonga (2001: 51), da v literaturi manjka doumljiv model *guanxi-ja* in to navkljub nenehnemu poudarjanju njegovih koristi.

## **NEGATIVNA PLAT GUANXIJA**

Vrsta avtorjev opozarja tudi na negativne vidike *guanxi-ja*: »*Guanxi* ima dobro in slabo plat. Po eni strani ustvarja alternativne poti, ki olajšujejo poslovne transakcije, po drugi strani pa vodi h korupciji in uničuje družbeno blaginjo« (Wong, Chan, 1999: 114). Podobno trdita tudi Lee in Wang (2001: 52) – »*guanxi* ima pozitiven in negativen vidik« ter Wee Chou Hou (v Lee, 2001: 48) – »*guanxi* ni nujno slab, če se z njim ustrezno upravlja, je pa dvorezen meč, ki lahko vodi v korupcijo in druge težave«.

## **GUANXI IN PARADIGMA MARKETINŠKIH ODNOSOV**

*Guanxi* po svojih značilnostih v razmerah poslovanja spominja na tako imenovane marketinške odnose, ki temeljijo na podmeni, da si »z razvijanjem osebnih odnosov podjetja lahko povečajo svojo tržno uspešnost in učinkovitost« (Sheth, Parvatiyar v Lee, Wong, 2001: 51). Marketinški odnosi po Jančiču (1999: 131) pomenijo »vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med partnerji v menjavi«. Po njegovem naj bi »pravi marketing težil h graditvi dolgoročnih povezav ali odnosov, ki se med akterji spletejo tudi z menjavo notranjih vrednosti« (1999: 40).

Marketing se je vedno ukvarjal z razvijanjem odnosov s kupci. Kakorkoli že, danes je marketing razširil svoj fokus, saj zajema še razvijanje odnosov z zaposlenimi (interni marketing), dobavitelji in distributerji, delničarji ter drugimi deležniki podjetja upoštevajoč širšo skupnost (družbena odgovornost). Več pozornosti se posveča dolgoročnemu zadovoljstvu kupca; zato marketinški odnosi (vzpostavljanje in vzdrževanje dolgoročnih odnosov) izpodrivajo transakcijski marketing (ustvarjanje eno-kratnih menjav) (Nickels, Wood, 1997: xxvii).

Na zahodu, predvsem v ZDA, se še vse prevečkrat prisega na antagonistične odnose, na tako imenovani kult kupčije (Baker), oz. kot bi lahko še drugače rekli – na umetnost doseganja nerekipročnih menjav – na igro »win-lose« (Jančič, 1999: 136). Po drugi strani pa se »kitajski konfucianizem, po svojem bistvu ne-tekmovalen, skladen in strpen, redko primerja s pretirano – tržno naravnano – tekmovalnostjo, ki jo najdemo v ZDA« (Chen, Godkin, 2001: 139).

Razliko med zahodnjaško in kitajsko kulturo pri sklepanju poslov opisuje Handy (v Jančič, 1999: 29) v svoji izkušnji s »kitajsko pogodbo«: pri svojem delu v Maleziji bi moral po nekem dolgem, napornem in nadvse uspešnem pogajanju na koncu podpisati še pogodbo z lokalnim partnerjem. Ko je načel iz kovčka jemati uradne papirje in vanje vpisovati dogovorjene številke, da bi s partnerjem lahko pogodbo tudi podpisala, ga je ta nenadoma ustavil in rekel: »Zakaj to počneš? Če misliš, da bom ta papir podpisal, se krepko motiš!« »Toda jaz samo vpisujem številke, za katere sva se dogovorila,« je odvrnil Handy, »zakaj pa potem potrebuješ pravni dokument, če sva se dogovorila? Daješ mi misliti, da si morda dobil iz tega dogovora več kot jaz in hočeš zdaj uporabiti zakonsko prisilo, da bi to iztržil. V moji kulturi,« je nadaljeval malezijski partner, sicer po rodu Kitajec, »je dober dogovor samoizpolnjujoč, saj gresta obe strani s pogajanj z nasmehom na obrazu in sta srečni, da je nasmejana tudi druga stran, če pa se eden smehlja, drugi pa je namrščen, dogovor ne bo zdržal, z advokati ali brez

njih.« Handy končuje to prigodo s spoznanjem, da v zahodni kulturi vse temelji na »win-lose« odnosih in da ni nič čudnega, če je potrebnih toliko pravnikov v njej (Jančič, 1999: 29).

Menedžerski pristop k marketingu je po mnenju Karlinskega že v načelu asimetričen (v Jančič, 1999: 45). Na podlagi tega bi lahko izpeljal trditev, da je *guanxi* obratno asimetričen od upravljaljskega pristopa v marketingu, saj partnerji *guanxi* odnosa med seboj tekmujejo v smeri »pozitivne«, ne pa »negativne« asimetričnosti – *guanxi* temelji na »win-win« situaciji.

Več avtorjev ugotavlja, da ima »*guanxi* z menjalnimi odnosi na Zahodu precej skupnega – menjalni partnerji imajo dolgoročne poglede, usmerjeni so bolj k odnosu kot posamezni transakciji, trudijo se ohraniti odnos, skušajo razrešiti nesoglasja na harmoničen način, sodelujejo na razne načine, ne samo s kupovanjem in prodajanjem« (Alston, 1989; Arias, 1998; Dwyer In Ostali, 1987; Morgan, Hunt, 1994; Xin, Pearce, 1996 v Lee, Wong, 2001: 53).

Menjalni partnerji so v *guanxi-ju* čustveno in osebno vpleteni v odnos, kar se kaže v čustveni zavezanosti (Geyskens in ostali, 1996 v Lee, Wong, 2001: 53). V primerjavi s tem so partnerji menjalnih odnosov na Zahodu bolj preračunljivi in neosebni oz. zvesti načelom stroškov in koristi. (Wee, 1994 v Lee, Wong, 2001: 53).

Lee in Wong (2001: 53) povzameta, da imajo partnerji *guanxi* odnosa implicitna pričakovanja, pričakovanja partnerjev menjalnih odnosov na Zahodu pa so eksplicitna (jasna, določena, nedvoumna). Zahodni tržniki, ki želijo razviti *guanxi* s kitajskimi partnerji bi po njunem mnenju morali vstopati v odnose z večjo naklonjenostjo, saj z utilitarističnim pristopom pogosto omejijo razvijanje odnosov. Morali bi biti tudi bolj pozorni pri komuniciranju, zato da bi lahko bolje razumeli pričakovanja svojih poslovnih partnerjev. Včasih se tržniki obnašajo oportunistično in to na račun dolgoročnih interesov partnerja. V *guanxi-ju* predstavlja oportunistično kršenje družbenih norm in zato uničuje ugled kršitelja. Zahodni tržniki bi zato morali zavestno omejiti svoje oportunistično delovanje. Ker je *guanxi* osebni in neformalen odnos, je pomembno imeti tudi določene skupne točke. Mednarodni tržniki bi po besedah Leeja in Wonga zato morali razviti določene podobnosti (skupne interese, vrednote in izkušnje, vzajemno razumevanje), da bi razvili *guanxi*.

#### IV. STARE MODROSTI KOT SOCIALNI KAPITAL KITAJSKE

Kitajski menedžerji prenašajo tradicijo in verovanja, ki imajo korenine v učenju Sun Cuja, ne glede na to ali so brali Umetnost vojne (Dongsui, Yang, Hulpke, 1998: 135).

Sun Cujeva filozofija je postala del kolektivnega nezavednega večine izobraženih Kitajcev. Mnoge od strategij, ki so zajete v njegovih mnemotehničnih frazah, so prešle v pregovore in so splošno znane v kulturni sferi Kitajske (Lee, Sai On Ko, 2000: 68). Njegovih strategij so se učili v šoli, iz knjig in celo iz nekaterih TV nadaljevanj (Lee in ostali, 1998: 96).

Skozi stoletja obstajajo na kitajskem številne filozofske šole, katerih ideje so obarvale poglede današnjih kitajskih menedžerjev. Eden glavnih činiteljev so Konfucijeve misli, takoj za tem je šola taoizma, ki jo je ubesedil Lao Cu in ideje Mencija. Še vedno so prisotne tudi ideje legalistične šole, ki jo zastopajo učenja Han Fei Cuja (Dongsui, Yang, Hulpke, 1998: 135).

Dongsui in sodelavci (1998: 135) so mnenja, da današnji menedžerji vedo bore malo o kitajskem načinu upravljanja, medtem ko je po drugi strani zahodnjaška upravljavska misel na kitajskem splošno razširjena; v novem stoletju bi zato svet moral spoznati ideje kitajske upravljavske kulture. Tako kot so se azijski upravljavci okoristili z znanjem Zahoda, bi se po njihovem mnenju lahko tudi zahodni upravljavci s proučevanjem azijskih, še posebej kitajskih mislecev. Čas je, da se tradiciji zlijeta in ustvarita novo upravljavsko kulturo, kar bi precej prispevalo h gospodarskemu in družbenemu razvoju novega stoletja ... Vzhod se je precej naučil od Zahoda, nemara pa se bo v novem stoletju Zahod učil od Vzhoda (Dongsui in ostali, 1998: 135).

Ideje različnih šol so pomagale krojiti današnjo upravljavsko kulturo Kitajske in čeprav si mnoge postavke zaslužijo obravnavo, Dongsui in ostali (1998: 135) posebej poudarijo naslednje tri:

1. Človek je najpomembnejši dejavnik.

*Najpomembnejši so ljudje. Država je manj pomembna. Najmanj pomemben je cesar.*

*XUN ZI*

Ene od najpomembnejših Konfucijevih misli so tiste o dobrosrčnosti oz. usmiljenju. Dobrosrčnost je v kitajski upravljavski kulturi idealno stanje odnosov med ljudmi. Zahodni menedžerji so začeli posvečati več pozornosti ljudem šele stoletja kasneje, kar je sledilo izsledkom Hawthornskih poskusov in teoriji o človeških odnosih.

2. Moralnost je na prvem mestu.

*Človeštvo sloni na moralnosti. KONFUCIJ*

Starodavne kitajske ideje o moralnosti v organizacijskem smislu pomenijo, da bo posameznik, ki deluje na temelju morale naredil več od tistega, ki samo izpolnjuje zahteve delovnega mesta.

3. Človekovo vedenje ni nujno pogojeno z njegovo naravo.

*Človeška narava je slaba, čeprav jo je z lastnim trudom moč spremeniti. XUN ZI*

Človeško vedenje lahko vidimo kot sestavni ali ločeni del človeške narave. Starodavne kitajske modrosti na nekaterih mestih pravijo, da je človeška narava dobra, na drugih, da je slaba, bolj pomemben pa je pouk, da jo je moč nadzirati oz. oblikovati.

Skupina avtorjev (Dongsui, Yang, Hulpke, 1998: 135) povezuje *ji* z zvižčnostjo in trdi, da Cujeva Umetnost vojne oz. *ji* ni bistvo kitajske upravljavske kulture, čeprav ima nanjo precejšen vpliv. Kitajskemu menedžerju naj bi v ospredju bila človek in moralnost ter zamisel, da človeško vedenje ni nujno pogojeno z njegovo naravo.

## V. KRITIČNI POGLED

*Hrepenimo po teoriji o svetu in človeku, ki bi bila resnična iz vseh vidikov, a je dejansko ni, ki bi temu kriteriju zadostila. Ne moremo mimo dejstva, da smo prostorsko, časovno, kulturno in jezikovno pogojeni (Kasulis, 1989: 152).*

Na podlagi teoretične analize uporabljene literature sem strnil probleme »recikliranja« obravnavanih starodavnih modrosti v tri poglavitne točke, znotraj katerih umeščam še kulturno-antropološke, zgodovinske in terminološke razlike:

1. problemi prevodov,
2. problemi interpretacij,
3. razlike v miselnih sistemih oz. logiki.

Petar Tomac se v spremni besedi prve jugoslovanske izdaje Umetnosti vojne (Sun Cu Vu, 1952: 5-7) že sredi prejšnjega stoletja skozi objektiv tedaj dominantne ideologije dotakne pomanjkljivosti Umetnosti vojne iz vidika potreb sodobnega strateškega upravljanja, ko pravi, da gre za »aforistično strnjeno misel, v kateri ni prostora za dialektični spor«, da se »njegovi aforizmi iz vidika logike spopadajo in medsebojno izključujejo«, pri čemer med ostalim misli na ambivalentnost med hitrostjo izvedbe in natančnimi izračuni (analiza-paraliza) in da bi se »v bolj strnjeni obliki ta modrost sprevrgla v svoje nasprotje«. Tomac prav tako opozarja, da ne smemo zanemariti časa in okolja, v katerem je živel avtor ter podvomi v avtentičnost besedila, ki da gotovo vsebuje dosti interpolacij poznejših prepisovalcev. Sun Cujeve misli, po njegovem, niso zastarele, saj gre za povsem abstraktna načela, ki jim lahko rečemo celo splošna načela vojskovanja, je pa njihovo udejanjanje danes tako zapleteno, da zahteva mnogo dodatnih študij. Navzlic vsej pronicljivosti je omenjeni avtor pri svojem razumevanju očitno spregledal dinamično naravo Sun Cujeve misli oz. pomen paradoksa v taoizmu, kar ne čudi, saj je pri svojem delu izhajal iz drugačnega miselnega sistema.

## 1. PROBLEM PREVODOV

Kot vsa dela iz zgodnjega obdobja človeške pismenosti je tudi Umetnost vojne pisana v kratkih in strnjenih stavkih, zato je natančno iskanje pravih izrazov pri prevajanju še kako pomembno (Mates v Sun Zi, 1982: 6). Pri prevajanju pravega pomena in implikacij Sun Cujevih misli povzroča določene težave dejstvo, da je izvirnik zapisan v kitajščini. Temu v veliki meri botruje zapletenost kitajskega jezika, pisave in kulture (Low, Tan, 1995: 36). Med ostalimi podobno menijo tudi Lee in sodelavci (1998: 96): »Besedilo in filozofijo Sun Cujeve Umetnosti vojne, ki je napisana v klasični kitajščini, je težko razumeti in vključevati.«

Ne semantične in druge probleme, ki jih prinaša prevajanje iz gnomološko napisane kitajske literature, sem na straneh diplomskega dela že opozoril s primeri prevajanja pismenk *ji* in *guanxi* ter dveh različic 36-ih strategemov. »Kitajski klasični jezik prinaša vrsto težav, saj je zelo izumetničen. Pogosto je tako bogat z aluzijami in citati, da mora bralec biti predhodno dobro podkovan v obstoječi literaturi, če želi ovrednotiti ali celo samo razumeti večji del te književnosti ... Zgolj s prebiranjem zajetne količine knjižnih del, predvsem pa z učenjem teh del na pamet, razvije učenjak svojevrsten šesti čut, s katerim lahko predvidi pravi pomen izmed več možnih. Celotno branje klasičnega jezika zato terjajo dolge priprave, da ne govorimo o pisanju. Maloštevilni zahodnjaki so razvili sprejemljiv slog, medtem ko je marsikateri sodobni Kitajec – končni proizvod današnjega šolskega sistema – daleč od tega, da bi mu bil kos« (Latuorette v McLuhan, 1973: 51).

Kitajski jezik in način izražanja se namreč bistveno razlikujeta od evropskih. Mates (v Sun Zi, 1982: 5, 6) razlaga, da so se evropski jeziki razvili na podlagi iznajdbe abecede, velikega prispevka Feničanov splošni kulturi in razvoju človeške misli. S tem je ustvarjen instrumentarij, s pomočjo katerega se vsaka beseda, torej vsak simbol in najabstraktnejša misel oz. pojem, lahko zapiše. Starodavno obliko pismenosti, t. i. slikovno pisavo, ki se je na raznih kontinentih, še posebej pa v Egiptu in na Kitajskem, razvila v hieroglif, sestavljajo znaki, ki so se razvili iz slik danih predmetov. V jezikih, ki temeljijo na takšni pismenosti, se pojavljajo težave pri zapisovanju abstraktnih pojmov. V kitajščini se ti pojmi lahko zapišejo edino s pomočjo znakov, ki izhajajo iz slik konkretnih predmetov, kar vodi k simbolični aproksimaciji pri zapisovanju splošnih ali abstraktnih pojmov, ki se v našo, precej natančnejšo, metodo zapisovanja lahko prenesejo na več načinov. Skratka lahko rečemo, da je vsak poskus prevajanja iz kitajščine kot tudi iz japonščine v katerikoli evropski jezik samo bolj ali manj posrečen približek in da so možni resni nesporazumi (Sun Zi, 1982: 5, 6).

Prevodi raznih avtorjev se zato skoraj praviloma razlikujejo: »V nedavnem prevodu Umetnosti vojne R. L. Winga, ki je izšel pri Dolphin Books, zasledimo nekoliko drugačno interpretacijo kitajske pismenke *bing*, s katerim Cu označuje vojno. Pismenka lahko pomeni več stvari. Po Wingu se lahko natančno nanaša na vojno, vojsko, taktiko, spopad, bitko, premik, orožje, konflikt, strategijo itn.« (Floyd, 1992: 25). Vprašljiva je tudi sama verodostojnost obravnavanih del: »L. 1972 so v arheološkem najdišču Yin-ch'ueh-shan v provinci Shantung odkrili nov rokopis, čeprav je preveden angleški prevod na voljo šele pred kratkim. Rokopis vsebuje različico 13. poglavij Umetnosti vojne skupaj z delom petih izgubljenih poglavij (Ames), ki tvorijo ozadje celotnega besedila in dajejo dodaten vpogled v strateško misel mojstra Suna. Poleg tega dajejo jasnejšo podobo njegovih nasvetov, ob sicer omejeni uporabni vrednosti prevodov Griffitha, Clearyja in Jiu-longa« (Rarick, 1996: 38); navkljub pomanjkanju prave verodostojnosti, pa je Sun Cujeva Umetnost vojne že stoletja ena vodilnih knjig o vojaških strategijah (1996: 38).

## **TERMINOLOŠKE IN ZGODOVINSKE VRZELI**

Sun Cujeva Umetnost vojne je bila napisana pred več kot 2.000 leti, zato je težko upoštevati razmere in omejitve tistega časa (Lee in ostali, 1998: 96). Za mnoge, ki bi želeli dobiti vpogled v Sun Cujevo strateško filozofijo, žal ni druge možnosti, kot da preberejo Umetnost vojne in poskusijo neposredno prenesti njegove izreke o vojaških operacijah v tekočo poslovno problematiko. Umetnost vojne je urejena glede na vojaško tematiko, zato ni enostavno premostiti razkorak med starodavnim vojskovanjem in sodobnim poslovanjem (McNeilly, 1996: 5). Preden pričnemo udejanjati primerne upravljaljske strategije, je torej bistveno



opredeliti razlike med starodavnimi in današnjimi časi ter razlike med vojaškimi in poslovnimi operacijami (Lee, Sai On Ko, 2000: 68).

## **2. PROBLEM INTERPRETACIJ**

*... v skupnem obtoku ni »resnica«, ampak reprezentacije (Said, 1996: 35).*

Četudi imamo na voljo razmeroma kakovosten prevod, nam še vedno ostane problem interpretacije. Na knjižnem trgu je trenutno kopica poslovno obarvanih reinterpreteracij Sun Cuja, ki bolj ali manj zvesto prenašajo starodaven spis v polje današnjega trženja. Komentarji različic se med seboj razlikujejo in so si nemalokrat celo v protislovju. Gagliardi (1999: 53) npr. svetuje ravno tisto kar McNeilly (1996) v svoji knjigi strogo odsvetuje – posnemanje konkurence. Gagliardi interpretira »sovražnikove slabosti« kot tržne priložnosti, pri McNeillyju so to šibke točke konkurentov. Krause (1999: 26) trdi, da je »najslabša možna strategija«, ki jo Sun Cu omenja v tretjem poglavju, neposreden napad na konkurentovo ime ali izdelek, medtem ko McNeilly poudarja, da je najslabša možna strategija cenovna vojna, saj uničuje donosnost panoge. Skratka, zgolj od avtorjevega spleta paradigem je odvisno v kakšni luči bo prikazan posamezen izrek. Ravno ameriški avtorji pogosto tolmačijo Umetnost vojne kakor se jim zdi – na makiavelističnih osnovah – kar še zdaleč ni osnovno sporočilo Sun Cuja.

Goldenberg (1997: 38) tako kritizira McNeillyja, ker postulira prevlado na trgu kot osnovni poslovni cilj, saj naj bi ta podmena temeljila na številnih napačnih sklepih:

- Zmotna opredelitev dobička kot končnega cilja podjetja.
- Napačna domneva, da je, vsaj delno, vsak trg dobičkonosen.
- Netočen sklep, da je velik tržni delež oz. monopol glavni, če ne celo edini ključ do dobička.
- Napačna trditev, da je odnos med tržnim deležem in dobičkom premosorazmeren oz. da dobički rastejo sorazmerno s tržnim deležem.
- Zmotna obravnava trga kot nepremičnine oz. kot imetja, ki se ga je treba polastiti in ne kot na prizorišče tržnih operacij.
- Osredotočenost predvsem na prodajne trge, kar zapostavlja pomen nabavnih trgov.

## **3. RAZLIKE V MISELNIH SISTEMIH OZ. LOGIKI**

Težave, ki jih prinaša prevajanje, tolmačenje in udejanjanje strateških načel Daljnega vzhoda izvirajo iz temeljnih razlik v miselnih sistemih oz. logiki. »Na Zahodu že od nekdaj gledamo na svet, kakor da bi bil ujet med sili dobrega in zla. Temo vidimo kot zlo, saj je nasprotje

svetlobi, ki smo jo civilizacijsko opredelili kot dobro. Ta dvojni pogled na svet nas je dobesedno uročil. Pomeni namreč, da se nasprotja že po izročilu delijo na dobro in slabo – moško in žensko na primer. Na Kitajskem se tako mišljenje nikoli ni uveljavilo. Nasprotja so moralno nevtralna. Preprosto obstajajo in le odsevajo večje nasprotje *jina* in *janga*« (Palmer, 2000: 11).

N. Petrović (2002: 102-106) opozori na razlike med miselnimi sistemi Vzhoda in Zahoda v članku »Problemi linearne bipolarne logike«: »Bipolarna logika nalaga enostransko sklepanje in prinašanje dveh zaključkov na podlagi ene izjave. Pri obsežnejših problemih je to ključnega pomena, saj vmesni rezultat vpliva na vse nadaljnje. Tako sklepanje prinaša postopke, ki so sistematični, predvidljivi, obvladljivi in eksaktni. So idealna osnova za tehniko, elektrotehniko in informatiko, ki temeljijo na prav takem razmišljanju.« » ... srobot bipolarnosti, ki se je vil skozi vso zgodovino zahodne filozofije in se počasi razpredel po naši podzavesti, nam je tako rekoč prešel v gene. Danes se nam zdi bipolarno razmišljanje edino pravilno, pomisleke pa dobimo šele v stiku z drugačno logiko, pa še to le, če smo dovolj odprti in senzitivni, da je *a priori* ne zavrnamo.« »Nasprotje bipolarnosti je tri- ali večpolarnost – plusu in minusu je dodano še nekaj vmes, nekaj onstran ali kaj podobnega. Verjetno najbolj znana upodobitev tega navideznega paradoksa je kitajski *jīn-jāng* simbol, ki ilustrira dejstvo, da se nasprotji nikoli ne izključujeta, temveč v stalni dinamiki obsegata drugo drugega. Če npr. rečem: on je musliman, je po bipolarni logiki (še posebej na ravni občutkov) samo po sebi umevno, da ni kristjan, budist ali ateist. Po večpolarni logiki pa ta izjava vsebuje nasprotno trditev le delno in jo je mogoče takole dopolniti: on je tudi hindujec ... pa tudi ateist. Na vzhodu so filozofske resnice veliko bolj fleksibilne, zato taki navidezni paradoksi niso nenavadni ali begajoči. Upravičenost »tretje možnosti« je možno utemeljiti tudi po zahodni logiki, ampak samo do določene meje, zunaj nje ta logika več ne zadostuje«.

Najbolj očitno torišče razlik v miselnih sistemih so teološki pogledi: »Chen Guying opozarja na razliko med Lao Zijevim konceptom *Daa* in krščanskim konceptom Boga. Krščanski Bog je vladajoče, avtoritarno božanstvo, ki lahko posega v fenomenalni svet in tako tudi deluje, Lao Zijev *Dao* pa je nepoosebljeno ustvarjalno načelo, ki poskrbi za vsa bitja, da pridejo v takšno okolje, ki jih vodi v samouresničenje in jim omogoči, da postanejo oni sami. *Dao* ne poskuša postati njihov mojster ali gospodar« (Klasiki daoizma, 1992: 102, 103); *Dao* pušča vsem stvarjem delovati, po svoje pa s tem vse opravi, ne da bi karkoli ukrepal (*wu wei*) (1992: 106).

Chenova razmišlja takole: "Če gledamo na svet kot nekaj statičnega z ljudmi kot edinimi dejavniki, potem nosijo ljudje breme odgovornosti za dogajanja na svetu, pri tem pa imajo občutek supreriornosti in pravico gospodariti svetu. Tak pogled označuje zahodnjaško zavest

od Descartesa do Sartra, pa tudi Xun Zijev vzorec konfucijanstva. Daoizem vendar ne gleda ljudi kot edino gibalno v razvoju življenja." (Klasiki daoizma, 1992: 106).

## VI. SKLEPNA BESEDA

Bolj kot z razlaganjem dinamične dispozicije starih kitajskih modrosti nasproti družbeno-ekonomskemu sistemu sem se v nalogi ukvarjal z ugotavljanjem prisotnosti in uporabnosti le-teh v razmerah sodobnega poslovanja oz. marketinga. Z navajanjem številnih primerov sem dokazal, da si je tudi stara kitajska modrost izborila svoj delež v tej – kot jo včasih označujejo – »hibridni« znanosti. Še več, nedvomno se ima sodobni marketing veliko za naučiti od kitajske zapuščine. Sam Philip Kotler (v McNeilly, 1996: ovitek) je dejal, da bi podjetja K-Mart, AT&T, Xerox in GM lahko prihranila milijarde dolarjev, če bi njihovi menedžerji v preteklosti proučevali Sun Cujevo miselnost.

Pri upravičevanju smotra mojega »raziskovalnega« dela (ki se je zavoljo interdisciplinarnosti kmalu pokazalo kot zajeten zalogaj) sem si skušal odgovoriti na vprašanje, čemu sploh posegati po Umetnosti vojne. Izhajajoč iz enega osnovnih komunikacijskih načel, kjer je manj v bistvu več, nam Sun Cu s svojimi jedrnatimi in kratkimi zaključki daje koristen vpogled v naravo konflikta in njegovo strateško dimenzijo. Umetnost vojne seveda ne moremo postaviti ob bok specializirani strokovni literaturi z natančno izbrušeno metodologijo in izpiljenim izrazoslovjem, temveč kot dopolnilno branje, ki nas lahko prestavi iz ustaljenih tirnic reševanja problemov oz. utira pot novim, svežim idejam.

Ugotovil sem, da o starih kitajskih modrostih v sodobnem marketingu – strateških pristopih *ji* in *guanxi* – lahko govorimo na dveh ravneh:

1. znotraj kitajskega oz. azijskega družbeno-kulturnega prostora (kot del kolektivnega nezavednega večine tamkajšnjih izobražencev oz. njihov socialni kapital)
2. na Zahodu (preko zastopanosti v bolj ali manj strokovni literaturi in proučevanja kulturnih posebnosti azijskega trga)

Kritike udejanjanja Umetnosti vojne v marketingu niso povsem utemeljene, saj je po Sun Cuju umetnost vojskovanja pravzaprav umetnost, kako se izogniti odprtim spopadom in uničujočim posledicam vojne, so pa pri določenih interpretacijah oz. reinterpretacijah seveda dobrodošle. Naša predstava o svetu je, izraženo v registru *zena*, vselej odsev nas samih, torej so tudi različne predelave Umetnosti vojne posledica različnih teoretičnih izhodišč in kulturne pogojenosti njenih avtorjev. Zahod ima namreč drugačen »operacijski sistem«, zato je vnašanje vzhodnjaške »programske opreme« vedno vprašljivo. Zvijalna strateška načela,

ki jih najdemo na Vzhodu, so v tamkajšnjem kulturnem podnebjju nekaj povsem drugega, kot če jih preprosto »presadimo« v Zahodni svet. »Potrebne so dodatne med-kulturne primerjave, da se Zahodni bralec zaradi pomanjkanja trdnih kriterijev ne bi znašel pred resno oviro pri razumevanju« (Kasulis, 1989: 97). Menim, da brez poznavanja osnovnih konceptov vzhodnjaških filozofskih pogledov ni plodnih tal za celostno proučevanje in udejanjanje Umetnosti vojne in ostalih strateških načel Vzhoda; drugače rečeno, takšno proučevanje je obsojeno na polovičarstvo. Dejanski vpogled v globino Sun Cujeve misli lahko dobimo šele s poglobljeno kontemplacijo vzhodnjaške filozofije in ne le s površinsko interpretacijo posameznih aforizmov, recimo jim, »instantnih« različic Umetnosti vojne. Še več, proučevanje vzhodnjaške misli je celo zaželeno, da bi predramili togost linearnega oz. konvergentnega mišljenja. Sekularizirani Zahod se namreč neprimerno bolj identificira z fizisom in izhaja iz neposredne čutne zaznave, medtem ko je Vzhod subtilnejši; kot nalaga samurajski kodeks, »skuša zaznavati tisto, česar z očmi ni videti« (v Musaši, 1999: 55). Skratka, »starodavne kulture so bile na mnogih področjih naprednejše od dandanašnje in konstruktivno bi bilo nekatere razlage iskati v njihovem izročilu, seveda objektivno in brez mistifikacij« (Peserl, 2002: 258).

Kitajski v njeni zgodovini zaradi odsotnosti posebne vrste religiozne etike kot potrebne motivacijske sile ni uspelo razviti racionalni buržoazni kapitalizem (Weber, 1968), zato *ji* in *guanxi* šele v stiku z razvitimi tržnimi mehanizmi dobita uporabno vrednost za sodobni marketing. Poenostavljeno bi lahko rekli, da militantni marketing sovпада z načelom *ji*, paradigma marketinških odnosov pa s konceptom *guanxi*. Poglobljen vpogled kaže drugače – tudi *ji* v svojem humanizmu, naravnosti k splošni družbeni koristi in proti-vojnemu sporočilu, vsebuje elemente marketinških odnosov, medtem ko lahko *guanxi* po drugi strani vodi v korupcijo in druge zlorabe. Gledano skozi taoistični *jin-jang*, ki preveva celotno strateško misel Kitajske (*ji*), je *guanxi* v bistvu že vsebovan v polu *jina* večne dvojice. Strategija, kako zmagati brez boja, lahko med drugim pomeni »imeti *guanxi*«.

Za Slovenijo sta pomembna oba strateška pristopa – tako princip *guanxi* kot *ji*. Slednji je še posebej relevanten, ker priporoča napad na »slabosti« in ne frontalno spopadanje, za katero naša, v svetovnih merilih večinoma majhna podjetja, na globalnem trgu nimajo kapacitet. »Majhna podjetja ne morejo prodajati na velikih trgih. Kakorkoli že, velika podjetja ne morejo zadovoljiti tržnih niš.« (Gagliardi, 1999: 25). Ugotavljam tudi, da v slovenščini še nismo dobili dovolj kakovostnega prevoda Umetnosti vojne, ki bi omogočil proučevanje tega dela v pravem pomenu besede.

Pomembna ugotovitev, ki se nanaša na uporabno vrednost stare kitajske misli je ta, da je njen model vselej dinamičen. Vzhodnjaški dinamično-strateški model je še posebej zanimiv, če upoštevamo, da »trg postaja podoben kalejdoskopu, kjer ne drže več nobeni linearni demografski trendi in kjer so edine stalnice sprememba, fragmentacija in vse večja kompleksnost« (Brookes v Jančič, 1999: 86), čeprav po drugi strani ni povsem jasno, kako določene strategije prenesti v sistem trženja. »Za mnoge, ki bi želeli dobiti vpogled v Sun Cujevo strateško filozofijo, na žalost ni drugega vira kot da berejo Umetnost vojne in skušajo neposredno prenesti Sun Cujeva rekla o vojaških operacijah v reševanje aktualnih poslovnih problemov« (McNeilly v Goldenberg, 1997: 38), saj »med vsemi predstavljenimi modeli ni jasne metodologije, ki bi pokazala, kako Sun Cujeve strategije v različnih razmerah sistematično opredeliti, izvajati in ovrednotiti« (Lee in ostali, 1998: 96).

Zaključil bom v duhu taoistične misli s trditvijo, da je treba strategije prilagajati nenehno spreminjajočim se razmeram, ki zahtevajo včasih takšen, včasih drugačen pristop. Včasih je utilitarna naravnost bolj ustrezna od dolgoročne vzajemnosti in obratno. »Cilj ni le pridobiti si čim več znanja o trgu, konkurenci in okolju, da bi končno izdelali neko »super strategijo«, temveč nenehno učenje in prilagajanje svoje strategije spreminjajočemu se okolju« (Kotler in ostali, 1992: 155). Kot pravi Hou (v Lee, 2001: 48) pa »ni dejansko nobenih skrivnosti za uspeh, so samo univerzalna načela zakopana v preteklost, ki čakajo na svoje odkritje« in na nas je, ali jih bomo uporabili sebi v prid.

### **DODATEK: 3. POGLAVJE UMETNOSTI VOJNE**

Tudi naslov 3. poglavja avtorji različno prevajajo. Samuel B. Griffith (Sun Zi, 1982) in Thomas Cleary (Sun Tzu, 1995) ga naslovita s »Strategijo napada«, Donald G. Krause (1999) mu da naslov »Vojaška strategija« in ga parafrazira v kontekst poslovanja kot »Konkurenčno strategijo«, Gary Gagliardi (1999) pa ga npr. prevaja kot »Načrtovanje napada« oz. »Načrtovanje kampanje«, preneseno v trženjski besednjak. V Amaliettijski (Sun Cu, 1998) slovenski izdaji zasledimo naslov »Priprava napada«.

Uporabil sem citate mojstra Suna iz slovenske izdaje »Umetnosti vojne« (Sun Cu, 1998) in vsakemu posebej poiskal ustrezno parafrazo iz »Umetnosti vojne za poslovneže« (Krause, 1999a). Na koncu sem dodal še lasten prevod aforistično strnjene »Načrtovanja kampanje« iz priročnika »*The Art of War & The Art of Marketing*« Garyja Gagliardija (1999).

#### **PRIPRAVA NAPADA (Sun Cu, 1998) : KONKURENČNA STRATEGIJA (Krause, 1999a)**

*V vojnih operacijah je bolje ohraniti narod nedotaknjen, kot pa ga uničiti. Bolje je ohraniti vojsko nedotaknjeno, kot pa jo uničiti; bolje je ohraniti divizijo nedotaknjeno, kot pa jo uničiti; bolje je ohraniti bataljon nedotaknjen, kot pa ga uničiti; bolje je ohraniti četo nedotaknjeno, kot pa jo uničiti. (Sun Cu, 1998: 45)*

Na splošno je bolje obvladovati celotno organizacijo ali trg z izjemno ponudbo in inovativnostjo kot pa ga razdrobiti z razdiralno taktiko. Uničenje tekmeca je v primerjavi s prevzemom njegovih virov nedotaknjenih, nekaj inferiornega. Pridobiti konkurentove stranke in delavce na svojo stran je bolje kot omadeževanje njegovega dobrega imena; novačiti njegove zaposlene je bolje kot uničenje njihovih delovnih mest; prevzem njegovih distribucijskih kanalov je boljši kot blatenje podobe njegove organizacije. (Krause, 1999a: 25)

*Najboljši niso tisti, ki zmagajo v sleherni bitki, temveč tisti, ki sovražnika podjarmijo. (Sun Cu, 1998: 46)*

Na zmago v stotih bitkah mož na moža ni potrebna kakšna posebna spretnost. Poglavitni cilj je, pridobiti si priznanje vseh zaposlenih in strank brez konkurenčnega boja (denimo postati »izključni« ponudnik neke storitve). Tisti, ki jim to uspe, dosežejo to z nenehno usmerjenostjo na izjemnost storitev. Namesto zapletanja v potratne konkurenčne bitke mož na moža, se osredotočajo na ustvarjanje izjemnih izdelkov ali storitev. (Krause, 1999a: 25)

*Zato močnejši vojak udari, dokler nasprotnik še načrtuje. Najvažnejša vojaška umetnost je preprečevanje in uničenje nasprotnikove strategije. (Sun Cu, 1998: 47)*

Idealna strategija je z inovativnostjo doseči zastarelost konkurenčnih proizvodov ali storitev. (Krause, 1999a: 26)

*Malo slabše od strateškega napada je razbiti sovražnikova zavezništva. (Sun Cu, 1998: 48)*

Naslednja najboljša strategija je oblikovanje boljše ponudbe izdelkov ali storitev. (Krause, 1999a: 26)

*Naslednja odlična poteza je napad na vojsko. (Sun Cu, 1998: 49)*

Naslednja najboljša strategija je boljše in učinkovitejše trženje samih sebe. (Krause, 1999a: 26)

*Najnižja stopnja vojskovanja je obleganje mesta. Tega se lotimo le v primeru pomanjkanja drugih možnosti. (Sun Cu, 1998: 49)*

Najslabša možna strategija je neposreden napad na konkurentovo ime ali izdelek. Takšna strategija odraža obup. Pogosto se konča s propadom vseh vpletenih. Vpletanje v uničevalni konkurenčni boj je na koncu vedno samouničujoče. Vaša naloga je ponujati takšno storitev, ki bo pri vaših strankah deležna ugodnega odziva. Kako vam lahko to uspe z uničenjem konkurentovega dobrega imena in obenem morda tudi svojega? (Krause, 1999a: 26)

*Tri mesece nameni pripravi oblegovalnih strojev, tri mesece pa izpopolnjevanju oblegovalne tehnike. Kadar general ni zmožen zadržati svojega srda in svojo vojsko neuspešno pošlje nad mestno utrdbo, pri čemer izgubi tretjino vojakov, mesta pa ne osvoji, temu rečemo tragični napad. (Sun Cu, 1998: 50, 51)*

Če vodja ni sposoben krotiti nestrpnosti in skuša z neposrednim napadom uničiti svoje konkurente, zapravi vsaj tretjino razpoložljivih virov, ne da bi kaj dosegel. Takšna strategija vodi v katastrofo. (Krause, 1999a: 26)

*General, ki je spreten v bojevanju, premaga nasprotnike brez boja, njihova mesta osvoji brez obleganj in sovražne narode uniči, ne da bi za to porabil veliko časa. (Sun Cu, 1998: 51)*

Izkušen poslovnež napada z znanjem in domišljijo. Ustvarja boljše izdelke; odkriva nezadovoljene potrebe; nudi večje zadovoljstvo. Svojim strankam kaže brez udeležbe v neposrednih konkurenčnih bojih ali dolgotrajnih kampanjah premoč nad svojimi konkurenti. (Krause, 1999a: 27)

*Za popolno zmago je najvažneje sprete vse nasprotnikove stranke. Tako ti vojske ni treba nastaniti v vojašnice in dobiček bo tvoj. To je zakon strateškega obleganja. (Sun Cu, 1998: 52)*

Glavna naloga je z izjemnostjo osvojiti nedotaknjene skupine strank. Tako ohranjamo razpoložljive vire, dobiček pa je večji. To je umetnost uspešne konkurenčne strategije. (Krause, 1999a: 27)

*Pri uporabi vojske velja pravilo, da nasprotnika obkolimo le v primeru, če smo desetkrat močnejši; če smo petkrat močnejši, ga napademo; če smo dvakrat močnejši, ga poskusimo razdvojiti. (Sun Cu, 1998: 53)*

Filozofija konkurenčne strategije se glasi: če je vaš tržni delež že pet- do desetkrat večji od tržnega deleža vašega konkurenta, pritisnite nanj z agresivnejšo ponudbo. Situacijo obvladajte s svojo prisotnostjo. Razpoložljive vire usmerite v raziskave in inovacije. Če imate dvakrat več kupcev od svojega konkurenta, ugotovite zakaj se odločajo za vas in kaj bi lahko vplivalo, da bi se odločili zanj. Pogovorite se s svojimi strankami. Pogovorite se s strankami vašega konkurenta. Ponovno oblikujte in prilagodite svojo ponudbo. Po čem se razlikuje od konkurentove? Kaj ji omogoča prevlado? (Krause, 1999a: 27)

*Če sta si s sovražnikom enakouredna, se bojuj, če je le mogoče. Če si maloštevilnejši, se ga izogibaj, če je le mogoče. Če pa si šibkejši od njega, zbeži, če je le mogoče. (Sun Cu, 1998: 54)*

Če sta moč in vpliv enakomerno razporejeni med vas in vaše konkurente, skušajte razdeliti svoje stranke v manjše, dobičkonosnejše tržne niše, saj jih boste tako lažje obvladovali. Nadalje, za obstoječo ponudbo iščite nove odjemalce. Kako lahko svojo ponudbo še



obogatite? Ali lahko zadovoljite povpraševanju tudi izven trenutno določene skupine odjemalcev? Nase pogledite z novega zornega kota.

Če ste v danih okoliščinah šibkejši od svoje konkurence, skušajte zadržati svoje mesto, vendar bodite pripravljeni, da ga zapustite in se preusmerite na donosnejši tržni segment, v katerem lahko dosežete prevlado. Ne pozabite, da prinaša prevlada mnoge prednosti. Večji dobiček je ena; višja delovna vnema je druga. Če trenutni odjemalci ogrožajo vaše vire, čim hitreje poiščite ali ustvarite nove. Počasna smrt ni nič lažja. (Krause, 1999a: 28)

*Kadar je šibkejša stan površna, jo bo močnejša stran prav gotovo zajela. (Sun Cu, 1998: 56)*

In če je vaš izdelek v vseh ozirih slabši od konkurentovega, zapustite svoje odjemalce. Celo močna želja in veliki napori ne morejo odpraviti usodnih pomanjkljivosti. Svoje napore in sredstva usmerite v kaj obetavnejšega. (Krause, 1999a: 28)

*Generali so varuhi države. Kadar je njihova moč popolna, je država močna. Kadar je njihova pomoč pomanjkljiva, je država nemočna. (Sun Cu, 1998: 57)*

Poslovneži so vodje, usmerjeni v preživetje in razvoj tako samih sebe kot svojih organizacij. Če je vodja pameten in pogumen, bosta tako on kot njegova organizacija uspevala in rasla. Če je vodja pasiven in slaboten, bosta tako on kot njegova organizacija zagotovo propadla. Uspeh ali propad določa slog vodenja! (Krause, 1999a: 28)

*Civilno vodstvo povzroči vojaške težave:*

*kadar zaradi pomanjkljivega poznavanja dejstev ukaže vojski napredovati, čeprav ta tega ne bi smela, ali pa, da vojski ukaže umik, ko ji tega ne bi bilo treba. To imenujemo »zvezati vojsko«;*

*če civilno vodstvo enakovredno sodeluje pri vodenju, čeprav se ne spozna na vojaške zadeve, se vojaki zmedejo;*

*kadar civilno vodstvo ne pozna treh načel vojaškega manevriranja, vojaki oklevajo. Če je vojska zmedena in omahljiva, ji začno nasprotniki povzročati težave. To imenujemo zapravljenost »zmaga zaradi zmede v vojski«. (Sun Cu, 1998: 58)*

Vodstveni delavec na višjem položaju lahko povzroči težave sebi in svoji organizaciji na tri načine: Prvič, težave lahko povzroči iz gole neobveščeniosti. Na primer, ko prične s konkurenčno dejavnostjo, pa zanjo še ni čas. Ali ko z le-to prekine, ker se ne zaveda, da zmaguje. Vodstveni delavci, ki sprejemajo odločitve brez informacij iz prve roke, škodujejo

sami sebi. Drugič, ko se osredotoča na pravila namesto na stranke. Ko skuša na pravila usmerjeni vodja z zapletenimi pravili usmerjati dejavnost podjetja, to zmede zaposlene, odraža pa se tudi na odnosih s strankami. Organizacije, ki svoje naloge izvajajo zaradi samih sebe in ne zaradi strank (denimo vladne inštitucije), si lahko privoščijo zapletena pravila, ker stranke zanje niso pomembne. Agresivnost, fleksibilnost in kreativnost uravnavajo inovacije in rast. Učinkovit vodja mora uspevati v okoliščinah negotovosti in dvoumnosti. Tretjič, ko omogoča napredovanje delavcem, ki jim za to primanjkuje potrebnega znanja in poguma. Ko na vplivna delovna mesta postavlja ljudi, ne oziraje se na njihove sposobnosti, to med zaposlenimi zbuja dvome in sumničenja. To neizogibno ruši delovno moralo zaposlenih. Dobro vodenje je bistvo vsega. Oblast mora biti v rokah tistih, ki so sposobni voditi. Če povzročajo med zaposlenimi postopki višjih vodstvenih delavcev zmedo in jih demotivirajo, konkurenca podjetju prevzame odjemalce. Notranje slabosti podjetja so kot voda na mlin konkurentom. (Krause, 1999a: 29, 30)

*Tako torej obstaja pet načinov, kako vnaprej določiš zmagovalca. Zmagovalni so tisti, ki vedo, kdaj je nastopil pravi trenutek za boj. Zmagoslavni so tisti, ki pravilno presodijo, koliko čet potrebujejo. Zmagoslavni so tisti, katerih višji in nižji čini imajo enake cilje. Zmagoslavni so tisti, ki previdno oprezajo za nasprotnikovimi nesposobnostmi. Zmagoslavni so tisti, katerih generali so sposobni in jih njihova vlada ne omejuje. Tako vnaprej določimo zmagovalca. (Sun Cu, 1998: 59, 60)*

Prevlado na trgu določa pet kazalcev:

Zmaga tisti, ki ve, kdaj se mora boriti in kdaj umakniti. Zmaga tisti, ki izkorišča razpoložljiva sredstva skladno z velikostjo izzivov. Zmaga tisti, ki ga preveva navdušenje in inovativnost. Zmaga tisti, ki pri sprejemanju odločitev uporablja natančne in sveže podatke. Zmaga tisti, ki ga ne omejujejo preštevilna in prezapletena pravila ali problematični zaposleni. (Krause, 1999a: 30, 31)

*Rečeno je bilo torej, da če poznaš druge in sebe, ne boš ogrožen niti v stoterih bitkah; če drugih ne poznaš, poznaš pa sebe, boš eno bitko dobil, drugo pa izgubil; če pa ne poznaš niti sebe niti drugih, boš v sleherni bitki ogrožen. (Sun Cu, 1998: 61)*

Kdor pozna svoje odjemalce, svoje konkurente in samega sebe, se mu strategije ne morejo ponesrečiti, četudi jih stokrat postavi na preizkušnjo. Kdor pozna samo sebe, ne pozna pa niti svojih odjemalcev niti svojih konkurentov, lahko računa na uspeh enako pogosto kot na neuspeh. Kdor ne pozna niti samega sebe kaj šele svoje odjemalce ali konkurente, bo doživel neuspeh ob vsakem poskusu. (Krause, 1999a: 31)

## **NAČRTOVANJE KAMPANJE (Gagliardi, 1999: 20-27)**

*Vaše podjetje je odvisno od vaših marketinških veščin.*

*Deluje le osredotočena kampanja. Nejasna kampanja ne deluje.*

*Posamezno izdelčno skupino je lahko tržiti. Več različnih izdelčnih skupin je težko tržiti.*

*Osredotočeni trud vodi k uspehu. Neosredotočeni trud spodleti.*

*Majhno tržišče je enostavno. Razdrobljeno tržišče je težavno.*

*Enostavno sporočilo deluje. Zapletena sporočila ne delujejo.*

*Osredotočenost deluje, ker omogoča osvojitve slehernega ciljnega segmenta.*

*To še ne pomeni, da ste velik upravljavec marketinga.*

*Najvišji cilj je osvojiti tržišča, kjer ni konkurence.*

*Najbolje je poiskati tržišča, ki jih je konkurenca spregledala.*

*Naslednja najboljša strategija je konkurenci prevzeti dobavitelje.*

*Naslednja najboljša strategija je »zastarati« konkurenčne izdelke.*

*Najslabši pa je napad na utrjeni položaj.*

*Kaj se zgodi pri napadu na utrjeni položaj?*

*Lahko izvajate določeno kampanjo, ampak ne boste prodajali.*

*Prvič, morati priskrbeti potrebne vire.*

*Morate oglaševati in oblikovati distribucijske kanale.*

*To traja mesece.*

*S sledenjem konkurence se vrtite v krogu.*

*Po večmesečnem delu še vedno ne morete osvojiti tržnega deleža.*

*Vodstveno in prodajno osebje postaja nestrpno.*

*Potem poskušate očrniti konkurenta, s čimer uničujete tudi lasten ugled.*

*Na koncu še vedno ne morete spodkopati njihovega položaja.*

*Tovrstni napad je polomija.*

*Dobro upravljajte z marketingom.*

*Naj vam konkurenti prepustijo segmente.*

*To lahko dosežete tudi brez boja.*

*Lahko prevzamete kupce od njihovih dosedanjih ponudnikov.*

*To naredite z osvajanjem niš.*

*Konkurenci lahko uničite distribucijo.*

*Na trg morate hitro prodirati.*

*Pri marketingu morate izkoriščati vsa sredstva.*

*Pri osvajanju segmenta nikoli ne prenehajte s promocijo.*

*Prednost si pridobite z osredotočenjem.*

*Zato morate načrtovati svojo tržno strategijo.*

*Pravila za osvajanje tržišč so:*

*Če je vaša prodaja desetkrat večja, potem na trgu prevladajte.*

*Če je vaša prodaja petkrat večja, trg napadite.*

*Če je vaša prodaja dvakrat večja, trg razdvojite.*

*Če je vaša prodaja enaka, tržite samo najboljšim možnim kupcem.*

*Če je vaša prodaja slabša, se konkurenci izogibajte.*

*Če je vaša prodaja precej slabša, poiščite tržne niše.*

*Majhna podjetja ne morejo prodajati na velikih trgih.*

*Kakorkoli že, velika podjetja ne morejo zadovoljiti tržnih niš.*

*Trdno stojte pri svojih tržnih segmentih.*

*Vaša organizacija vas mora podpirati.*

*Osredotočenje na izbrane tržne segmente krepí organizacijo.*

*Zanemarjanje izbranih tržnih segmentov slabi organizacijo.*

*Prodajni vodje si težave na trgu lahko ustvarijo na tri možne načine.*

*Zaradi nepoznavanja dosegljivih trgov, napadajo katerokoli tržišče.*

*Zaradi nepoznavanja nedosegljivih trgov, pozabljajo na obstoječe.*

*Temu pravimo tratenje lastnega marketinga.*

*Prodajni vodje ne razumejo marketing.*

*Mislijo, da lahko vstopijo na katerokoli trg.*

*To ustvarja zmedo v vaši tržni kampanji.*

*Prodajni vodje ne razumejo prioritet trga.*

*Prodajnemu osebju dajejo preveč svobode.*

*To prinaša negotovost v vaš ciljni trg.*

*Če zmedete vaše ciljno tržišče, povzročite nezaupanje.*

*S tem dobi konkurenca priložnost, da vam prevzame kupce.*

*Slabo osredotočena kampanja zapravi vaše možnosti uspeha.*

*Da bi osvojil trg, moraš poznati pet dejstev.*

*Uspeh pride z vedenjem kdaj v tržni segment investirati in kdaj denar prihraniti.*

*Morate vedeti, kako se lotiti večjih in kako manjših trgov.*

*Uspeh pride z osredotočenjem vašega podjetja na izbrano tržišče.*

*Uspeh pride s spreminjanjem težav v vaše priložnosti.*

*Uspeh pride z vodenjem marketinga in pridobitvijo zaupanja prodajnega osebja.*

*Morate poznati teh pet dejstev.*

*Potem boste poznali filozofijo zmagovanja na trgu.*

*Izkušnje pravijo:*

*Poznajte svoje kupce in svoj trg.*

*Potem lahko osvojite katerokoli tržišče.*

*Lahko, da poznate svoje kupce, ne poznate pa svojega segmenta.*

*Tedaj vam bo za vsako sklenjeno kupčijo, kakšna tudi spodletela.*

*Lahko, da ne poznate niti svojih kupcev niti svojega segmenta.*

*Tedaj vam bodo spodletele vse kupčije.*

## VII. LITERATURA IN VIRI

### KNJIGE

1. CHINESE-ENGLISH DICTIONARY, THE PINYIN (1979); Hong Kong, The Commercial Press Ltd.
2. CRAVENS, David. W. (1991) – Strategic Marketing, Third Edition; Boston, Irwin
3. ČRNIČ, Aleš (1999) – Azijske religiozno-filozofske ideje v sodobnih zahodnih družbah; Magistrsko delo, Ljubljana: FDV
4. DATTAMURTI (1993) – Ji Ďing: knjiga promjene: priručnik za predviđanje i proricanje; Zagreb: »V.B.Z.« - Biblioteka AURA
5. EIGEN, Lewis; SIEGEL, Jonathan (1991) – The Manager's Book of Quotations; New York: Amacom
6. FANG, Tony (1998) – Chinese business negotiating style; Thousand Oaks: Sage Publications
7. FUNG, Ju-Lan (1971) – Istorija kineske filozofije; Beograd: Nolit
8. GAGLIARDI, Gary (1999) – The Art of War & The Art of Marketing; Shoreline: Clearbridge Publishing
9. HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John (1993) – Competitive Positioning: The Key to Market Success; Prentice Hall International (UK)
10. HUSTON, Smith (1996) – Svetovne religije; Maribor: Obzorja
11. IZ STARE KITAJSKE FILOZOFIJE (1988); Slovenska matica v Ljubljani, Filozofska knjižnica
12. JANČIČ, Zlatko (1990) – Marketing : strategija menjave; Ljubljana: Gospodarski vestnik / Studio Marketing
13. JANČIČ, Zlatko (1999) – Celostni marketing; Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
14. JEROTIĆ, Vladeta (1980) – Psihoanaliza i kultura; Beograd: BIGZ
15. KASULIS, T. P. (1989) – Zen Action, Zen Person; Honolulu: University of Hawaii Press
16. KLASIKI DAOIZMA (1992) – Dao De Jing, Zhuang Zi, Lie Zi; Ljubljana: Slovenska matica
17. KOTLER, Philip (1998) – Marketing Management - trženjsko upravljanje : analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola; 2. popravljena izd. – Ljubljana: Slovenska knjiga
18. KOTLER, Philip; FAHEY, Liam; JATUSRIPITAK, Somkid (1992) – Nova konkurenca: srečanje z marketinškim izzivom z Daljnega vzhoda; Ljubljana, Gospodarski vestnik
19. KRAUSE, G. Donald (1999a) – Umetnost vojne za poslovneže; Ljubljana: Taxus

20. KRAUSE, G. Donald (1999b) – Zgled vodje; Ljubljana: Taxus
21. LOW, Albert (1992) – Zen and creative management; Tokyo: Charles E. Tuttle Comp.
22. McLUHAN, Marshall (1973) – Gutenbergova galaksija: nastajanje tipografskog čoveka; Beograd, Nolit
23. McNEILLY, Mark (1996) – Sun Tzu and The Art of Business – Six Strategic Principles for Managers; New York: Oxford University Press
24. MUSAŠI, Mijamoto (1999) – Knjiga petih prstanov; Ljubljana: Amalietti - Zbirka Ars martialis
25. MUSAŠI, Mijamoto (1987) – Knjiga pet prstenova; Beograd: Grafos
26. NELSON, Carol (1991) – The New Road to Successful Advertising – How to Integrate Image and Response; Chicago: Bonus Books, Inc.
27. NICKELS, William G.; WOOD, Marian Bulk (1997) – Marketing: Relationships, Quality, Value; New York, Worth Publishers
28. PALMER, Martin (2000) – Jin in Jang: o kitajski modrosti nasprotij in njeni uporabi v vsakdanjem življenju; Ljubljana: Mladinska knjiga
29. RELIGIJE SVIJETA (1987); Kršćanska sadašnjost Zagreb i Grafički zavod Hrvatske
30. RIES, Al; TROUT, Jack (1986) – Positioning : The Battle for Your Mind – International edition; Singapore: McGraw-Hill
31. SAID, Edward W. (1996) – Orientalizem: zahodnjaški pogledi na Orient; Ljubljana: Studia humanitatis
32. SAKAI, Saburo (1979) – Samuraj; Beograd: Prosveta
33. SFILIGOJ, Nada (1999) – Marketinško upravljanje; Ljubljana, FDV
34. SLOVAR SLOVENSKEGA KNJIŽNEGA JEZIKA (1997); SAZU, Ljubljana: DZS
35. STRYK, Lucien (1995) – The Awakened Self, Encounters with Zen; New York: Kodansha Globe
36. SUBRAMANIAN, V. K. (1996) – Maxims of Chanakya; New Delhi: Shakti Malik, Abhinav Publications
37. SUDHARSHAN, D. (1995) – Marketing Strategy: Relationships, Offerings, Timing & Resource Allocaton; New Jersey: Prentice-Hall Inc.
38. SUN CU (1998) – Umetnost vojne; Ljubljana: Amelietti
39. SUN CU VU (1952) – Veština ratovanja; Beograd: Mala vojna biblioteka
40. SUN TZU (1994) – The Art of War: New Translation by Ralph D. Sawyer; New York: Barnes & Noble Books
41. SUN TZU (1995) – Umeće ratovanja (prevod Thomas Cleary); Novi Sad: Global Book

42. SUN ZI (1982) – Umijeće ratovanja (prevod Samuel B. Griffith); Zagreb: Globus
43. THE TEACHING OF BUDDHA (1981); Tokyo: Bukkyo Dendo Kyokai
44. VELIKI SLOVAR TUJK (2002); Ljubljana: Cankarjeva založba
45. VELJAČIĆ, Čedomil (1992) – Ločnice azijskih filozofij; Ljubljana: Cankarjeva založba
46. WEBER, Max (1968) – The Religion of China - Confucianism and Taoism; New York: The Free Press
47. YUAN, Gao (1991) – Lure the Tiger Out of the Mountains: the thirty-six strategems of Ancient China; London, Piatkus

## ČLANKI

48. BELL, Duran (2000) – Guanxi: A nesting of groups; *Courent Anthropology*; Chicago, Feb. 2000
49. BOAR, Bernard (1995) – Sun Tzu and Machiavelli on strategy; *The Journal of Business Strategy*; Boston, Jan./Feb. 1995
50. CADOTTE, Ernest R. (1995) – Bussines simulations: The next step in management raining; *Selections*; Santa Monica; Autumn 1995
51. CHEN, Chen; GODKIN, Lynn (2001) – Mianzi, Guanxi and Western prospects in China; *International Journal of Management*; Poole, Jun 2001
52. DONGSUI, Sui; YANG, Zhang; HULPKE, John F. (1998) – A management culture revolution for the new century?, *Journal of Applied Management Studies*; Abingdon, Jun 1998
53. FLOYD, Raymond E. (1992) – The Art of War and the Art of Management; *Industrial Management*; Norcross, Sep./Oct. 1992
54. GOLDENBERG, David I. (1997) – From 400 B.C. to A.D. 2000: Applying of Sun Tzu; *Strategy & Leadership*; Chicago; Jan./Feb. 1997
55. HACKLEY, Ann Carol; DONG, Qingwen (2001) – American public relations networking encounters China's Guanxi; *Public Rrelations Quarterly*; Rhinebeck, Summer 2001
56. HOU, Wee Chow (1995) – From battleground to marketplace; *Asian Business*; Hong Kong, Apr. 1995
57. HOU, Wee Chow (1997) – Fighting talk; *People Management*; London, Oct. 23, 1997
58. JENSEN, David G. (1998) – Winning the good battle; *Biopharm*; Cleveland, Nov. 1998
59. JOHNSON, Frank (2002) – Napoleon and Hitler would have been hopeless at business, so why is business obsessed with war?; *The Spectator*; London; Mar. 9, 2002



60. KRAUSE, G. Donald (1999c) – Seven principles of competition; Executive Excellence; Provo; Dec
61. LEE, Dong-Jin; PAE, Jae H.; WONG Y.H. (2001) – A model of close business relationships in China (guanxi); European Journal of Marketing; Bradford, 2001
62. LEE, James (2001) – The Tao of business; Asian Business; Hong Kong, Aug. 2001
63. LEE, S.F.; SAI ON KO, Andrew (2000) – Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing »Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies« on QFD methodology; Managerial Auditing Journal; Bradford, 2000
64. LEE, S.F.; ROBERTS, P.; LAU, W.S.; BHATTACHARYA, S.K. (1998) – Sun Tzu's The Art of War as business management strategies for world class business excellence evaluation under QFD methodology; Business Process Management Journal; Bradford, 1998
65. LOW, Sui Pheng; TAN, Martin C.S. (1995) – A convergence of Western marketing mix concepts and oriental strategic thinking; Marketing Intelligence & Planning; Bradford, 1995
66. LUCAS, Louise (1994) – Sun Tzu's art of stock-picking; Asian Business; Hong Kong, Mar. 1994
67. MARINO, Sal (1998) – What wins wars... and markets; Industry Week; Cleveland, Dec. 21, 1998
68. McCORMICK, Blaine (2001) – Make money, not war: A brief critique of Sun Tzu's The Art of War; Journal of Business Ethics; Dordrecht, Feb. 2001
69. MICHAELSON, Gerald A. (1999) – Marketing wisdom; Executive Excellence; Provo; Mar. 1999
70. PEARCE, John A. II.; ROBINSON, Richard B.Jr. (2000) – Cultivating Guanxi as a foreign investor strategy; Business Horizons; Greenwich, Jan./Feb. 2000
71. PESERL, Metka (2002) – Razmislek o Bhagavad-giti; revija Sodobnost 2 / februar 2002, Cankarjeva Založba
72. PETROVIĆ, Nikola (2002) – Problemi linearne bipolarne logike; revija Sodobnost 1 / januar 2002, Cankarjeva Založba
73. RARICK, Charles A. (1996) – Ancient Chinese advice for modern business strategists; S.A.M. Advanced Management Journal; Cincinnati, Winter 1996
74. SURVEY (2001): The ancient art of making money; The Economist; London, Apr. 7, 2001
75. WONG, Yim Yu; MAHER, Thomas E.; LEE, George (1998) – The strategy of an ancient warrior: An inspiration for international managers; Multinational Business Review; Detroit, Spring 1998
76. WONG, Y.H.; YEE-KWONG CHAN, Ricky (1999) – Relationship marketing in China: Guanxi, favouritism and adaptation; Journal of Business Ethics; Dordrecht, Nov. 1999

## **SPLETNE STRANI**

77. <http://www.clearbridge.com>