

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ksenija Žnidaršič

Pogled na marketinške odnose skozi prizmo Zahoda in Kitajske

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ksenija Žnidaršič
Mentor:izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Pogled na marketinške odnose skozi prizmo Zahoda in Kitajske

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Pogled na marketinške odnose skozi prizmo Zahoda in Kitajske

Diplomsko delo sem zastavila kot primerjavo med marketinškimi odnosi, kot jih poznamo na Zahodu, in marketinškimi odnosi, kot jih poznajo na Kitajskem. Izhajala sem iz kulturnega in zgodovinskega okolja, ki je vplivalo na oblikovanje družbe, kakršna je danes. Razlike v kulturi, filozofiji, religiji, gospodarstvu itd. obeh civilizacij so bile moja osnova, na podlagi katere sem skozi diplomsko delo razložila drugačno dinamiko odnosov v podjetju, med podjetji, med podjetjem in potrošniki. Najpomembnejša pojma diplomskega dela sta zahodni marketinški odnosi, ki izvirajo iz marketinga in poslovanja, in guanxi, ki je prisoten na Kitajskem in pomemben del njihove družbe. Pri guanxiju gre za odnose med posamezniki na družbeni ravni. Iz teh odnosov so se razvili tudi guanxi poslovni odnosi, katere morajo danes podjetja, ki želijo uspešno vstopiti na kitajski trg, dobro razumeti. V zadnjem delu diplomske naloge sem naredila primerjavo med obema oblikama odnosov in predstavila delovanje guanxija v praksi, njegove slabosti in prednosti.

Ključne besede: marketinški odnosi, guanxi, zahodna družba, kitajska družba.

A view of relationship marketing through the eyes of China and West

In this thesis the comparison between western and China marketing relationships was made. Foundations on which this thesis was written emerge from the cultural and historical environment and their emphasis on present societies on the West and China. Furthermore, differences in culture, philosophy, religion, economics, etc. of both civilizations are main starting points to explain different levels of dynamics in relationships inside companies, between companies, and between consumers and companies. This thesis focuses on two concepts of marketing relations; western concept that derives from marketing and business, and Chinese guanxi, that originate from Chinese society and culture. Guanxi concept are relationships and connections, a social dimension and a human factor. One should take into account guanxi concept in order to succeed on Chinese market. Moreover, the comparison between western and guanxi types of relationships was made in this thesis. Additionally, the presentation of guanxi strengths, weaknesses, and performance in reality was laid down.

Key words: marketing relationships, guanxi, Western society, Chinese society.

KAZALO

Kazalo vsebine

1	UVOD	7
2	CILJI DIPLOMSKE NALOGE	9
	POMEMBNI TEORETIČNI POJMI	11
3	11
3.1	IZHODIŠČA.....	11
3.2	OSNOVA ZA RAZUMEVANJE POJMOV	11
3.3	KLJUČNE BESEDE	12
4	ZAHODNI MARKETINŠKI ODNOSI	13
4.1	VIDIKI ZAHODNE KULTURE IN DRUŽBE	13
	<i>Definicija</i>	13
	4.1.1	13
	4.1.2 <i>Kapitalizem</i>	17
4.2	ODNOSI	19
4.3	MARKETINŠKI ODNOSI.....	19
	4.3.1 <i>Izvor in razvoj marketinških odnosov</i>	19
	4.3.2 <i>Definicija marketinških odnosov</i>	23
	4.3.3 <i>Teorije in šole na Zahodu</i>	26
	4.3.3.1 <i>Teorije odnosov</i>	26
	4.3.3.2 <i>Primerjava transakcijskega marketinga in šol marketinških odnosov</i>	27
	4.3.4 <i>Prostor, ki ga zasedejo marketinški odnosi znotraj podjetja</i>	29
4.4	ZNAČILNOSTI DOBRIH MARKETINŠKIH ODNOSOV	32
5	GUANXI	35
5.1	VIDIKI KITAJSKE KULTURE IN DRUŽBE.....	35
	5.1.1 <i>Definicija</i>	35
	5.1.2 <i>Konfucianizem</i>	36
	5.1.3 <i>Taoizem</i>	37
	5.1.4 <i>Budizem</i>	38

5.2	KITAJSKI TRG DANES	39
5.3	GUANXI.....	42
5.3.1	<i>Definicija guanxija</i>	42
5.3.2	<i>Izvor in razvoj guanxija</i>	44
5.3.3	<i>Model guanxija</i>	45
5.3.3.1	Razvoj modela.....	45
5.3.3.2	Integralni model guanxija.....	51
5.3.4	<i>Uporaba guanxija</i>	53
5.3.4.1	Primer dobrega delovanja guanxija v praksi	53
5.3.4.2	Primeri ponesrečenega delovanja guanxija v praksi	53
6	PRIMERJAVA MED ZAHODNIMI MARKETIŠKIMI ODNOSI IN GUANXIJEM	55
6.1	PRIMERJAVA MED KULTURAMA.....	55
6.2	PRIMERJAVA MED VREDNOTAMI IN DELOVANJEM V ZAHODNIH IN KITAJSKIH POSLOVNIH SITUACIJAH.....	56
6.3	PRIMERJAVA MED ZAHODNIMI MARKETIŠKIMI ODNOSI IN GUANXIJEM	59
7	GUANXI V PRAKSI.....	61
7.1	RAZUMEVANJE GUANXIJA MED POSLOVNEŽI NA KITAJSKEM.....	61
7.2	GUANXI DANES	63
7.3	GUANXI V POSLOVNEM SVETU ZAHODA	65
8	SKLEP.....	67
9	LITERATURA	70
	PRILOGE.....	75
	PRILOGA A: VRSTE KAPITALISTIČNIH SISTEMOV	75
	PRILOGA B: EKONOMSKA DEFINICIJA KAPITALIZMA V ANGLEŠČINI.....	77
	PRILOGA C: POLITIČNA DEFINICIJA KAPITALIZMA V ANGLEŠČINI	77
	PRILOGA Č: OSTALE POMEMBNE DIMENZIJE V DOLGOROČNIH MARKETIŠKIH ODNOSIH V FINANČNEM SEKTORJU	77
	PRILOGA D: SPACE-DIAGRAM	78
	PRILOGA E: WONGOVA RAZISKAVA 1	78
	PRILOGA F: WONGOVA RAZISKAVA 2.....	80

PRILOGA G: HOFSTEDOVA RAZISKAVA.....	80
--------------------------------------	----

Kazalo slik

SLIKA 4.1: SVETOVNE CIVILIZACIJE PO 1990.....	14
SLIKA 4.2: SHEMA VRST MEDSEBOJNIH IZMENJAV V MARKETIŠKIH ODNOSIH.....	30
SLIKA 4.3: MODEL ŠESTIH TRGOV	31
SLIKA 4.4: OSEM KOMPONENT MARKETIŠKIH ODNOSOV	32
SLIKA 5.1: PREGLED RASTI BDP-JA MED LETOMA 2005 IN 2008 PO SEKTORJIH	40
SLIKA 5.2: STAROSTNA PIRAMIDA 2000 SLIKA 5.3: STAROSTNA PIRAMIDA 2050.....	41
SLIKA 5.4: ZNAČILNOSTI KITAJSKIH ODNOSOV.....	46
SLIKA 5.5: TEMELJI GUANXIJA.....	48
SLIKA 5.6: RAZVOJ GUANXIJA	48
SLIKA 5.7: SHEMA HARMONIJE V MARKETIŠKIH ODNOSIH.....	50
SLIKA 5.8: INTEGRIRANI MODEL GUANXIJA	52
SLIKA 6.1: HOFSTEDOVA RAZISKAVA DIMENZIJ KULTURE NA ZAHODU IN KITAJSKEM.....	57

Kazalo tabel

TABELA 5.1: GLAVNE ZNAČILNOSTI ŠOL MARKETIŠKIH ODNOSOV IN TRANSAKCIJSKEGA MARKETINGA.....	27
--	----

1 UVOD

Marketing je dolga leta temeljil na ekonomiji povpraševanja, cenovni ekonomiji za stimulacijo povpraševanja ter ekonomiji segmentiranja z oblikovanjem novih in različnih izdelkov za različne cenovne razrede (Palmer, Lindgreen in Vanhamme, 2005, 313). Nekateri avtorji so mnenja, da v tem času ta pristop ni vedno ustrezen. Po drugi svetovni vojni se je močno razvila storitvena industrija in pomembnost storitve kot dela ponudbe (Gummesson 1987 v Palmer, Lindgreen in Vanhamme, 2005, 313). Številni avtorji¹ navajajo spremembe na trgu² ki so botrovale k oblikovanju novega koncepta v marketingu – marketinški odnosi.

Tema moje diplomske naloge so marketinški odnosi, kot jih vidimo na Zahodu in na Kitajskem. Torej gre za primerjavo dveh oblik marketinških odnosov, ki izhajajo iz svojega kulturnega in ekonomskega ozadja. Prvi poudarek bo na zahodnih marketinških odnosih, kjer je prišlo do paradigmatnega zasuka iz tradicionalnega marketinga v marketinške odnose, kjer ne gre več za triumfalno osvajanje deležnikov (predvsem potrošnikov, pa tudi poslovnih partnerjev itd.) oz. za enkratno transakcijo, ampak za dolgoročen koncept spoznavanja, zaupanja in ohranjanja odnosov. Oziroma kot pravi Webster (1994, 135): »Z novim marketinškim konceptom se je fokus preusmeril iz posamične transakcije v dolgoročne odnose. Namen marketinga ni izvesti enkratno prodajo, ampak ustvariti stranko.« Gre za razumevanje odnosov med podjetji, potrošnikovih potreb, potreb poslovnih partnerjev, zaposlenih in (potencialnih) naročnikov ter iskanja načinov zadovoljevanja njihovih potreb in želja. Če želimo s potrošnikom, naročnikom, zaposlenim itd. vzpostaviti pravi odnos, potrebujemo tudi študijo o odnosih, ki izvira iz kulturnega porekla. Kultura je tista, ki nas determinira in vedno spremlja. Kamorkoli se obrnemo, opazimo sledi kulture. Kulturo lahko marketing obrne sebi v prid in v prid deležnikom v procesu, če le globoko razume kulturo, v kateri deluje. S pomočjo študije vplivov kulture na človekovo dojemanje sveta okoli sebe in samega sebe lahko oblikujemo takšen pristop, ki skozi interakcijo prestopi mejo in preide v odnos. Odnos pa ni le enkratna interakcija, ampak je vpetost dveh (ali več) akterjev, ki

¹ Aijo (1996), Denison in McDonald (1995), Doyle (1995), Grönroos (1994a), Hunt in Morgan (1994), Sheth in Parvatiyar (1995), Tapscott in Caston (1993), Turnbull (1995).

² Spremembe na trgu: manjšanje pomena tradicionalnih množičnih marketinških tehnik, zasičenje zrelih trgov, vedno večja pomembnost cen, tehnološki napredek, ki omogoča nove rešitve in izdelke, spremenjena narava trgov (več konkurence, drobitev trgov itd.)

dolgoročno sodelujeta, prispevata in gradita na zaupanju. Paradigmatski zasuk v marketinške odnose tako temelji na kulturi, zadovoljevanju potreb, razumevanju, nudenju pomoči in skrbi za zadovoljstvo druge strani z namenom doseganja svojih ciljev (tržni delež, porast prodaje, investicije v inovacije, širjenje lastnega trga, ohranjanje obstoječih potrošnikov oz. partnerjev in s tem večja gotovost, zaupanje in trdnost podjetja).

Drugi poudarek bo na razčlenitvi odnosov, imenovanih guanxi, ki so zelo pomemben del kitajske družbe. Razvili so se kot družbena nuja, posegajo pa tudi na področje poslovanja. Kitajska je postala zanimiva točka investiranja v času od 1990 naprej. Z leti je njen pomen postajal vedno večji in v letu 2005 je Kitajska postala tretji največji trg na svetu (v Liu in Roos, 2006, 432). Kitajska pa ni le eden vodilnih trgov, ampak tudi zelo pomembna točka tako za doseg marketinškega deleža kot tudi za razvoj globalnih podjetij (v Liu in Roos, 2006, 432). Ker podjetja niso mogla kar »prikorakati« na Kitajsko, so se oblikovale raziskave kitajskega trga in dinamike odnosov, imenovane guanxi. Številni teoretiki pa se tudi sprašujejo, ali se dejansko guanxi uvršča med marketinške odnose ali gre za obliko osebnih odnosov v kitajski družbi.

Vprašanje primerjave med marketinškimi odnosi, kot jih razumemo mi in kakršni so na Kitajskem, se pojavlja že od sredine 1990 pri številnih teoretikih, med njimi tudi: Abramson in Ai, 1999; Ambler, 1994; Arias, 1998; Davies, 1995; Fock in Woo, 1998; Lee in Dawes, 2005; Luo, 1997; Pearce in Robinson, 2000; Tsang, 1998; Yeung in Tung, 1996 (v Liu in Roos, 2006: 434). V diplomski nalogi bom primerjala marketinške odnose, kot jih poznamo na Zahodu z odnosi na Kitajskem. Poskušala bom opredeliti razlike med obema konceptoma in premisliti o obstoju obeh na drugih trgih (torej možnosti za razvoj guanxi dinamike pri nas in nasprotno).

2 CILJI DIPLOMSKE NALOGE

V diplomskem delu bom predstavila kulturna aspekta zahodne civilizacije (evropska in ameriška) in kitajske civilizacije ter razlike pri vzpostavljanju in oblikovanju marketinških odnosov. V kitajskem jeziku obstaja pojem, ki ponazarja oblikovanje in vzpostavljanje odnosov – guanxi. Že samo dejstvo, da so oblikovali besedo, ki te odnose predstavlja, nam pove, kakšno težo namenjajo odnosom. Cilj mojega diplomskega dela je, da ugotovim, kako se odnosi v kitajski kulturi in ekonomiji izrazito ločijo od teh v zahodni kulturi in ekonomiji. Predstavila bom glavne komponente obeh vrst odnosov in opredelila, kje se te razlike kažejo in zakaj do njih pride.

Cilj diplomske naloge je torej razjasnitev razlike med guanxijem in zahodnimi marketinškimi odnosi. Vendar pa se tu razprava ne konča, ker je treba postaviti nekaj dodatnih vprašanj, da dobimo širšo sliko. Vprašala se bom, ali je guanxi res oblika marketinških odnosov na Kitajskem ali gre le za popačenko v prevodu. Kako na guanxi gledajo teoretiki? Ali ta koncept toplo sprejemajo ali imajo pomisleke? Če imajo pomisleke, kateri so in iz česa izvirajo? Ali ima v tem času guanxi še takšno moč kot pred dvajsetimi leti? Kaj vpliva na moč in pomen guanxija na Kitajskem?

Torej glavno vodilo diplomskega dela je ugotoviti, ali gre za sorodna ali pa za popolnoma ločena koncepta, ju primerjati in povezati s svojim izvorom. Pri tem je pomembno razjasniti interpretacijo guanxija ter zahodnih marketinških odnosov ter določiti njegove lastnosti. Na koncu se bom vprašala, ali je ta oblika odnosov, kot jo poznajo na Kitajskem, tudi danes prisotna na Kitajskem in ali je v naši družbi možna ter poiskala vzroke za in proti.

Diplomsko delo bom razdelila v več delov:

- V prvem delu se bom posvetila definicijam zahodnih marketinških odnosov, kakšno kulturno ozadje imajo in iz kje izvirajo (zgodovina, temelji obeh kultur, religiozno in filozofsko ozadje), spremembe v družbi in okolju (politična usmeritev, sprejeta etična in moralna načela, glavne spremembe, reorganizacije v družbi), razvoj marketinga in poslovanja. Znotraj razvoja marketinga bom umestila marketinške odnose in razložila njihov pomen za marketing, značilnosti in način delovanja.
- V drugem delu bom v enakem sosledju razložila pomen guanxija, njegovo kulturno ozadje, iz kje izvira, kako deluje in kaj so njegove glavne značilnosti. Poleg tega bom premislila, kakšen pomen je imel guanxi nekoč in kakšnega ima danes.

- V tretjem delu se bom posvetila razlikam med marketinškimi odnosi na zahodu in guanxijem, prednostim in slabostim obeh ter možnostim za oblikovanje drugega v družbi prvega.

Na koncu bom še poskušala ugotoviti, kako bi si s temi smernicami lahko pomagali k uspešnejši graditvi tesnega sodelovanja in zaupanja med akterji kitajske ekonomije in zahodnimi podjetji.

3 POMEMBNI TEORETIČNI POJMI

3.1 Izhodišča

Diplomsko delo temelji na dveh osrednjih teoretičnih pojmih, ki ju bom predstavila kot dve vzporednici, njunem prostoru znotraj marketinga in njunem pomenu. Središče naloge so marketinški odnosi, kot jih vidimo na Zahodu, in guanxi na Kitajskem, njune podobnosti in razlike. V diplomskem delu bom predstavila dve vzporednici v naši in kitajski kulturi, nato pa premislila o razlikah in podobnostih. V zahodni kulturi poznamo določeno obliko marketinških odnosov, ki izhajajo iz našega družbenega konteksta in zato se tudi razlikujejo od odnosov, ki jih poznajo podjetja na Kitajskem. Kitajska politična, ekonomska in družbena ureditev je botrovala oblikovanju odnosov med ljudmi, katerih so se posluževala tudi podjetja. Gre za pojem, imenovan guanxi, ki predstavlja odnose med posamezniki ali podjetji s ključnimi posamezniki, kjer gre predvsem za zelo osebne odnose, ki se dolgo kalijo in so dolgoročno zavezujoči. Na Zahodu podjetja takšno obliko odnosov med podjetji poznajo le bežno, nikakor pa ne v praksi. Gre za veliko bolj uradne in profesionalne odnose, ki temeljijo na transakcijah, ki so v interesu obeh strani. V diplomskem delu bom predstavila oba pojma, njun izvor, njuno delovanje, razlike in podobnosti ter njihove prednosti, s katerimi si lahko pomagamo pri poslovanju.

3.2 Osnova za razumevanje pojmov

Cilj mojega diplomskega dela je predstaviti naše marketinške odnose in guanxi odnose na Kitajskem skozi njihovo kulturno ozadje, družbeno in državno ureditev in način delovanja v teh družbah. Najprej bom poskušala s kulturnimi komponentami pokazati osnove za oblikovanje določene oblike (marketinških) odnosov in njihovo funkcijo v svoji kulturi. Po razlagi religiozno-filozofske predispozicije v kitajski in zahodni kulturi in opredelitvi ključnih razlik med guanxi odnosi in zahodnimi marketinškimi odnosi, bom poskušala z razlago teh filozofskih in religijskih komponent pojasniti vzroke za dve različni obliki (potencialno marketinških) odnosov kot produkta kulture, družbe in države.

Gordon je v svoji knjigi (1998, 23) trdil, da so kultura ter vrednote podjetja in potrošnika pomembna osnova za kakršnekoli odnose oz. interakcije. Razložil je, da mora vodstvo podjetja potrošnikovo kulturo in vrednote vključiti v oblikovanje odnosa. Gordon se je sicer osredotočal predvsem na odnos s potrošnikom, vendar bom sama razširila temo in kot tezo uporabila misel, da marketinški odnosi ne obstajajo samo med kupcem in podjetjem, ampak

tudi med podjetji, poslovnimi partnerji, podjetjem in delavcem itd. Vprašanje je le, kako so marketinški odnosi razumljeni.

Izjemnega pomena je razumeti kulturo in vrednote tako družbe kot posameznika. Pomembno je iz dveh vidikov: pri nastajanju oblik strategij in pri izvajanju teh strategij. V celotnem procesu nas vodi kultura družbe in njene vrednote. Kar je v eni kulturi skorajda tabu, je lahko v drugi naravna vsakodnevna dejavnost, vsebina pogovora ali običaj.

Tudi pri poslovnih situacijah moramo razumeti, da so kultura in vrednote prva ovira pri oblikovanju dobrih odnosov, ki pa jih lahko obrnemo v svoj prid in postanejo naša prednost, če spoštujemo vsako kulturo, se zavedamo njenega pomena in potegnemo iz nje čim več uporabnega in nam koristnega.

3.3 Ključne besede

Marketinški odnosi, guanxi, zahodna družba, kitajska družba.

4 ZAHODNI MARKETINŠKI ODNOSI

4.1 Vidiki zahodne kulture in družbe

4.1.1 Definicija

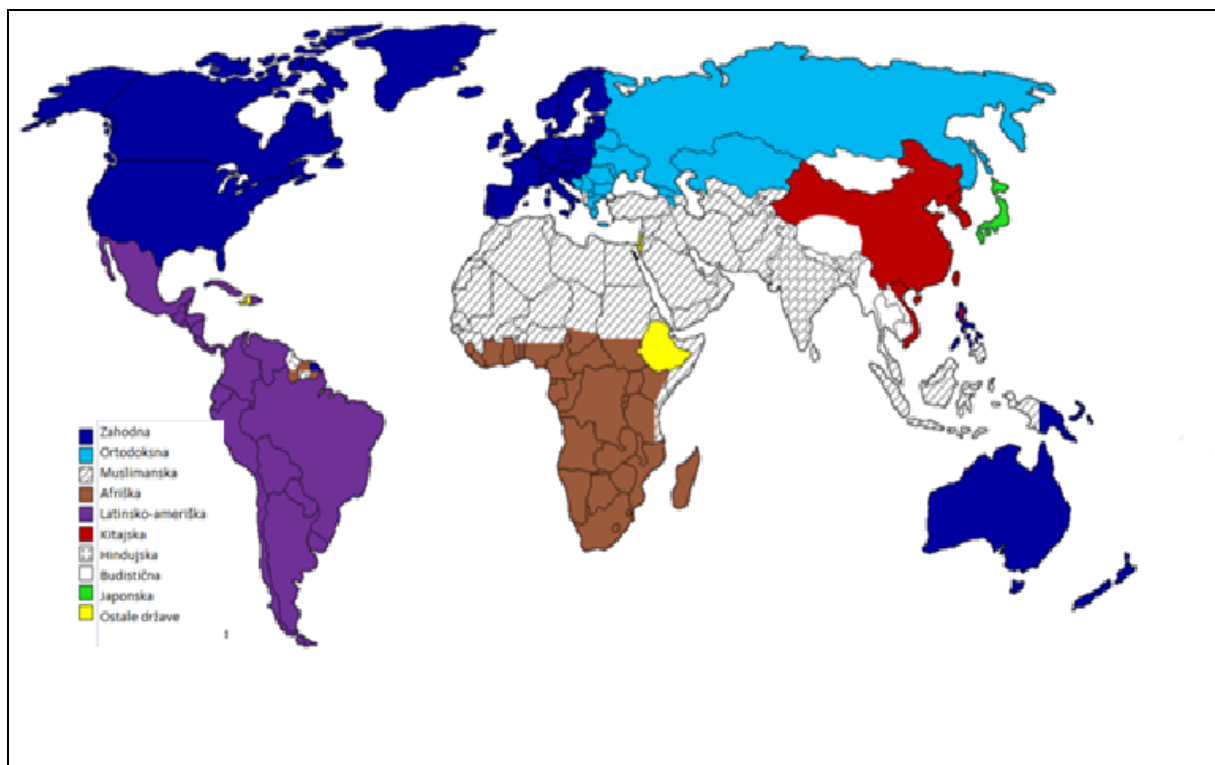
Zahodno družbo je težko definirati zaradi razširjenosti njenih značilnosti po vsem svetu in pa zaradi razdrobljenosti po državah (kolonije, osvajanja, razkoli v Cerkvii itd.) Ne gre za homogenost družbe, ampak precejšnje heterogenost, ko želimo določiti okvirje zahodne kulture (različni jeziki, zgodovina oz. pogled na zgodovino, meje med državami itd.) in ekonomije (različno razviti trgi). Zahodna civilizacija (ali Zahod) je širok pojem, ki glede na miselni oziroma zgodovinski kontekst pomeni različna kulturno pogojena okolja. Skupna točka tako imenovane zahodne civilizacije ali zahodnega sveta je kulturni izvor iz velikih evropskih antičnih civilizacij, med katere spadata starogrška in rimska. Tako je zgodovinsko pojmovano Zahod označen kot sredozemska regija starih Grkov in Rimljanov. V poznem srednjem veku je renesansa spodbudila ponovno odkritje zahodne kulture v Evropi. Nadaljnji razvoj zahodne kulture zaznamujejo znanstvena revolucija, razsvetljenstvo, ameriške revolucije in industrijska revolucija, kar je privedlo do tega, kar danes štejemo za sodobno civilizacijo. Kasneje smo k Zahodu začeli prištevati tudi področje Srednje in Zahodne Evrope, v nekaterih zgodovinskih obdobjih tudi celotne Evrope, vključujoč Rusijo (CIA World Factbook 2006).

Od Kolumbovega odkritja Amerik dalje se je oznaka zahodnega sveta premaknila tudi na Severno in Južno Ameriko. Po času velikih odkritij se je pojem razširil na vsa ozemlja, ki so jih odkrili zahodnoevropski raziskovalci in tamkajšnje okolje močno zaznamovali s svojo kulturo (Avstralija in Nova Zelandija). Danes so delčki zahodne kulture prisotni v vsaki naciji tega sveta, k čemur je v današnjem času veliko pripomogla tudi globalizacija.

Huntington (1997, 46–47) Zahod predstavi kot edino civilizacijo, ki ni identificirana na podlagi ljudi, religije ali geografskega ozemlja, ampak na podlagi smeri kompasa. Ta identifikacija civilizacijo razbremenjuje zgodovinskega, geografskega in kulturnega konteksta. Razlaga, da je zgodovinsko zahodna civilizacija evropska civilizacija, v sedanjosti pa je to evropsko-ameriška oz. severno-atlantska civilizacija. Nadaljuje, da Evropo, Ameriko in Severni Atlantik lahko najdemo na zemljevidu, a Zahoda ne. Zahod je po Huntingtonovem (1998, 47) mnenju izoblikoval koncept »vesternizacije« in promoviral zavajajoče zlitje tega koncepta z modernizacijo. Huntington (1997, 47) v svoji knjigi dodaja, da bo kljub številnim nedorečenostim termina Zahod (zahodna civilizacija kot evropsko-ameriška civilizacija)

uporabil ta termin. V primeru moje diplomske naloge mu pri tem sledim, saj je ta razlaga dovolj, da predstavim osnovo zahodne družbe in kulture. Na spodnjem zemljevidu je razvidnih sedem civilizacij, kot jih je razmejil Huntington (1997, 26–27). Pod zahodno civilizacijo tako spada Avstralija z delom Azije (Oceanija), Severna Amerika in Evropa (brez pravoslavnega vzhoda in jugovzhoda, a vključujoč katoliško srednjo in vzhodno-srednjo Evropo). Trenutno najbolj razširjena uporaba pojma zahodni svet vključuje gospodarsko visoko razvite demokracije Evrope, Amerik in Avstralije ter na omenjenih področjih njim podobne države, npr. Japonsko. Glede na to, da se osredotočam na kulturno in družbeno raven ter marketinško primerjavo, tu Japonske ne vključujem, ampak z zahodno kulturo mislim na razvite demokratične države Evrope, Amerike in Avstralijo.

Slika 4.1: Svetovne civilizacije po 1990



Vir: Huntington (1997, 26–27).

Ob tem moram opozoriti, da med Huntingtonom in Campbellom, avtorjem knjige *Easternization of the West* (2007), obstaja razlika v dojetju zahodne civilizacije. Huntingtonovo dojetje zahodne civilizacije sem že razložila, medtem ko Campbell (Večer 2010) izhaja iz drugega zornega kota in poleg opozarjanja na vplive Vzhoda na Zahod razloži, da islamska kultura spada pod zahodno kulturo,

... saj Bog na zahodu je osebni bog in prebiva v nebesih. Rodili smo se v ta svet in odrešeni bomo, ko se bomo ponovno rodili v nebesih. V vzhodnih religijah, v budizmu, hinduizmu, pa je bog neoseben in je povsod okoli nas. Namesto osebnih odločitev vas vodi avtomatični mehanizem reinkarnacije. V ta svet se vedno znova rojevate in odrešeni boste šele, ko se sploh ne boste več rodili.

Tako je Campbell predstavil dva idealizirana verska modela: zahodnega in vzhodnega. Campbell zato islam šteje v zahodno civilizacijo in s tem nasprotuje Huntingtonu. Vzhodni model postaja po Campbellovem mnenju na zahodu dominanten. Campbell (Večer, 2010) ponazori povzhodnjenje: »Britanci se izogibajo čebuli, raje dodajo kari. Mladi Nemci ne marajo k boks, vpisujejo se h karateju.«

Razlika med Zahodom in Vzhodom je predvsem v tem, da na Zahodu religije ločujejo med človekom in naravo oz. med duhom in telesom (v katolicizmu, protestantizmu, pravoslavni veri, islamu in judovstvu), medtem ko je na Vzhodu eno z drugim povezano, se prekriva in izmenjuje. Na Vzhodu gre za celostni pristop, ki je Zahodu tuj. Obe regiji, tako Vzhod in Zahod, sta se razvili v svojo edinstveno kulturo. Young-Jin (2003, 563) razlaga, da je Zahod podprt s stebroma židovsko-krščanske vere in grško-rimske tradicije, Vzhod pa je bil podprt s konfucianizmom in taoizmom, ki sta se izmenjevala. Te ideje o ločitvi in razdelitvi je podedovala renesančna Evropa (Young-Jin 2003, 564).

Huntington (1997, 69–71; 2005, 82–85) predstavi glavne značilnosti zahodne kulture oziroma zgodovinsko zapuščino, ki je determinirala zahodno kulturo: klasična zapuščina, katolicizem in protestantizem, evropski jeziki, dualizem avtoritete (Cerkev in oblast), pravilo zakona, socialni pluralizem, predstavniki skupin, individualizem.

1. Dediščina antike

Kot sem že zgoraj omenila, je skupni količnik tako imenovane zahodne kulture starogrška in rimska kultura. V klasični dobi so Grki preizkušali nove politične, umetniške in filozofske zamisli, ki so imele trajen vpliv na zahodno civilizacijo. Rimljani so postavili temelje zakonov, velik vpliv pa je imelo tudi krščanstvo. Ko je krščanstvo prevladalo, je bila religija postavljena »na glavo«, saj je krščanstvo monoteistična religija. Krščanstvo je kot glavni nauk sprejemalo Jezusove besede, ki so kot merilo, kaj je dobro in kaj ne: »Ljubite se med seboj, kot sem jaz vas ljubil.« Nasploh so bili Jezusovi nauki zelo striktni. Precej ostro je nastopil proti pokvarjenosti, izkoriščanju, hinavščini itd.

2. Katolicizem in protestantizem

Po Huntingtonu (1997, 70; 2005, 83) sta katolicizem in protestantizem glavni značilnosti zahodne civilizacije. Za zahodno civilizacijo so po njegovem mnenju zelo pomembne prelomnice: reformacija, protireformacija in delitev na protestantski sever in katoliški jug.

Začetnik protestantizma je bil Martin Luther (nemški teolog iz 16. stol.), ki je oktobra 1517 pribil 95 tez na vrata wittenberške cerkve, s katerimi je navdihnil reformacijo in nastanek protestantov, luterancev in drugih struj protestantizma. Na ta način so se začeli prvi zametki veliko bolj individualnega sprejemanja vere in »razmišljanje s svojo glavo«. Sicer je bila to dolga pot, saj je bil odgovor na reformacijo protireformacija, kjer so izganjali protestante in njihove knjige zažigali, vendar je za njo prišlo razsvetljenstvo. Ime obdobja je namerno izbrano, saj so želeli pristaši človeštvo izvleči »iz teme tradicije in predsodkov na svetlobo razuma« (Družinska enciklopedija Guinness, 1998, 418). Razsvetljenstvo je imelo največji vpliv na višji sloj in izobražence, večine ljudi pa ni zajel. Spodbudil je pa zahtevo po razumskem razmišljanju. V nadaljevanju je prišlo do agrarne in industrijske revolucije, rojstva ZDA ter prve ustave. Vedno več je bilo govora o pravicah posameznikov.

3. Evropski jeziki

Tretja zelo pomembna značilnost zahodne civilizacije je raznolikost jezikov. Načeloma je Zahod podedoval latinico, sami jeziki pa so germanski, slovanski ali romanski. Tem sledijo še številne druge manjšinske jezikovne skupine.

4. Delitev duhovne in posvetne oblasti

Huntington (1997, 70; 2005, 83) razpravlja o dualizmu avtoritete v zahodni zgodovini. Nobena druga civilizacija ni tako razločevala med cerkveno in posvetno oblastjo, kar je močno botrovalo k razvoju svobode in svobodne volje na Zahodu v primerjavi z ostalimi kulturami.

5. Vladavina prava

Koncept je zapuščina Rimljanov in je skozi zgodovino ostajala pomembna točka ureditve držav. Celo v času absolutizma je nekje v ozadju obstajala misel. Huntington (1997, 70; 2005, 83) navaja, da je tradicija vladavine prava položila temelje konstitucionalizma in varstva človekovih pravic. V ostalih civilizacijah pravo ni imelo takšne moči.

6. Družbeni pluralizem

Posebnost Zahoda so številne avtonomne skupine, ki niso nastale zaradi sorodnosti ali poroke (Deutsch 1981 v Huntington 1997, 71). Z začetki v 6. in 7. stol. n. št. so nastale samostanske in cehovske skupine, nato pa so se razširile po širšem evropskem ozemlju kot različne vrste združb in skupin oz. društev (Putman v Huntington 1997, 71).

7. Predstavniška telesa

Nobena druga trajna civilizacija nima tako dolge zgodovine predstavniških teles, ki segajo v prvo tisočletje našega štetja (Huntington 1997, 71; 2005, 84). Ta telesa so že od nekdaj predstavljala interese skupin, kot so duhovščina, aristokracija, trgovci in druge skupine.

8. Individualizem

Individualizem je zelo pomemben pojem, ki razločuje zahodno civilizacijo od ostalih. Večina zgornjih značilnosti je botrovala k oblikovanju koncepta individualizma in tradicije posameznikovih pravic, ki sta tako unikatna za zahodno civilizacijo. Individualizem se je razvil v 14. in 15. stol., v 17. stol. pa se je razvilo še sprejemanje pravice do svobodnega izbiranja posameznika, kar Deutsch predstavi kot revolucija Romeo in Julija (v Huntington 1997, 71; 2005, 85). Hofstede (1983) je v svoji raziskavi ugotovil, da se pri analizi posameznikov iz 50 različnih držav indeks individualizma močno razlikuje pri pripadnikih zahodne civilizacije in je izrazito višji, razen pri Portugalcih (v Huntington 1997, 71).

Zahodno kulturo tako najbolj determinira krščanstvo in njegove veje, ki so se razvile iz krščanstva. Predvsem protestantizem je imel močno vlogo pri oblikovanju današnjega okolja v zahodnem svetu. Skupni člen tega dela »sveta« je kapitalistična usmerjenost, ki se je v zadnjih 50 letih močno razširila. Torej z zahodno kulturo in ekonomijo mislim na družbo, ki jo je zgodovinsko determiniralo krščanstvo, večja razdrobljenost po državah in kapitalizem kot ekonomska usmerjenost. Ob tem moram opozoriti, da imajo znotraj te definicije države različne kapitalistične sisteme: tržno usmerjeni, socialdemokratični, azijski, kontinentalni ali mediteranski (v Berdavs 2008, priloga A).

4.1.2 Kapitalizem

Prvi začetki kapitalizma segajo do konca srednjega veka, ko so rokodelci začeli izpodrivati fevdalce. Razcvet kapitalizma pa se je začel z industrializacijo. Kapitalistična ekonomija se je postopoma institucionalizirala v Angliji med 16. in 19. stoletjem, čeprav so bile nekatere značilnosti tega ekonomskega sistema v zgodovini prisotne tudi že v srednjem veku in antiki. Iz Anglije se je počasi selil v celinsko Evropo in slednjič preko vseh političnih in kulturnih mej tudi v preostali svet. Konec 20. stoletja je kapitalizem postal praktično edina sprejemljiva ekonomska in družbena oblika življenja v svetu (Zofijini ljubimci – Društvo za razvoj humanistike 2009).

Kapitalizem je ekonomski sistem, kjer sta proizvodnja in distribucija v privatni ali korporativni lasti, kjer je razvoj odvisen od akumulacije in reinvestiranja dobičkov na trgu (Landaeur in Rowlands 2001, priloga B). Pomembno se je zavedati, da ekonomsko

kapitalizem ne more preživeti, če politika ni kapitalistično naravnana. Politična definicija kapitalizma pa se glasi: »Kapitalizem je socialni sistem, ki temelji na principu pravic posameznikov.« (Landaeur in Rowlands 2001, priloga C)

Torej je kapitalizem ekonomski in družbeni sistem, ki temelji na privatni lastnini in trgu, v katerem so sredstva produkcije v glavnem v lasti privatnikov, ki jih vodi profit ter v katerem so investicije, distribucija, prihodek, produkcija in cenovna politika dobrin in storitev določeni z dogajanjem na ekonomskem trgu. Trg je kraj, kjer se srečata ponudba in povpraševanje, ki vplivata na ceno, količino in vrsto dobrin.

Dr. Pavel Gantar, predsednik Državnega zbora RS (po stroki sociolog), je na proslavi ob dnevu reformacije (2009) med drugim v svojem govoru povezal duh Lutrovega in Trubarjevega časa (protestantizem) z današnjim na poseben način, prek kapitalnega dela, ki ga je napisal sociolog Max Weber in ima pomenljiv naslov: *Protestantska etika in duh kapitalizma* (2002) (Naglič 2009).

Ta knjiga je predvsem sijajna razlaga, zakaj je protestantski del sveta v kapitalizmu prehitel katoliškega. Stroga protestantska etika je (v nasprotju s tedanjim vatikanskim razsipništvom in razuzdanostjo) zahtevala, da se je treba omejevati, varčevati, privarčevanega denarja pa ne pošiljati v Vatikan, temveč vložiti v nova in gospodarna dela, ki bi jih danes imenovali projekti, v katere se investira.

Weber (2002, 10) je v predgovoru k svojemu delu poudaril, da kapitalizem v svojem izvornem pomenu ni golo hlastanje za dobičkom in premoženjem:

Kapitalizem sam po sebi ni ustvaril niti »pridobitniškega gona« niti »težnje po dobičku« – po kar se da najvišjem možnem denarnem dobičku. Take težnje najdemo pri natakarih, zdravnikih, kočijažih, lahkoživkah, podkupljivih uradnikih, vojaki, roparjih, križarjih, obiskovalcih igralnic, beračih; lahko rečemo pri vseh vrstah ljudi, v vseh obdobjih in v vseh deželah sveta, povsod, kjer obstaja ali pa je obstajala objektivna možnost zanje. Že v otroškem vrtcu kulturne zgodovine bi morali enkrat za vselej prenehati s takim naivnim pojmovanjem kapitalizma. Brezobzirno pridobitniško hlastanje sploh ni značilno za kapitalizem, še manj pa je to njegov duh. Kapitalizem naj bi pomenil omejevanje ali pa vsaj racionalno umirjanje tega iracionalnega gona. Vsekakor pa je identičen s težnjo po zmeraj novem dobičku v kontinuiranem racionalnem kapitalističnem podjetju: s težnjo po racionalnosti.

Protestantizem pa je vplival tudi na dojemanje individualnosti in kolektivnosti. Zaradi težnje po racionalnosti in vlaganju v svoje »projekte« je individualizem pridobil na moči.

4.2 Odnosi

Pomemben pojem znotraj mojega koncepta diplomske naloge so odnosi. Odnosi so zapleten pojem, ki je odvisen od biološke determiniranosti, po drugi strani pa gre za pojem, ki je ravno tako kognitiven in strateški. Zupanc (2000, 3) v svoji diplomski nalogi citira Andersona, da so odnosi: »Mreža različnih shem, ki zadevajo tako našo kulturo in osebnost, kot tudi stanje in situacijo, razumevanje in sprejemanje nas samih ...« Torej odnosi so odvisni od najmanj štirih glavnih determinant, ki usmerjajo in oblikujejo odnose: *kultura, osebnost, situacija, v kateri se kali odnos, ter razumevanje samih sebe*.

Odnosi so »sredstvo ustvarjanja, izražanja, obrambe, ponavljanja, spreminjanja in razvijanja naših notranjih objektov in notranjih povezav – so naš jaz in naša lastna osebnost« (Thomas v Zupanc 2000, 4). Torej so odnosi tisti, ki nas predstavljajo drugim, so naše ogledalo. Odnose z drugimi (starši, prijatelji, znanci ali tujci, nadrejenimi ali podrejenimi, pa tudi z blagovno znamko itd.) ustvarjamo dolgo ali pa gre le za kratkoročen stik z osebo ali posebljenim objektom. V vsakem primeru si oseba na drugi strani oblikuje predstavo o nas in se glede na nas odziva nazaj.

V sklopu odnosov je pomembno razlikovati med interakcijami in odnosi. Mirjana Ule (1997, 199) pravi, da je socialna interakcija nujen proces za nastanek in ohranjanje medosebnih in drugih socialnih odnosov, vendar ni enaka socialnim odnosom. Uletova nadaljuje, da so odnosi posledica trajnejših, ponavljajočih se interakcij med dvema ali več osebami, ki temeljijo na *sodelovanju, zaupnosti, naklonjenosti itd.*

4.3 Marketinški odnosi

4.3.1 Izvor in razvoj marketinških odnosov

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 dvajsetega 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. Sheth in Parvatiyar (1995) v Theron in Terblanche (2010) postavljata začetke marketinških odnosov v čas industrijske revolucije, vendar se je potem ta usmerjenost marketinga umaknila transakcijskemu marketingu zaradi razvoja masovne proizvodnje, ki je potrebovala hiter, enostaven in kratkoročno usmerjen marketing. Sheth in Parvatiyar (2000, 13) razlagata, da sta potreba in obstoj posrednikov v času masovne produkcije vodila k transakcijskemu marketingu, saj ni bilo tako pogostih interakcij med proizvajalcem in kupcem. Nekateri strokovnjaki 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). Ballantyne (1996) v Theron in Terblanche (2010) razlaga marketinške odnose kot »nov-star« koncept, s čimer želi povedati, da so marketinški odnosi stari toliko, kot je stara trgovska obrt. Jančič (1999, 131) pa v svoji knjigi razpravlja, da so marketinški odnosi »pravzaprav temeljni način medčloveških menjav in obstajajo že toliko časa, kolikor traja človeška civilizacija«.

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. Jančič (1990, 53) nadaljuje, da »v domeno marketinga spada vsako tržno obnašanje« ter da »tržno obnašanje pa sloni na menjalnih povezavah med ponudniki, posredniki, porabniki, zakonodajalci«. Poudari, da »menjava ni zgolj ekonomska, saj trg obstaja povsod tam, kjer obstaja potencial za menjavo, ki se kaže v neenakomerni porazdelitvi želenih resursov«.

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 (1973, 64–5) 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 1996, 127).

Ker smisel moje naloge ni v tem, da bi razpravljala o definicijah marketinga in se opredelila, katera je primernejša, bom raje razmejila dva temeljna marketinška pristopa, ki ju Jančič (1996, 137) predstavi kot dve ločeni (a povezani) polovici in razloži, da so si konvencionalno oz. transakcijsko marketinško upravljanje in marketinški odnosi v temeljnem nasprotovanju ter tako sestavljajo »jang in jin« marketinške discipline:

- *Jang kot marketinško upravljanje*, za katerega so značilni: akcija, manipulacija, neodvisnost akterjev, kompetitivnost, velikost, nezaupanje, prepričevanje, poudarek na racionalnosti in moč.
- *Jin kot marketinški odnosi*, za katere so značilni: interakcija, komunikacija, soodvisnost akterjev, kooperativnost, omrežja, zaupanje, prilagajanje, poudarek na intuiciji in recipročnost.

Po njegovem mnenju ni vprašanje, kateri izmed pogledov je pravi, saj bi bilo napačno, da bi se odločili samo za enega ali drugega. Razmišljanje ponazori z izrekom filozofa Wanga Chunga, ki se glasi: »Ko jang doseže svoj vrhunec, se umakne v korist jina; ko jin doseže svoj vrhunec, se umakne v korist janga.« To pomeni, da lahko zaradi krize marketinške akcijske paradigme pričakujemo vsesplošen paradigmatski preobrat razmišljanja v smeri marketinških odnosov. Tudi Varey (2002, xv) začne uvod v svojo knjigo Relationship Marketing s stavkom: »Ne vidim marketinških odnosov kot nadomestilo za produktni marketing, ampak bolj kot naslednjo opcijo. Pametno bi bilo ugotoviti, katero opcijo kdaj uporabiti.« Vendar pa Jančič (1996, 137) poudari, da lahko dolgoročno spet pričakujemo vračanje starega, čeprav ne nujno v enaki obliki. Iz tega sledi, da 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. Pomembno je tudi to, da razumemo, da nikoli ne prevlada le en pol, ampak da je takrat prisoten tudi drugi pol, čeprav v manjši meri. Gre le za razliko v trenutnem poudarku (Jančič 1996, 137). Tudi Palmer in dr. (2005, 319) razlagajo, da ne gre za binarna koncepta, ki se izključujeta, ampak predlagajo, da morajo podjetja posvojiti primerno vmesno pozicijo glede na kontekst delovanja.

S tem želim opozoriti, da kljub osredotočanju na marketinške odnose skozi diplomsko nalogo ne trdim, da je to edina primerna oblika, univerzalna tako časovno kot prostorsko. Vendar pa se v zadnjem času pojavljajo nova spoznanja v marketinški disciplini, ker celotna družba preusmerja svoja prizadevanja k trajnostnemu razvoju in ne več k osvajalskemu načinu gospodarjenja, in zato tudi proces menjave kot eden ključnih mehanizmov družbe ne more več sloneti na preseženih premisah, ki so predvsem značilne za marketinško upravljanje. Tudi Kotler je leta 1992 (v Zupanc 2000, 10) zatrdil, da se morajo podjetja iz kratkoročnih transakcijskih orientacij preusmeriti k dolgotrajnim ciljem, ki jih izpolnjujejo marketinški odnosi. Jančič (1999, 130) navaja, da so osemdeseta in devetdeseta leta v marketinški disciplini pomenila »dramatičen preobrat – paradigmo marketinških odnosov«. Webster (1994, 136) navaja šest stopenj, ki vodijo od tradicionalnega marketinga k marketinškim odnosom:

1. čista transakcija,
2. ponavljajoče transakcije oz. preprosti odnosi,
3. dolgoročni odnos med kupcem in prodajalcem,
4. strateško partnerstvo,
5. strateška zaveznitva in skupna podjetja,
6. mrežne organizacije.

Tehnološki in družbeni razvoj je botroval nastanku marketinških odnosov, saj se zdijo ti pravi odgovor na potrebe družbe, podjetij in posameznika v tem času. Uspešne povezave in odnosi, ki vključujejo tako potrošnike kot distributerje, dobavitelje in ostale partnerje, so lahko pomemben vir kompetitivne prednosti (Christy v Zupanc 1998, 15). Vedno bolj pomembno je, da podjetja hkrati z ustvarjanjem dobička skrbijo za odnose z vsemi, ki so kakorkoli povezani s podjetjem, torej s pomembnimi javnostmi. Pomembna razlika med marketinškimi odnosi in transakcijskim marketingom je v lojalnosti potrošnikov (Gummesson 2002, 17). Liang v Theron in Terblanche (2010, 1) razloži, da investicija v odnose s strankami omogoča oblikovanje strategij z dodano vrednostjo za stranke glede na njihove želje, kar pomeni za podjetje stalno konkurenčno prednost, kar se kaže tudi na finančnem področju. Sheth in Parvatiyar (2000, 13–14) poudarjata, da so marketinški odnosi danes pomembni, saj omogočajo izvajanje TQM³ oz. celostnega pristopa k menedžmentu kvalitete, ki želi izboljšati kakovost in obenem znižati stroške. Če želimo to doseči, pa moramo vključiti vse deležnike podjetja in z njimi voditi primerne odnose, da lahko pristop deluje učinkovito. Sheth in Parvatiyar (2000, 15) poudarjata, da je ceneje ohranjati kupce kot jih vedno znova pridobivati, poleg tega pa z ohranjanjem kupcev ter omogočanjem dvosmerne komunikacije lažje predvidimo, kakšne bodo želje kupcev v prihodnosti.

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 1996, 133). To so lastnosti, ki so ravno tako pomembne v vsakdanjem življenju, iz katerega marketinški odnosi črpajo. Pravilna je predpostavka, da je treba zagotavljati ljudem zadovoljstvo, spodbujati zaupanje in občutek vključenosti in skrbti zanje. Gre za to, da si ljudje želimo pozornosti in jo potrebujemo. Temu sledi, da ljudje veliko raje nekaj sklenejo z nekom (bodisi pogodbo, dogovor, nakup itd.), če imajo občutek pomembnosti in občutek, da drugi osebi lahko zaupajo. Sodoben trend razmišljanja o marketingu nam govori, da transakcijska vloga, ki se osredotoča na prodajo (zamenjavo), prehaja v dolgoročno naravnani marketinški odnos s poudarkom na menjavi storitev in družabnosti, vsestranski kakovosti, kooperativnosti, skratka k dejanskemu približevanju potrošnikom in vsem drugim deležnikom podjetja (Jančič 1996, 73). Pri tem je poudarek na zavedanju, da je novi kupec veliko dražji za

³ TQM (ang.): total quality management

podjetje kot obstoječi. To pomeni, da je za podjetje bolj ekonomično obdržati kupca kot pa iskati in pridobiti novega. 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 1996, 132). Podobno mislita tudi Nickels in Wood (1997, 6), ko pravita, da se »težišče prenaša iz posamičnih na stalne serije menjav« in napovesta, da »nova doba marketinga temelji na razvijanju odnosov« (1997, xxvii).

4.3.2 Definicija marketinških odnosov

Theron in Terblanche (2010, 1) povzemata po Shethu in Parvatiyaru (1995), da čeprav so marketinške odnose uporabljali že okoli leta 1800, so ponovno zaživelji šele v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Danes so marketinški odnosi razumljeni kot jedro marketinškega procesa, kar predstavlja velik premik v marketingu (v Webster 1994, 135). Sheth in Parvatiyar (2000, 7) razlagata, da glede na pomembnost koncepta v očeh številnih praktikov in teoretikov lahko govorimo, da gre pri marketinških odnosih za potencialno spremembo v dominantni marketinški paradigmi in orientaciji. Pomembni so dolgoročna komponenta in odnosi s stranko, ki se ne končajo ob nakupu. Nevin v Sheth in Parvatiyar (2000, 4) poudari, da se pojem uporablja za zrcaljenje številnih tem in perspektiv. Nekatere zavzemajo ožje perspektive, medtem ko druge pojem predstavljajo širše ter s paradigmatiskim pristopom.

Marketinški odnosi so ena od oblik odnosov, če niso kar dimenzija osebnih odnosov, kajti nekateri avtorji trdijo, da so marketinški odnosi med ponudniki in potrošniki primerljivi z razvojem zakonske zveze (Jančič 1996, 176). Jančič nadaljuje, da se ne smemo prenašati, saj imajo marketinški odnosi sicer res številne značilnosti zakonske zveze, vendar pa jih ne moremo ravno enačiti. Mogoče bi jih bilo bolje primerjati s prijateljsko zvezo. Tudi Gummesson (2002, 9) trdi, da je »družba omrežje odnosov – in tak je tudi posel«. Sicer se pa strinjam z Dwyerjem, Schurrom in Ohom (v Jančič 1996, 176), ko ugotavljajo, da »moramo biti tudi v marketingu pozorni na vse elemente, ki sestavljajo proces zakonske zveze, in sicer: iskanje možnega partnerja, raziskovanje in medsebojno privlačenje, večanje medsebojne odvisnosti s ponavljajočimi se menjavami, popolno pripadnost in še morebitno razdrtje zakonske zveze«.

Če torej povežemo značilnosti marketinških odnosov skozi oči psihologije odnosov, pridemo do zaključka, da so marketinški odnosi oblika odnosov, in če si drznemo še več, jih lahko postavimo znotraj osebnih odnosov. Značilnosti, ki odsevajo marketinške odnose, pa so: ohranitev in zadovoljstvo akterjev v odnosu, dolgoročnost odnosov, močan stik in

lojalnost, sodelovanje. Tudi na odnose s kupci lahko v širšem smislu gledamo kot na vrsto osebnih odnosov: koristnost izdelkov glede na želje in zahteve kupcev, visoko razvite storitve za kupce, zaupanje itd. Vendar se tu pojavi nevarnost, da pomen osebnih odnosov izkoriščamo in tako zmanipuliramo, da nimajo več pristnega osnovnega pomena.

Marketinški odnosi so po mnenju Gordona (1998, xiii) edina resnična prednost podjetij. Številna podjetja so dolgo prisegala (mnoga še danes) na načine, ki prinašajo kratkoročen in hiter dohodek. Marketinški odnosi pa so v nasprotju dolgoročna naložba z nizkim tveganjem in možnostjo rasti dohodka kot tudi dobička na različne načine (Gordon 1998, xiii).

Termin je prvi uporabil Berry (1983, 236), ko ga je v kontekstu storitvenega marketinga definiral kot organizacijo, ki »privablja, vzdržuje in – v multistoritvenih organizacijah – spodbuja odnose s potrošniki« (v Jančič 1999, 131; Harker 1999, 18; Zupanc 2000, 16; Sheth in Parvatiyar 2000, 5). Zavedati se moramo, da je definicij ogromno in da so nekatere ožje, druge širše. Berryjeva definicija spada med širše definicije s strateškim vidikom, osredotočenim na marketinške odnose.

Poleg njega so še številni teoretiki poskušali najti najboljšo opredelitev marketinških odnosov. Bennet (1996) opredeli, da podjetje, ki želi posvojiti marketinške odnose, »išče dolgoročne, predane, zaupanje vredne in kooperativne odnose s strankami, opisane z odprtostjo, pristno skrbjo za dobro in kvalitetno izpeljano storitev, dovzetnostjo za predloge strank, pravično poslovanje in (odločilno) s pripravljenostjo žrtvovati kratkoročno korist za dolgoročno rast. Ponudniki želijo vzpostaviti in utrditi vezi s strankami, torej spremeniti strategijo iz doseganja maksimalnega dobička od vsake individualne transakcije do oblikovanja trdnih, odvisnih in predvsem trajnih odnosov s strankami« (v Harker 1999, 18).

Gummerson (1994, 1997, 1999) pa marketinške odnose predstavi kot marketing, viden skozi odnose, omrežja in vzajemnost: »Marketinški odnosi poudarjajo dolgoročen vzajemen odnos med dobaviteljem in stranko ter dolgoročno profitabilnost ...« (V Harker 1999, 18; Varey 2002, 17.)

O'Malley definira marketinške odnose kot proces, ki »vključuje identifikacijo, specifikacijo, začetek, vzdrževanje in (ko je potrebno) zaključek dolgoročnega odnosa med ključnimi strankami in drugimi akterji skozi vzajemno menjavo, izpolnitvijo obljub in privrženostjo normam odnosa z namenom doseganja ciljev in izboljšanja dotičnih akterjev« (v Harker 1999, 19).

Sheth in Parvatiyar (2000, 9) definirata marketinške odnose kot tekoč proces, ki vključuje skupne in sorodne aktivnosti in programe z neposrednimi in končnimi uporabniki za oblikovanje oz. povečanje medsebojne ekonomske vrednosti ob znižanih stroških.

Definicij je še veliko, Harker (1999) jih je našel 26 in naredil analizo, po kateri bi določil, katera definicija je najprimernejša. Po analizi je prišel do zaključka, da je vsaka definicija v svojem bistvu malo vsaj minimalno neprimerna v vsaki situaciji, saj izvira iz specifičnih značilnosti določene raziskave. Na koncu se je odločil, da je najprimernejša definicija, ki jo je zapisal Grönroos (1990, 1994): *»Marketinški odnosi morajo identificirati, zasnovati, utrjevati, stopnjevati odnose, in ko je treba, prekiniti odnose s strankami in ostalimi deležniki, za dobiček, tako da so cilji vseh akterjev doseženi ter da je to doseženo z vzajemno menjavo in izpolnitvijo obljub«* (v Harker 1999, 16; Palmer in dr. 2005, 316; Varey 2002, 17).

Harker (1999, 14) se je za to definicijo odločil po analizi, kjer je oblikoval sedem konceptualnih kategorij, katerim bi morala najprimernejša definicija ustrezati:

- *ustvarjanje (privlačiti, osnovati, pridobivati),*
- *razvijanje (stopnjevati, okrepiti),*
- *vzdrževanje (negovati),*
- *vzajemnost (menjava, kooperativnost),*
- *dolgoročnost (trajanje, stalnost),*
- *emocionalna vsebina (zaveza, zaupanje, obljuba),*
- *učinek (dobičkonosnost, nagrada, učinkovitost).*

Po vseh teh merilih se je odločil, da je Grönroosova definicija najustreznejša. Zanimivo pa je tudi, kateri konstrukt je zahodnim teoretikom največkrat manjkal v definicijah: emocionalna vsebina (od 26 definicij je le 10 definicij vsebovalo tudi to sestavino), učinek (prisoten v 12 definicijah) in dolgoročnost (prisotna v 13 definicijah).

Marketinški odnosi pomenijo nastanek, razvoj in vzdrževanje uspešnih medsebojnih menjav in po mnenju Morgana in Hunta (1994, 20) predstavljajo ključni premik v marketinški teoriji in praksi. Pri marketinških odnosih ne gre le za odnose s kupci, ampak za odnose z vsemi akterji, ki se kakorkoli tičejo podjetja. Torej gre ravno tako za odnose s podizvajalci, z zaposlenimi, drugimi podjetji, s pomembnimi osebnostmi v sodelujočih podjetjih, z različnimi partnerji itd. Nekateri zahodni teoretiki se predvsem ukvarjajo z odnosi s kupci, še vedno pa večinoma razmišljajo širše.

Značilnosti, ki jih lahko povzamemo iz zgornjih definicij in odsevajo marketinške odnose, so: ohranitev in zadovoljstvo akterjev v odnosu, dolgoročnost odnosov, močan stik in lojalnost, sodelovanje. Theron in Terblanche (2010, 1) sta izvedla raziskavo, kjer sta ugotavljala pomembnost določenih dimenzij za ohranjanje dolgoročnih marketinških odnosov pri menedžerjih v podjetjih finančnega sektorja (torej gre za marketinške odnose v B2B). Kot

prve štiri najpomembnejše so se izkazale: *zaupanje, obveznost, zadovoljstvo in komunikacija* s kar dvojno višjo zaželenostjo od ostalih dimenzij (v prilogi Č). Tudi na odnose s kupci lahko v širšem smislu gledamo kot na vrsto osebnih odnosov: koristnost izdelkov glede na želje in zahteve kupcev, visoko razvite storitve za kupce, zaupanje itd. Berry v Theron in Terblanche (2010, 2) razloži, da je največji preobrat v tem, da marketinški odnosi želijo indiferentne kupce spremeniti v lojalne stranke, Xu in dr. v Theron in Terblanche (2010, 2) pa poudari, da je preobrat v tem, da je cilj koncepta marketinških odnosov obdržati obstoječe kupce in jim omogočati prednosti, ki jih prinašajo odnosi. Na ta način so lahko vzpostavljeni vzajemni odnosi, ki nudijo prednost obeh akterjev.

4.3.3 Teorije in šole na Zahodu

4.3.3.1 Teorije odnosov

Teoretiki, ki so oblikovali sledeče teorije, večinoma prihajajo iz skandinavskih držav ali pa Zahodne Evrope. Glavne razlage odnosov po Buttery in Wong (1999, 148) izhajajo iz treh teorij:

1. TRANSAKCIJSKA TEORIJA⁴

Transakcijska teorija temelji na izmenjavi v obliki raziskav, informacij in opazovanju pogodbenih izvajanj. Ti stroški so del menjalnega procesa, ki se kažejo v dodani vrednosti (ceni) za dobrine in storitve. Ta dodana vrednost dobrin in storitev izraža naravo in obseg odnosov med prodajalci in kupci. Dva avtorja, ki sta prisostvovala pri oblikovanju te teorije in doprinesla precejšen del, sta Williamson (1971) in Ouchi (1980).

2. DRUŽBENA MENJALNA TEORIJA⁵

Družbena menjalna teorija predstavlja proces, v katerega sta vključeni dve strani, ki pričakujeta menjavo vrednih dobrin oz. storitev, da bosta pridobili glede na trenutno stanje. Blau (1964), Emmerson (1962), Schurr in Ozzane (1985) razlagajo pomembnost zaupanja in medsebojnega prilagajanja.

Omejitev obeh teorij je v njihovi statičnosti. V realnosti je grajenje odnosov dinamično. Poleg tega teoriji predpostavljata, da so akterji racionalni, kar pa ni vedno res.

⁴ Ang. Transaction cost theory.

⁵ Ang. Social exchange theory.

3. INTERAKCIJSKA TEORIJA⁶

Tu priskoči na pomoč tretja teorija – interakcijska teorija. Kutschler (1985) je predlagal še upoštevanje dinamičnega elementa, kot je obojestranski vpliv in komunikacija v transakcijskem procesu. To pomeni, da je treba pri gradnji odnosa paziti tudi na vpliv obeh strani in komunikacijo, ki jo izvajata. Ta je od primera do primera drugačna in potrebuje prilagajanja situaciji. K teoriji sta doprinesla tudi Hakansson (1982) in Cunningham (1980), ki sta opozorila na faktorje, ki vodijo k oblikovanju odnosa.

Grönroos (1994) in Gummesson (1994) sta sprejemala študijo o odnosih kot tako pomembno, da sta predlagala, da se novo teorijo o marketingu oblikuje na osnovi odnosov, in ne menjav.

4.3.3.2 Primerjava transakcijskega marketinga in šol marketinških odnosov

Palmer in dr. (2005, 317) predstavijo tri šole, ki se na svoj način ukvarjajo s konceptom marketinških odnosov. Te tri šole so paradigmatično usmerjene k marketinškim odnosom, in ne k transakcijskemu marketingu. Avtorji predstavijo glavne značilnosti šol in jih v spodnji preglednici postavijo ob bok transakcijskemu marketingu.

Tabela 4.1: glavne značilnosti šol marketinških odnosov in transakcijskega marketinga

ZNAČILNOSTI	TRANSAKCIJSKI MARKETING	IMP SKUPINA	NORDIJSKA ŠOLA	ANGLO-AVSTRALSKI PRISTOP
OSNOVA	4P model	odnosi med podjetji	storitev	storitev, kvaliteta, marketing
ČASOVNI OKVIR	kratkoročno	kratko- in dolgoročno	dolgoročno	dolgoročno
TRG	eden, kupec	številni, omrežje	30 trgov s štirimi kategorijami	šest trgov
ORGANIZACIJA	hierarhična, formalna		formalna in neformalna	neformalna, osnovana na postopkih
OSNOVA MENJAVE	cena	izdelek/storitev, informacijska, finančna in socialna osnova	manjša občutljivost na ceno	zaznana vrednost
POGOJI KVALITETE	kvaliteta izdelka, tehnologije, učinka	tehnološko	kvaliteta interakcije	vrednost funkcije in cena lastništva
MERJENJE	dohodek od tržnega deleža	donosnost strank	kvaliteta, vrednost, zadovoljstvo stranke	zadovoljstvo stranke
INFORMIRANOST STRANK	ad hoc	razlikuje se glede na stopnjo odnosa	individualno	obdržati stranko in njena vrednost
INTERNI MARKETING			strateško zelo pomembno	integriran v koncept
STORITEV	povečanje osnovnega izdelka	bližnji odnos med kupcem in prodajalcem	integriran v izdelek	osnova za diferenciacijo

Vir: Palmer in dr. (2005, 322).

⁶ Ang. Interaction theory.

Nordijska šola in IMP-skupina⁷ sta nastali okoli leta 1970 in sta povezani s skandinavskimi državami.

9. NORDIJSKA ŠOLA

Osnova nordijske šole je storitveni marketing in je nastala kot odgovor na manjšanje dobičkov s transakcijskim marketingom. Edini konkurenčni prednosti pri tako diferenciranem trgu (kjer je težko najti novo nišo za dodatno diferenciacijo) sta postali cena in storitev (v Grönroos, 1997). Nordijska šola identificira tri ključne procese: interakcijski, komunikacijski (dialog) in vrednostni (vrednost za kupca – storitev).

10. IMP-SKUPINA

IMP-skupina se je specializirala za razumevanje organizacijskih odnosov na B2B-trgih in je zasnovana na študijah interakcij med podjetji, vendar ne na osnovi transakcij kot izoliranih dogodkov, ampak kot del kontinuiranih valov dolžnosti in delovanja. Izziv je upravljanje menedžerjev v odnosih s pomembnimi deležniki tako kratkoročno kot z oblikovanjem primernega portfelja za nadaljnja sodelovanja, kar prinaša podjetju konkurenčno prednost. IMP-skupina identificira štiri konceptualne stebre v marketinških odnosih, ki jih opiše Hakansson (v Palmer in dr. 2005, 320):

- *interakcija med kupci in prodajalci*, sestavljena iz tehničnega aspekta (primerna predstavitev, storitev, podpora itd.), socialnega aspekta (zaupanje, zaveza, moč in vpliv) in ekonomskega aspekta (odnosi so tržni vložek in morajo biti primerno koordinirani in racionalno vloženi, da dosežejo svoj namen),
- *poslovni odnosi so povezani znotraj širokega ekonomskega omrežja*,
- *odnos je kombinacija individualnih prilagoditev in pretehtanih oz. učinkovitih odločitev o proizvodnji*,
- *odnosi so konfrontacije med dvema stranema* – identificiranje koristi obema stranema.

Številni avtorji nato predlagajo številne razvrstitve šol. Grönroos (1997) na primer nato predlaga poleg zgornjih dveh še nadaljnje šole:

- ***anglo-avstralska šola***, zasnovana na kvaliteti in storitvah za stranko ter višanju vrednosti (za obe strani) pri vstopanju v odnos,

⁷ V ang.: International Marketing and Purchasing Group.

- **severnoameriški pristop**, ki je v osnovi dvovladje kupca in podjetja (v Palmer in dr. 2005, 317).

Ballantyne (1994) tudi predlaga tri šole: nordijsko, IMP-skupino in anglo-avstralski pristop, poleg tega pa identificira še dva druga pristopa:

- **ameriški storitveni pristop**, ki se sklada s severnoameriškim pristopom pri Grönroosu (pa tudi Payne, 1995),
- **kitajski poslovni model odnosov** (v Palmer in dr. 2005, 318).

Številni teoretiki so se marketinških odnosov lotili iz različnih perspektiv. Christopher, Payne in Ballantyne (1991) ter Crosby, Evans in Cowles (1990) so npr. izviral iz integriranja kvalitete, logistike in storitev za kupce (v Sheth in Parvatiyar 2000, 12). Morgan in Hunt (1994), Heide (1994) in Varadarajan in Cunningham (1995) so proučevali partnerske odnose in zveze med podjetji kot oblike marketinških odnosov (v Sheth in Parvatiyar 2000, 12).

Pomembno se je zavedati, da ne smemo izključiti transakcijskega marketinga, ker koncepta nista izključujoča, ampak se po potrebi dopolnjujeta. Kako se dopolnjujeta in v kolikšni meri je določen prisoten, je odvisno od konteksta delovanja (situacije na trgu, izdelkov oz. storitev podjetja, B2C ali B2B itd.)

4.3.4 Prostor, ki ga zasedejo marketinški odnosi znotraj podjetja

Sčasoma so podjetja prešla na to, da je treba graditi odnose s strankami, vendar pa številna odnose smatrajo izključno na prodajni ravni. Odnosi pa se niti ne začnejo niti ne končajo pri prodaji. Gordon (1998, xiv) razlaga, da so odnosi stvar celotnega podjetja in morajo vključevati celotno podjetje. Cilj podjetja in njegovih vodij je stopnjevati pomembnost odnosov v podjetju in zunaj njega s pomembnimi ciljnim skupinami strank. Ta pomembnost oz. vrednost nastane skozi dolgotrajne in potrpežljive odnose ne le s strankami, ampak z vsemi, ki skupaj prispevajo k nadaljevanju marketinških odnosov podjetja. To pomeni, da vsi, od dobaviteljev, zaposlenih, strank, vključno z lastniki trgovinskih verig in ostalih, ki so pomembni sestavni člen distribucijskih kanalov, investitorjev in direktorjev, morajo biti vključeni v »verigo odnosov«, ko bo dodala vedno večjo vrednost končnim odnosom s strankami (Gordon 1998, xiv). Poudarja, da je ta odnos, ki ga podjetje oblikuje s končnimi kupci, enako močan kot najšibkejši člen v verigi odnosov podjetja (Gordon 1998, xv). Vsi členi so pomembni za vzdrževanje in poglobljanje odnosov s končnimi strankami. Marketinški odnosi zadevajo vsako osebo, proces in tehnologijo v podjetju. Marketinški odnosi poskušajo oblikovati skupno pot med podjetjem in pričakovanji s strani določenih strank in dostaviti strankam vrednost, ki jo želijo, in to ponavljajoče (Gordon 1998, xv).

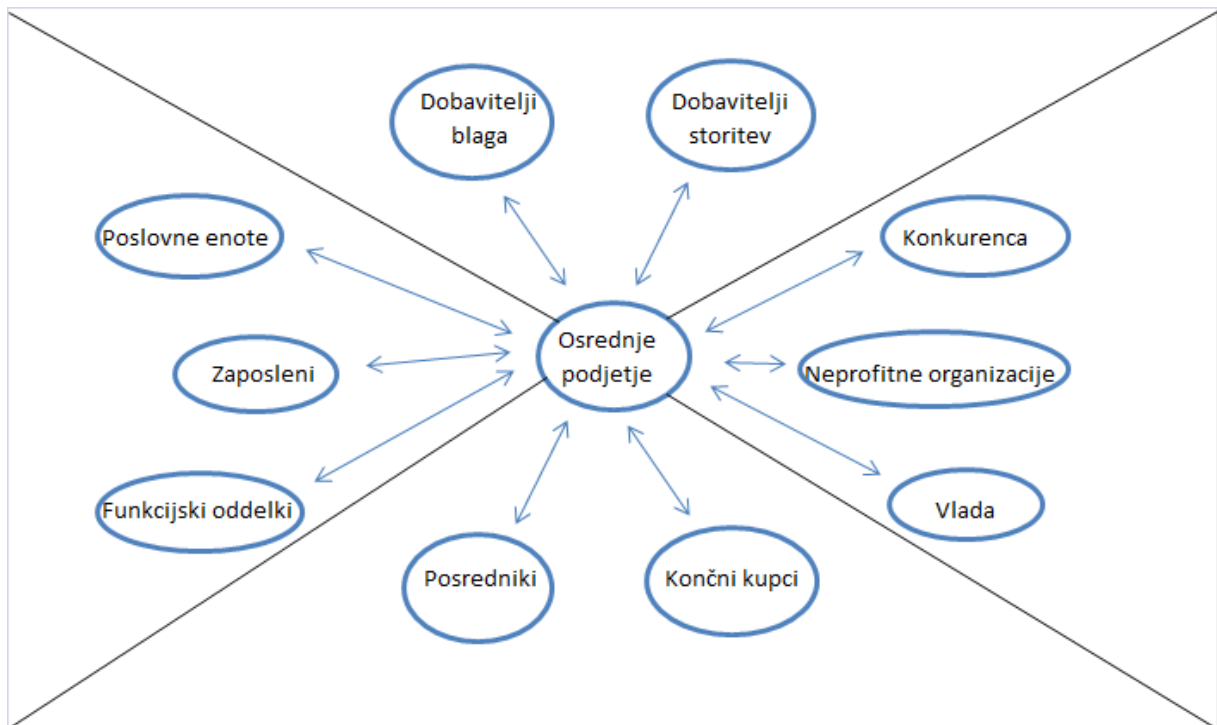
Pomemben odnos med dobaviteljem in strankami se začne, ko obe strani uvidita, da je v interesu obeh, da dolgoročno sodelujeta. Varey (2002, 62) lepo predstavi v enačbi logiko kvalitetne storitve in razvijanja odnosa, ki je za podjetja tako pomemben:

Kvaliteta storitve > zadovoljstvo stranke > trdnost odnosa > dolgoročnost odnosa > dobičkonosnost odnosa

S tem pokaže posledice kvalitetne in preračunane storitve, ki vodi v zadovoljstvo stranke in v trdnjši in dolgoročnejši odnos, kar pa v končni fazi pomeni tudi dobiček za podjetje.

Morgan in Hunt (1994) sta oblikovala shemo vrst medsebojnih izmenjav v marketinških odnosih, ki bi lahko bila teoretska osnova marketinškim odnosom (v Zupanc 2000, 22).

Slika 4.2: Shema vrst medsebojnih izmenjav v marketinških odnosih



Vir: Morgan in Hunt v Zupanc (2000, 22).

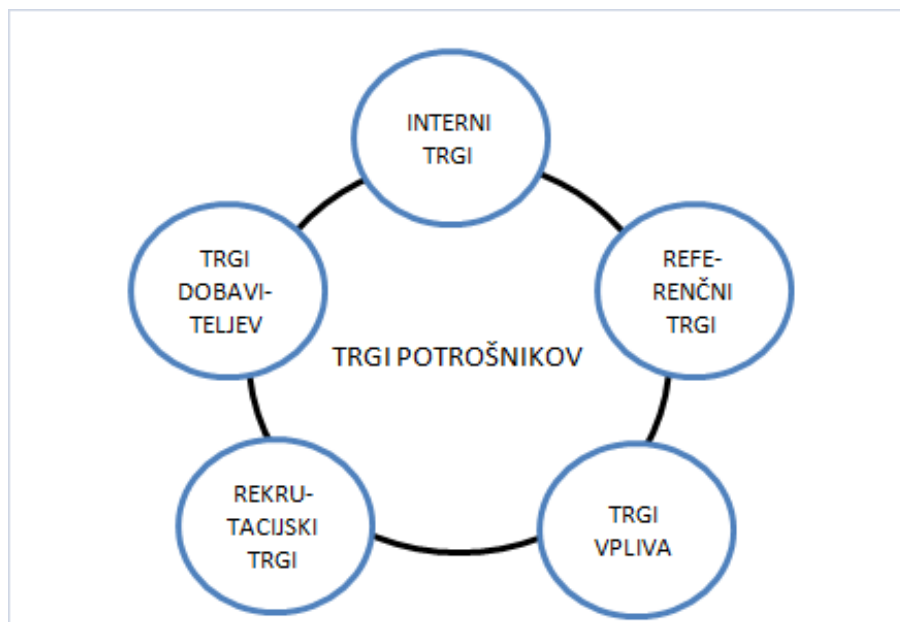
Iz zgornjega prikaza lahko razberemo, da gre za precej razvejano območje, kjer mora podjetje znati voditi primerne odnose, kar sicer pomeni napor, a po drugi strani tudi dolgoročno prednost. Številni teoretiki se osredotočajo le na določene segmente, saj gre za zapleteno in zelo široko platformo.

Gordon (1998, 9–10) meni, da marketinški odnosi pomenijo prihodnost podjetij oz. vsega poslovnega sveta. To podkrepi s trditvami, da marketinški odnosi skrbijo za ustvarjanje nove

vrednosti za potrošnika in da je potrošnik tisti, ki ustvarja vrednost, da je strategija podjetja usmerjena k potrošniku (s komunikacijo, tehnologijo in z zaposlenimi) in je sodelovanje s potrošniki neprekinjeno skozi celoten nakupni proces (ne le med dejanskim nakupom) ter da skrbijo za gradnjo verige odnosov znotraj podjetja z namenom ustvarjanja vrednosti, ki jo želi potrošnik.

Christopher in dr. (2004) pa razlagajo položaj marketinških odnosov znotraj podjetja z modelom šestih trgov, ki so vsi zelo pomembni za uspešno delovanje podjetja. Izpostavljeni so trgi potrošnikov kot ključni, vendar pa podjetje potrebuje za uspeh tudi ostalih pet trgov: interni (zaposleni), referenčni (svetovalci, vplivneži, potrošniki/stranke itd., ki širijo besedo o podjetju), trgi vpliva (organizacije, ministrstva itd., ki vplivajo na delovanje podjetja), rekrutacijski trgi (rekrutiranje novih zaposlenih za čim bolj kakovostno delo) in trgi dobaviteljev. Christopher in dr. pri tem želijo pokazati, da ni treba voditi dobrih odnosov samo s potrošniki, ampak z vsemi deležniki podjetja, saj so vsi zelo pomembni za uspeh podjetja.

Slika 4.3: Model šestih trgov

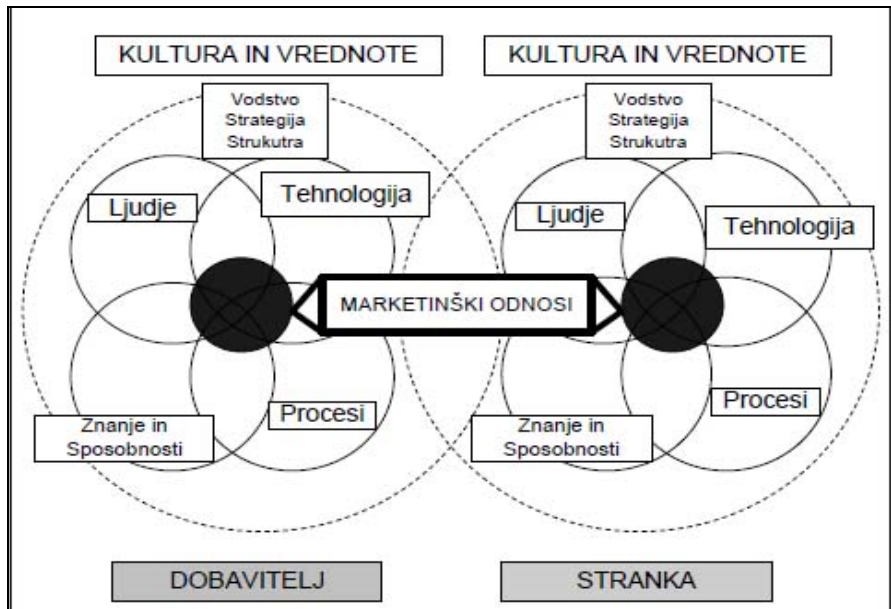


Vir: Christopher in dr. (2004, 80).

Marketinški odnosi se po mnenju Gordona (1998, 10) usmerjajo na šest pomembnih področij, kar jih ločuje od tradicionalnega marketinga: tehnologijo, poslovanje, izbor potrošnikov, verigo odnosov, nove definicije štirih P-jev in strokovnjake, ki poznajo marketinške odnose (spodbujajo odnose med vsemi deležniki podjetja in znotraj skupin). Gordon (1998, 23) trdi, da marketinške odnose sestavlja osem glavnih komponent: kultura in

vrednote, vodstvo, strategija, struktura, ljudje (zaposleni), tehnologija, znanje in sposobnosti ter procesi kot zadnja komponenta. Te komponente se med seboj prepletajo in sovplivajo na delovanje podjetja.

Slika 4.4: Osem komponent marketinških odnosov



Vir: Gordon (1998, 23).

Gordon nadaljuje, da v marketinškem procesu poteka osem faz. Začne se pri opazovanju in analizi okolja, konča pa pri grajenju odnosov s potrošniki (pa tudi s podizvajalci, partnerji pri izvajanju aktivnosti, z zaposlenimi itd., kar torej pomeni z vsemi deležniki).

Pomemben poudarek pri razumevanju marketinških odnosov je razpršenost odnosov v celotnem podjetju in zunaj njega. Gre za to, da marketinški odnosi niso namenjeni le grajenju in vzdrževanju odnosov med podjetjem in kupci, ampak tudi med vsemi ostalimi deležniki, ki so za podjetje pomembni – dobavitelji, zaposleni, vplivneži, odločevalci itd. Vedno pomembnejše je zavedanje, da je ustvarjanje dobrih internih in eksternih odnosov z vsemi ključnimi deležniki enako pomembno kot ekonomska dobičkonosnost in mora zato postati ena glavnih aktivnosti podjetja.

4.4 Značilnosti dobrih marketinških odnosov

Močna konkurenca na trgu v zadnjih dveh desetletjih spodbuja podjetja h gradnji močnejših vezi med podjetji in strankami. Zaradi močne konkurence je večja možnost, da stranka preide k drugemu ponudniku, zato jo je treba zadržati, kar pomeni, da ji mora podjetje

ponuditi dodano vrednost, ki bo stranko prepričala, naj ostane. Rapp in Collins v Ndubisi (2007, 99) razlagata, da gre za vzajemno korist podjetja in stranke. Z grajenjem odnosov s strankami lahko podjetje pridobi številne kvalitetne informacije za nadaljnje strateške marketinške usmeritve.

Ndubisi (2007, 98-101) je prepoznal štiri pomembne temelje za gradnjo marketinških odnosov s strankami:

- **zaupanje** – pripravljenost zanesti se na partnerja v menjavi, kateremu zaupa stranka;
- **zavezanost** – dolgoročna želja po ohranjanju dobrega odnosa in dolžnost skrbeti za odnos;
- **komunikacija** – pojem je povezan s sposobnostjo oskrbeti stranke z verodostojnimi informacijami ob pravem času ter z dvosmerno komunikacijo;
- **reševanje konfliktov** – Dwyer (1987) v Ndubisi (2007) razloži pojem kot ponudnikovo zmožnost izogibanja potencialnim problemom, reševanju manifestiranih konfliktov in odprto razpravljanje o rešitvah, ko se pojavijo problemi.

Ndubisi (2007) je študijo naredil v Maleziji s komitenti bank, ki so bili vsi zvesti svoji banki vsaj 11 let, zato je pomembno, da na tem mestu dodam opozorilo, da marketinški odnosi nimajo univerzalnih pravil za vse trge na svetu, ampak so razlike prisotne na vsakem od teh trgov. Palmer (1997, 321) opozarja, da »marketinški odnosi pomenijo različno v različnih kulturah, zato morajo biti strokovnjaki s tega področja previdni pri predpisovanju splošnih rešitev, ko oblikujejo univerzalne produkte in promocije za vse trge«. Tu poudarjam, da kultura vpliva na upravljanje z deležniki podjetja v vsaki kulturi posebej in zato morajo biti marketinški odnosi prilagojeni glede na trg in kulturo, značilno za določen trg.

Tudi Varey (2002, 54) predstavi karakteristike trdnih marketinških odnosov, ki jih povzame po Barnesu (2001, poglavje 5):

- zaupanje v doseg zelenih rezultatov ob interakciji z drugim, ki je zasnovano na predvidevanjih, odvisnosti in veri,
- zavezanost – motivacija za vzdrževanje odnosa in odpovedovanje odnosov z drugimi za doseg zadovoljstva in profita,
- investicija časa, čustvene energije, žrtvovanje, skupni spomini, aktivnosti itd.,
- odvisnost – obe strani se zanašata na drugo, da bosta zadovoljili potrebe druge,
- komunikacijska interakcija,

- naklonjenost, skupne vrednote, cilji,
- recipročnost,
- skupne koristi,
- vzajemnost – dejanja enega vplivajo na drugega.

Blomqvist in dr. v Ndubisi (2007, 99) predlagajo ključne karakteristike marketinški odnosov s strankami:

- vsaka stranka je sprejeta kot svoj individuum oz. enota,
- aktivnosti podjetja so v prvi vrsti usmerjene glede na obstoječe stranke,
- izvedba je zasnovana na interakciji in dialogu,
- podjetje poskuša doseči profit skozi ohranjanje strank in skozi močne odnose z njimi.

5 GUANXI

5.1 Vidiki kitajske kulture in družbe

5.1.1 Definicija

Kitajska kultura (in ekonomija) se veže na kitajsko civilizacijo od njenega nastanka dalje, t.j. 1700 let pr. n. št., ob nastanku prve zgodovinske dinastije Šang na nižjih območjih Rumene reke. Dinastije so se skozi stoletja menjavale, z njimi pa načini vladanja. Padec zadnjega kitajskega cesarja leta 1912 je zaznamoval prelomnico na dolgi poti družbenega in političnega prevrata, ki je dosegel vrhunec leta 1949 z ustanovitvijo komunistične republike Kitajske (Bateman in dr. 1997, 288). Na Kitajsko kulturo je najbolj vplival konfucianizem, sledita pa mu taoizem in budizem. Gospodarstvo je bilo v prejšnjem stoletju pod vplivom Sovjetskega gospodarskega modela, nato pa se je proti koncu 70. let začela nagibati v tržno gospodarstvo.

Na Kitajskem se je v nasprotju z gibanji na Zahodu močno razvila filozofija, sama vera pa ni zasedla takšne pozicije, kot jo ima na Zahodu. Za razvoj filozofije na Kitajskem je pomembno obdobje, ko je na oblast stopila dinastija Qin, ki je ponižala vse države na raven navadnega ljudstva in združila Kitajsko. Tu se začne zgodovina kitajskega cesarstva. Vendar pa je čas te dinastije veljal za »preketo obdobje«, saj bi lahko rekli, da je bil režim totalitaren in je stremel k unifikaciji. Poenotili so pisavo, mere, denar, zaplenili vso dotedanjo literaturo (tudi Konfucijeve spise), ki bi lahko bila potencialno negativna propaganda za režim. Vendar so se zaradi železnega strogega režima s časom začeli kmečki upori, pa tudi nekdanje plemstvo se je uprlo. Navadno v času vsakovrstnega gorja in trpljenja vzklijejo vprašanja o bistvu, usodi in smotru življenja. V takih pogojih navadno vzklijejo religije, na Kitajskem pa ni bilo tako. Vzrok je bil v strogosti religioznih pravil pri plemstvu, ki pa niso dosegla preštevilnih kmetov. Namesto tega je v življenju Kitajcev postala pomembna filozofija. Maja Milčinski (1988, 12) povzema po knjigi Zgodovina človeštva (1971, 185–191), da mesto, ki ga filozofija zavzema v kitajski civilizaciji, lahko primerjamo z vlogo, ki jo ima v drugih civilizacijah religija. Pomembno je tudi to, da so se kitajske filozofije oblikovale neodvisno od ostalih po svetu, saj z njimi niso bile v stiku. Torej filozofija je osnova, na kateri temelji njihova družba in miselnost. To trdi tudi Jana Rošker v svoji knjigi Zmajeva hiša (1992, 179), kjer poudarja, da »kadar govorimo o kitajski filozofiji, moramo vedeti, da pri tem ne gre za filozofijo v evropskem pomenu besede, ampak prej za miselnost, ki ne pozna in ne priznava ločnic med področji dejanske stvarnosti, fikcije in analitičnega razuma«.

Kitajska kultura obsega poleg osnovnega verovanja v moč bogov, usode, duhov in prednikov tri velike religije oz. filozofije z različnimi izvori: konfucianizem (medčloveški odnosi, odnos do življenja in način mišljenja), taoizem (življenje in harmonija z naravo) in budizem (pot k nesmrtnosti). Zanje je značilno, da filozofij ne izključujejo, ampak jih po potrebnem dopolnjujejo. Golubović (2003, 11–12) v svojem diplomskem delu citira Palmerja (2000, 26): »Kitajci so uvideli, da je konfucijanski pristop preohol, če ga ne spremlja ponižnost taoistične vizije, medtem ko je taoistični pristop brez dejavnega vidika konfucijanske vizije moteče negiben. Šele njun medsebojni vpliv oblikuje osnovo za kitajski pogled na svet, ki odseva v življenju ...« Poleg konfucianizma in taoizma, ki sta se razvila na Kitajskem med 500 in 300 leti pr. n. št., so se na Kitajskem razvile tudi številne druge filozofske šole, a so vse pristale pod okriljem teh dveh filozofskih pogledov. Budizem pa je na Kitajsko vstopil kasneje, okoli leta 100 n. št. Vse tri filozofije so se prepletle z obredi in praznovanji stare kitajske religije. Pomembna razlika med zahodno in vzhodno kulturo je, kot sem že pri definiciji vidikov zahodne kulture razložila, da se je vzhodna kultura razvila kot agrarna družba, njene filozofije pa so razlagale povezanost narave in človeka ter telesa in duha, kar je bilo ravno nasprotno na Zahodu, kjer so vere ločevale človeka in naravo ter dušo in telo. Na Vzhodu je prevladala logika, da mora človek slediti načinu, ki ga kaže narava (Young-Jin 2003, 564). Ta način imenujejo tao, njegovo osrednje načelo pa jin in jang (več o tem pri taoizmu).

5.1.2 Konfucianizem

Konfucianizem predstavlja sistem mišljenja, ki je dolga stoletja pomenil temelj socialne in politične etike, državne doktrine in sistema vrednot tradicionalne Kitajske (Rošker 1992, 184). Konfucianizem je najbolj znan po svoji moralni filozofiji, ki jo predstavljajo Konfucij, Mencij in Hsun-cu, na Kitajskem pa jo imenujejo »nauk izobražencev« (v Rošker 1992, 184).

Konfucij je živel v 5. stol. pr. n. št. Učil je, da sta človekova dolžnost in sreča v podrejanju »volji Neba« – najvišjemu duhovnemu načelu, ki naj bi urejalo tok dogodkov in odnose med ljudmi (v Družinski enciklopediji Guinness 1998, 470). Osrednji pomen konfucianizma pa pomeni li, ki v prevodu pokriva pravo paleto različnih pomenov: nravnost, spodobnost, vljudnost, ceremonije, izobrazba, kultura, pravilni običaji, obred, življenjska pravila, čaščenje, praznik itd. (Rošker 1992, 187). Li je dobil v kitajski tradiciji ontološke razsežnosti kot pojem, ki združuje vsa temeljna načela, ki človeka usmerjajo k dobrim dejanjem. Konfucianizem poudarja predvsem pomen etike v človeških odnosih z iskanjem in utemeljevanjem morale v božanski transcendenci.

Fang v Golubović (2003, 13) povzame glavne značilnosti konfucianizma in jih strne v šestih točkah:

- *kultiviranje moralnosti,*
- *pomembnost medosebnih odnosov,*
- *usmerjenost k družini,*
- *spoštovanje hierarhije in starosti,*
- *izogibanje konfliktom in potreba po harmoniji,*
- *koncept »obraza«.*

H konceptu »obraza« se bom v nadaljevanju, pri razčlenjevanju guanxija, še vrnila. Gre za zelo pomembno dejavnost znotraj oblikovanja guanxija.

Konfucianizem se je od svojih začetkov do danes močno preoblikoval. Njegova največja »napaka« je bila, da so vladarji hitro uvideli, kako si lahko s pomočjo njegovih naukov podredijo množice in jih utišajo. Ker se je odlično prilagal kulturnim, političnim in civilizacijskim smernicam posameznih obdobj, se je iz njega »izrodila« oblika orodja, ki je s propagando »varnosti nad svobodo« zaslepljevalo množice v najtežjih časih in podpiralo konformizem in absurd utečenega ritma življenja brez možnosti izboljšav. Z drugimi besedami, konfucianizem je vedno bolj pomenil »prilaganje pogojem zunanjega sveta« (Weber 1968, 235) in »neizprosno kanoniziranje tradicije« (Weber 1968, 164). Konfucianizem je zgubljal svojo moč, saj ni več prinašal duhovne zadovoljitve, zato sta taoizem in budizem dobila prostor v kitajskem svetu. Bila sta manj racionalistična od konfucianizma. Kljub obsežnim kritikam in nasprotovanjem konfucianizmu v zadnjih stoletjih pa tudi v sodobni vladajoči etiki kitajskega socializma najdemo še mnogo elementov starodavnega konfucianizma.

5.1.3 Taoizem

Taoizem (oz. daoizem) je beseda, ki ima zelo globok pomen v kitajski miselnosti. Pomeni mistično moč, ki je za vsemi dogajanj, tok dogajanj samih, in hkrati religiozno pot, ki naj bi ji vsakdo sledil. Taoizem »je ostra kritika konfucijanske konformnosti, aktivnosti in posvetnosti, ko nasprotno poudarja življenje posameznika, spokojnost, transcendentno duhovnost, aktivnost pa le takšno, ki ni v nasprotju z naravo. Kot religija se je taoizem pojavil pozneje in se je v tej vlogi obdržal, v nasprotju s konfucianizmom, kateremu so to vlogo pritaknili le nekateri režimi, kadar je to ustrezalo njegovi ideologiji« (Milčinski 1988, 13).

Taoizem je v mnogih pogledih nasprotje in kritika konfucianizma. Cilj konfucionistov je bil postati modrec, sluga družbe; cilj taoistov je bila osvoboditev, enost s taom skozi

meditacijo in molitev (Golubović 2003, 14). Tao dobesedno pomeni pot, pot ljudi, pot narave, pot univerzuma in način ponovne vrnitve v ravnovesje vseh stvari.

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 drugo verstvo na Kitajskem – zaradi usmerjenosti v onostranstvo in misticizem ter lastne magijske tradicije ni bil zmožen prikrojiti k tradicionalizmu naravnanih konfucionističnih smernic, zato ni nikoli užival statusa prevladujočega sistema, kot ga je konfucianizem.

V središču taoističnega nauka je pojem tao (dao) kot »nevidna, neoprijemljiva, a vseeno povsod prisotna, večna in vseobsegajoča manifestacija narave oz. vsega obstoječega« (Rošker 1992, 192). Tao se zrcali prek regulativne funkcije naravnih zakonov jin in jang (filozofsko načelo dvojnosti, vesoljno načelo harmonije in enosti). Njuna vzajemnost je osnova večnega krožnega gibanja pojavnosti. Gre za bipolarnost členov. Toda čeprav so členi teh nasprotij v napetem razmerju, si ne nasprotujejo povsem, pač pa se dopolnjujejo in so v ravnovesju. Na koncu pa vsa nasprotja razreši krog, ki jih obkroža, to je tao v svoji večni celovitosti (Huston 1996, 133).

Taoizem 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 podjarmljenja narave, ki so bile značilne za evropsko naravnost v njenem razvoju, pač pa časti in ohranja tao v svetu na način spontane odsotnosti delovanja (Klasiki Daoizma 1992, 120).

5.1.4 Budizem

Budizem se je razvil v Indiji okoli leta 500 pr. n. št. in temelji na naukih Guatame Buda oz. poimenovanega kot Razsvetljenega (v Družinski enciklopediji Guinness 1998, 468). Njegov vzdevek izhaja iz zgodbe o njem, da se je rodil kot princ Guatame in živel v razkošju, ko pa je videl bolezn, starost in revščino, se je vsemu odpovedal in šel iskat odrešitev iz brezkončnega kroga rojstva in smrti s pomočjo meditacije in joge. Ker po vsem možnem odrekanju ni doživel ekstaze, se je odločil za »srednjo pot« med udobjem in samožrtvovanjem (v Družinski enciklopediji Guinness 1998, 468). Budizem se je s stoletji razširil izven Indije in dosegel tudi Kitajsko. V osnovi sta v taoizmu pomembna dva koncepta:

- **koncept praznine** – nobena stvar ni večna, zato se ne smemo navezati nanje,
- **koncept »samo duh«**, kar pomeni, da je svet, ki ga doživljamo, proizvod duha, tako kot so sanje. Naloga budista je prebuditi se iz sanj bivanja.

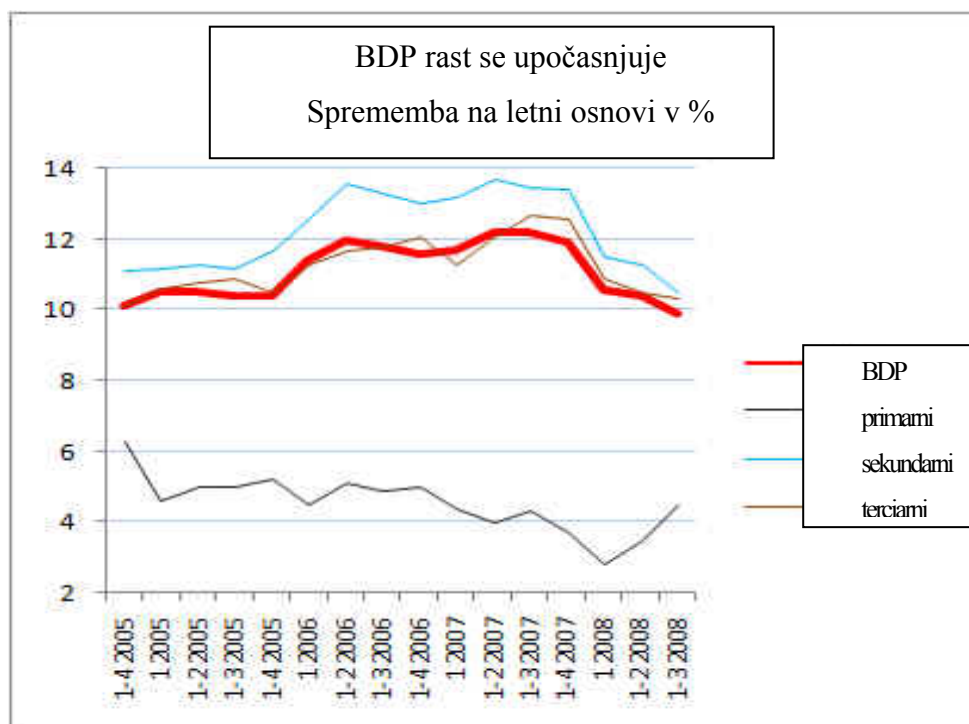
Torej gre v budizmu za to, da je treba ubrati pravo srednjo pot, ki vodi v konec trpljenja. Če želimo to doseči, pa se ne smemo navezati na minljive stvari. Pri tem bi seveda budisti rekli, da ljudje vlečejo v to življenje zasluge iz prejšnjega življenja.

Budizem se je v 20. stoletju razširil po vsem svetu. Privlačnost budizma v zahodnih državah si lahko razlagamo z njegovim poudarjanjem posameznikove blaginje, neizkoriščevalskim odnosom do življenja in njegovo k notranjosti usmerjeno filozofijo, kar je trenutno trend v zahodnem svetu, ko se vsi želijo umakniti iz vrveža vsakdanjega življenja.

5.2 Kitajski trg danes

Ekonomski rast na Kitajskem je bila zadnjih 30 let nestanovitna in hitra. Yueh (2005, 1) predstavi podatke o letni rasti: med 1980 in 1989 je bila letna rast 10,2 % (povp. rast drugje po svetu 3,2 %), med 1990 in 1997 se je letna rast še zvišala na 11,6 % (rast drugje po svetu pa znižala na 2,4 %), tudi od leta 1998 naprej je bila rast zelo visoka in leta 2000 nad 9 %. Kljub naporom, da bi rast upočasnili, je bila letna rast 11,4 % v letu 2007, medtem ko je v letu 2008 padla pod 8 % zaradi globalne ekonomske krize (National Bureau of Statistics 2007). Iz spodnjega grafa je razvidno, da primarni sektor upada, medtem ko sekundarni in terciarni sektor naraščata (v letu 2008 je prišlo do padca zaradi krize, primarni sektor pa si je iz istega razloga opomogel).

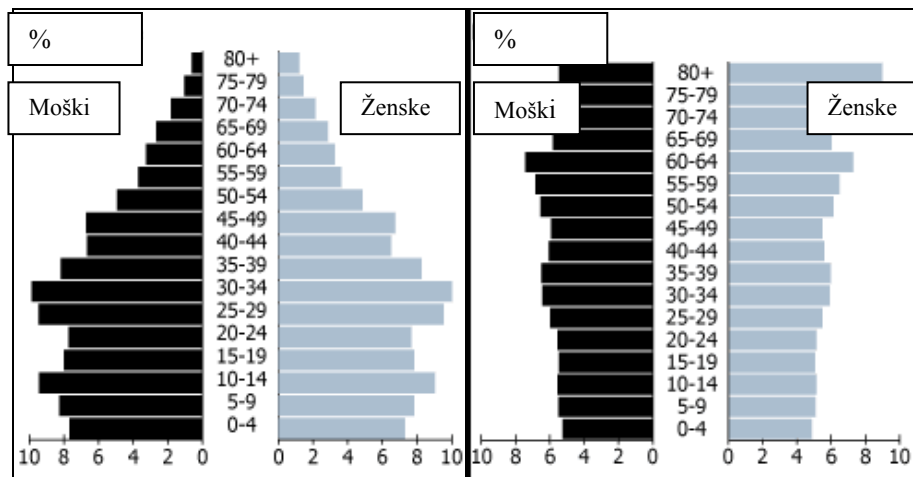
Slika 5.1: Pregled rasti BDP-ja med letoma 2005 in 2008 po sektorjih



Vir: National Bureau of Statistics (2007).

Kitajska je bila zelo uspešna ekonomija od ekonomskih reform leta 1979. Zanimiva razlika med našimi trgi in kitajskim trgom je, da se je na Kitajskem šele pred nekaj leti oblikoval nepremičninski trg, saj včasih ljudje niso imeli svojih nepremičnin, ker so bila vsa v lasti države, oz. kot navaja Yueh (2005, 1): »Delali so v kontroliranem okolju, kjer je država imela v lasti vse, kar je imelo povezavo z zaposlenimi in njihovimi družinami.« To pomeni, da so šele v poznih devetdesetih imeli zaposleni možnost odkupiti stanovanja. Poleg tega se je iz istega razloga trg trajnih dobrin (avtomobili, gospodinjski aparati, bela tehnika itd.) razvil šele po teh reformah in rasel z ekspresno hitrostjo. Yueh (2005, 2) tudi navaja, da je razmerje varčevanja na Kitajskem 40 %, kar je eno najvišjih razmerij na svetu, zato kitajska vlada spodbuja nakupovanje. Tudi Saje (2006, 223) navaja, da »Kitajci, kot večina azijskih držav, imajo konservativen odnos do sredstev (denarja, kapitala ...) Radi varčujejo, ker je njihov pogled dolgoročen – garancijski«. V zadnjih dveh desetletjih je tudi zrasel srednji družbeni sloj, katerih nakupna moč (predvsem v urbanih področjih) se je dvigala skupaj z ekonomsko rastjo. Zaradi politike enega otroka se prebivalstvo na Kitajskem hitro stara in pridobiva obliko starostne piramide, kot jo imamo na Zahodu. Na spodnjih dveh slikah sta starostni piramidi, ki predstavljata stanje leta 2000 in 50 let pozneje.

Slika 5.2: Starostna piramida 2000 Slika 5.3: Starostna piramida 2050



Vir: Kaneda (2006).

Vir: Kaneda (2006).

Oblika piramide, ki se obeta, nakazuje tudi na vrste produktov, ki jih bo okoli 25 % populacije na Kitajskem potrebovalo v roku par desetletij.

Kljub prepričanju, da domači proizvajalci na Kitajskem niso tako močni, obstajajo med njimi številna zelo uspešna in stara podjetja, ki delujejo tako na tradicionalnih in novejših trgih. Po Yuehjevih besedah (2005, 2) naj bi kitajska podjetja vedno več vlagala v znamčenje izdelkov, saj niso več zadovoljna le z dobavljanjem poceni izdelkov, kar pa je nekaj, na kar morajo biti ostali globalni akterji pozorni, saj bodo imela kitajska podjetja v tem primeru spoštovane blagovne znamke in poceni izdelavo, kar bo njihova konkurenčna prednost v naslednjih desetletjih.

Po drugi strani pa se Kitajska odpira in to omogoča več ekonomskih priložnosti za tuja podjetja. Največ tujih investicij prihaja iz Hongkonga (45 %), sledijo pa ZDA (9 %), Japonska (9 %), Tajvan (7 %) itd. (v Saje 2006, 220). Med letoma 2000 in 2003 je število samostojnih tujih podjetij na Kitajskem zraslo s 25 % na 70 %, število združenih tujih podjetij s kitajskimi pa upadlo s 75 % na 30 % (Yueh 2005, 3). Vključitev v združeno podjetje je po eni strani strateško smotrna, saj na Kitajskem obstajajo zelo zapleteni procesi pridobivanja licenc in velikokrat je privolitev odvisna od interpretacije, interpretacija pa od ljudi, ki se odločajo. Tu nastopijo odnosi s pomembnimi posamezniki, ki jih na Kitajskem imenujejo guanxi in ki so tujim podjetjem precej tuji. Poleg te velike prednosti, ki jo ima združeno podjetje v nasprotju s samostojnimi tujimi podjetji na Kitajskem, pa obstaja tudi slabost, saj to pomeni prilagajanje tujega podjetja domačemu in s tem potencialne probleme. Čeprav se je Kitajska odprla in modernizirala, ne smemo pozabiti, da so ljudem ostale tradicionalne vrednote, ki vplivajo na

njihovo dojetanje marketinških in drugih aktivnosti na Kitajskem (Zhou in Belk 2004 v Barnes in dr. 2009).

5.3 Guanxi

5.3.1 Definicija guanxija

Izraz guanxi je v splošnem preveden kot posebni odnosi oziroma povezave (Davies v Leung in Wong 2001, 55). Tudi Ai (2006, 105) se strinja, da »guanxi lahko prevedemo kot odnose in povezave«. Razvil se je z iznajdljivostjo, kreativnostjo in je podkrepjen s fleksibilnostjo. Koncept guanxija je tiho vdolan v konfucijevsko filozofijo in subtilno definira kitajski moralni kodeks. Pomembno vprašanje, ki si ga ob tem postavljam, je, ali je guanxi sploh povezan z marketingom?

Po Yangovih besedah (v Buttery in Wong 1999, 149) je guanxi umetnost, ki leži v sposobni mobilizaciji moralnih in kulturnih nujnosti, kot so dolžnosti in recipročnost pri delovanju znotraj razpršene družbe in preračunljivih regulacijah v družbi.

Omejena sposobnost ljudi v Ljudski republiki Kitajski (PRC) je ljudi prisilila, da so več pričakovali od svojih guanxi odnosov z drugimi kot pa od večanja svojega osebnega bogastva, ki je bilo omejeno in od centralne oblasti niso mogli pričakovati, da bi jim omogočila bogatenje. Tako so ljudje našli alternativo za osebno bogatenje in varnost v obliki guanxija, ki ga lahko opišemo kot simbolični kapital, vzajemno zaveznost in zaupanje ter kot alternativa pogodb in legalnih pravic (Buttery in Wong 1999, 149). Ai (2006, 105) razlaga, da ima guanxi nekdo, ki pozna veliko ljudi, ima veliko vez in včasih doseže, da je nekaj narejeno ne nujno po formalnih kanalih, ter nadaljuje, da je tako guanxi socialna dimenzija in človeški faktor. Guanxi kot sistem je vodil k poslovnim uspehom v kitajski družbi. Predstavljal je fleksibilnost in hitro reagiranje znotraj omrežij, ki so temeljili na zaupanju in obljubi recipročnosti. Guanxi je spodbudil povečanje pomembnosti omrežij v kitajskih skupnostih ter pospešil proces združevanja in izpopolnil strukturo znotraj omrežij. Varey (2002, 21) razlaga, da gre za princip, kjer posameznik vedno najprej vzpostavlja in oblikuje odnose z ožjo družino, nato s sosedi, nato s sošolci in kolegi na fakulteti in šele nato s tujci (le če je nujno), v najredkejših primerih pa s tujci, ki prihajajo iz druge države.

Iz tega razvijemo definicijo, kaj sploh guanxi je, kako se gradi, vzdržuje in kateri so temelji, na katerih »uspeva«.

Guanxi je tako proces, ki odseva vrednote in strukturo kitajske družbe. Temelji guanxija so zaupanje, prilagajanje, odvisnost in usluge. Guanxi pomeni gradnjo odnosa, ki se v poslovnem kontekstu lahko začne, ko dva akterja želita izvesti posel skozi proces, ki ju

pripelje do ravni »starih prijateljev«, ko lahko posel izvedeta hitro, fleksibilno in na osnovi zaupanja. Doseči to končno raven pa pomeni harmonijo v odnosu, ko obveznosti to zvezo med dvema akterjema preoblikujeta v zavezo. Do tega pa pride, ko se začne rušiti obrambni zid z razumevanjem in empatijo do drugega akterja, ki mu s časom prvi akter nadene »obraz« ob podarjanju daril in uslug, imenovano *renqing* (v Buttery in Wong 1999, 149). Valey (2002, 21) razlaga, da so te vezi zasnovane na koristih in obligacijah. Po njegovih besedah ne gre za instrumentalno komunikacijo, ampak dvostranske medosebne družbene vezi znotraj mrež, ki temeljijo na lojalnosti in obligacijah.

Vendar pa se moramo zavedati, da *guanxija* ne smemo gledati ozko, saj samega »poslovnega *guanxija*« ni, je le *guanxi*, ki pomeni odnos, ki temelji na zaupanju in zavezanosti.

Pri gradnji in oblikovanju odnosov, imenovanih *guanxi*, pa je treba znova omeniti izraz *renqing*, poleg tega pa še izraz *mianzi*, ki je pomemben sestavni del grajenja marketinških odnosov.

Mianzi (ang. »face«) je proces podeljevanja in sprejemanja »obraza« (drugega akterja), ki podaja nek status, moralni sloves in je dosežen na podlagi empatije (Buttery in Wong 1999, 152).

Renqing ali *ganqing* pomeni izkušnjo z obojestranskimi uslugami in darili med dvema akterjema (Leong in Wong 2001, 56; Buttery in Wong 1999, 152).

Oba procesa sta pot do oblikovanja trdnega in zaupanja vrednega odnosa med dvema akterjema, ki stremita k oblikovanju in gradnji dolgoročnega sodelovanja in primerne odnosa. Ta dva akterja sta lahko bodoča prijatelj, zakonca, potrošnik in podjetje, delavec in podjetje, poslovna partnerja itd.

Guanxi se je izoblikoval na podlagi kulture ter organizacije družbe in države na Kitajskem in v njej sorodnih družbah. Če želimo jasno razumeti, kako se je razvil in kaj je botrovalo k temu, zakaj mi tega izraza nimamo in zakaj drugače gradimo odnose, se moramo spustiti v obravnavo tako kitajske kot tudi naše kulture. Želim osvetliti njihove glavne točke, ki so najbolj vplivale na oblikovanje vrste odnosov v kulturah. Šele iz tega lahko potem predstavim *guanxi* v relaciji do naših oblik odnosov ter razjasnim razlike in vzroke zanje.

5.3.2 Izvor in razvoj guanxija

Kot sem že v prejšnjem poglavju razložila, da gre za umetnost oblikovanja in vzdrževanja odnosov med posamezniki, bom tu to misel nadaljevala in skozi razlago izvora in razvoja guanxija prešla na razčlemba njegovega modela.

Kitajski pogledi na odnose so ustvarjeni na podlagi konfucianizma, ki je imel ogromen vpliv na kitajsko prebivalstvo tako nekoč kot še danes. Avtorja, ki sta o odnosih govorila skozi kitajsko kulturo in poudarjala spodaj navedene vrednote, sta Shenkar in Ronen (1987) v Buttery in Wong (1999, 151):

- harmonija,
- hierarhija,
- razvijanje moralnega potenciala,
- razvijanje sorodstvenih vezi.

Brunner in Wang ter Guanxi Pye so oblikovali idejo o *renqing* oz. delanju uslug⁸, Tai in Osland pa sta oblikovala razlago o konceptu *mianzi* – sestavljanje »obraz« (v Buttery in Wong 1999, 152).

Guanxi potemtakem predstavlja fleksibilnost in hitro reagiranje znotraj počasnih in rigidnih omrežij, ki temeljijo na zaupanju in obljudi recipročnosti. V tako veliki državi, kot je Kitajska, je bilo to nujno tudi s stališča upravljanja in politike, saj centralna administracija ni bila zmožna nadzorovati tako velikega prostora. Tako so imele lokalne skupnosti nalogo, da same rešujejo vsakodnevne probleme skozi menjavo uslug in dobrin. Skozi to izmenjavo pa so se gradili odnosi vzajemnosti in naklonjenosti. Pogodbe niso bile potrebne, saj sta bila zaupanje in lojalnost tako močna, da ni bilo treba tega dopolnjevati z nečim tako neosebno, kot je pogodba. Guanxi je tako pojem, ki ponazarja gradnjo odnosov znotraj omrežja ljudi, ki med seboj vplivajo drug na drugega.

Na oblikovanje guanxija je poleg njihovega rigidnega in počasnega sistema vplivala konfucionistična miselnost. Konfucionistična teorija družbene hierarhije je sestavljena iz petih definicij odnosov, ki so jih predstavili teoretiki Yau, King ter Buttery in Leung v Leung in Wong (2001, 55). To so odnosi med: cesarjem in posameznikom, očetom in sinom, možem in ženo, bratoma, prijateljema (imenovan v kitajščini wu-lun).

Ta družbena hierarhija je še vedno ohranjena v moderni Kitajski. Beseda »lun« je v bistvu jednat opis guanxija med temi petimi vrstami odnosov (Buttery in Leung v Leung in Wong

⁸ Ang. performing of favours.

2001). Posameznik pade v guanxi mrežo v trenutku, ko se rodi. Tu se začne njegov socializacijski proces in če bi se vsak posameznik »potopil« v svojo pozicijo, bi lahko zavlada harmonija na Kitajskem. Ta miselnost je prepričala skoraj vse kitajske vladarje, da so posvojili konfucianizem kot strateško orodje za doseganje družbene stabilnosti.

Širina guanxi kultiviranja med posamezniki je odvisna od njihovega mesta znotraj sistema, ki je zasnovan na družbeni klasifikaciji enot. Enote so lahko družina, delo in socialna mreža posameznika. Več primernih lastnosti oseba ima, večje možnosti/sposobnosti ima, da vzpostavi guanxi znotraj enot, ki jim pripada. Pri tem je treba upoštevati, da ima čas, denar in se trudi krmariti znotraj guanxijevega spleta. V procesu vzpostavljanja in vzdrževanja guanxija pride navadno do izmenjav daril in do skupnih sproščenih obedov⁹. Pri tem je zelo pomembno, da teh aktivnosti ne enačimo s podkupovanjem. Razlika je v tem, da je podkupovanje samo po sebi neosebno, *renqing* oz. izmenjava daril pa je akt osebnega odnosa. Tu ne gre primarno za podkupovanje, saj gre za osebni odnos, podkupovanje pa temelji na neosebnem odnosu, vendar pa se strinjam, da lahko vodi v podkupovanje. Cilj posameznika je doseči, da ga sprejmejo v neko enoto in da postane del te enote.

Vse zgoraj naštetu (kultura, lažje delovanje znotraj guanxi mreže, zaupanje, vzdrževanje odnosov itd.) pa je privedlo do tega, da se je tudi poslovni sistem oblikoval na osnovi guanxija. Takšno filozofijo ohranjajo tudi v sedanjem času, vendar pa guanxi počasi zgublja to dominantno vlogo, saj se posel izvaja tudi s tujimi podjetji, država ni več tako striktna in regulacija ni več tako prisotna.

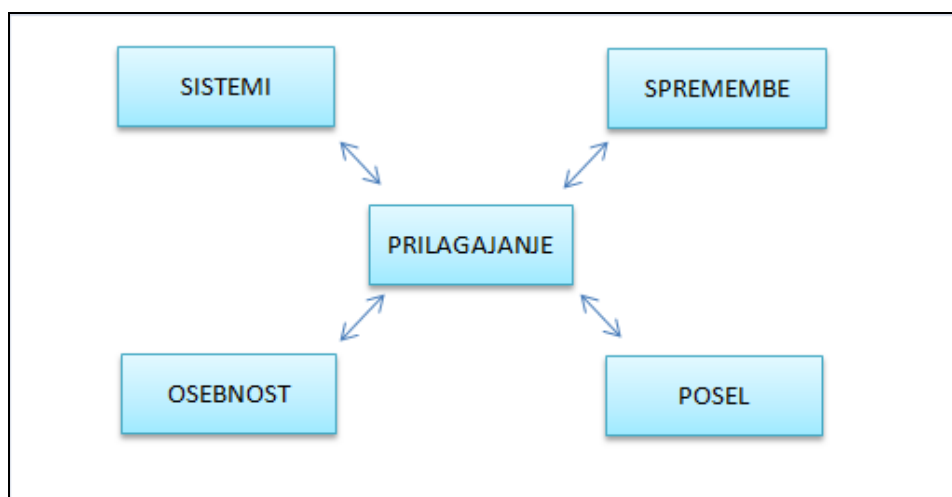
5.3.3 Model guanxija

5.3.3.1 Razvoj modela

Diagram prikazuje značilnosti kitajskih odnosov, ki so se oblikovali na podlagi zgoraj razloženih dejavnikov. V angleščini se imenuje SPACE-diagram (glej priloga D).

⁹ V angleščini imenovanih »wine and dine«.

Slika 5.4: Značilnosti kitajskih odnosov



Vir: Buttery in Wong (1999, 150).

V diagramu (po Buttery in Wong 1999, 149–150) je torej pet karakteristik odnosov na Kitajskem. Jedro odnosov je prilagajanje.

- **Sistemi (S)** v diagramu ponazarjajo preferenco Kitajcev po oblikovanju sistema, ki temelji na osnovi odnosov in odseva njihovo »guanxi bogastvo« (raje kot sistem, ki temelji na menjavi dobrin in storitev, ki omogočajo večanje bogastva v zahodnih kulturah).
- **Osebnost (P)** se odraža v naravi kitajske osebnosti, ki se je razvila na osnovi samokontrole, poslušnosti, reda in harmonije v njihovih odnosih – konfucionistična filozofija.
- **Prilagajanje (A)** se nanaša na pripravljenost Kitajcev na fleksibilnost in prilagajanje situacijam znotraj njihovega varnega »guanxi omrežja« (skupnosti) in na pripravljenost zaupati, kar člane neke skupnosti veže skupaj.
- **Spremembe (C)** predstavljajo sposobnost živeti in delati znotraj spreminjajočega se okolja, ki prinaša napetost in konflikte v ekonomski sistem.
- **Podjetnost (E)** – v vedno spremenljivem okolju so se Kitajci naučili, da gledajo na svoje osebne interese in se distancirajo od političnih sistemov, da lahko oblikujejo svojo lastno pot podjetništva in si s tem omogočijo visoko podjetniško raven (v Buttery in Wong 1999, 150).

Wong (v Buttery in Wong 1999, 150–151) se je leta 1997 odločil izvesti analizo o tem, koliko časa in napora so Kitajci pripravljeni investirati za oblikovanje in vzdrževanje dobrih in pristnih odnosov (razlaga poteka raziskave v prilogi E in F).

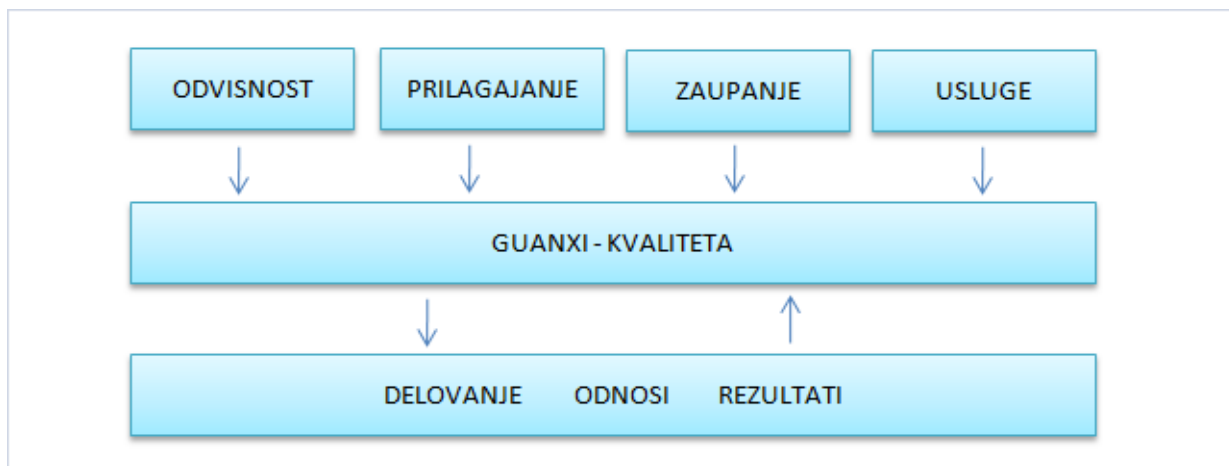
Wong je v svoj vprašalnik vključil tudi vprašanja o delovanju: indikatorji prodajnega delovanja, stroški oblikovanja in ohranjanja odnosov med poslovanjem in o formalizaciji odnosov v obliki pogodb itd., zato da je lahko preveril, ali obstaja določen odnos med prvimi odgovori o odnosih in odgovori o delovanju. Korelacija je bila očitna pri štirih temeljih guanxija (zavržena pa pri oportunističnem in negotovostnem), zato je te ugotovitve prenesel tudi v načine delovanja v podjetjih na Kitajskem in jih uporabil pri oblikovanju guanxi okvirja. Štirje temelji:

- **Usluge:** te pomenijo vir, ki ga lahko nekdo podari drugi osebi kot darilo, kot dejanje družbene izmenjave z namenom utrditi odnose med obema stranema. Usluge so želen način delovanja, ki vzpostavlja recipročno obnašanje z vzajemnimi obveznostmi, predvsem v hierarhični strukturi znotraj družbenega guanxija.
- **Zaupanje:** Dwyer (v Buttery in Wong 1999, 151) označi zaupanje¹⁰ kot pomemben koncept razumevanja pričakovanj pri skupnem delovanju in načrtovanja medsebojnih pogodb.
- **Odvisnost in negotovost:** nobena organizacija ni sposobna sama izdelovati vseh virov in funkcij, ki jih potrebuje. Zato mora vire dobiti od zunaj, kar pa vedno pomeni neko odvisnost, ki sproža tudi negotovost. Tako so se podjetja pripravljena prilagajati drug drugemu glede na to, kolikšna je njihova stopnja vzajemne odvisnosti.
- **Prilagajanje:** je označeno kot obseg, do katerega sta kupec in prodajalec pripravljena na pomemben vložek v poslovnih odnosih. Prilagajanje predstavlja obveznost za obe strani.

Ti štirje temelji in značilnosti, ki so dejansko zajete znotraj SPACE-diagrama, so osnova za oblikovanje guanxi-jevega okvirja.

¹⁰ Originalna Dwyerjeva definicija zaupanja: »important concept in understanding expectations for co-operation and planning in a relational contracts«.

Slika 5.5: Temelji Guanxija

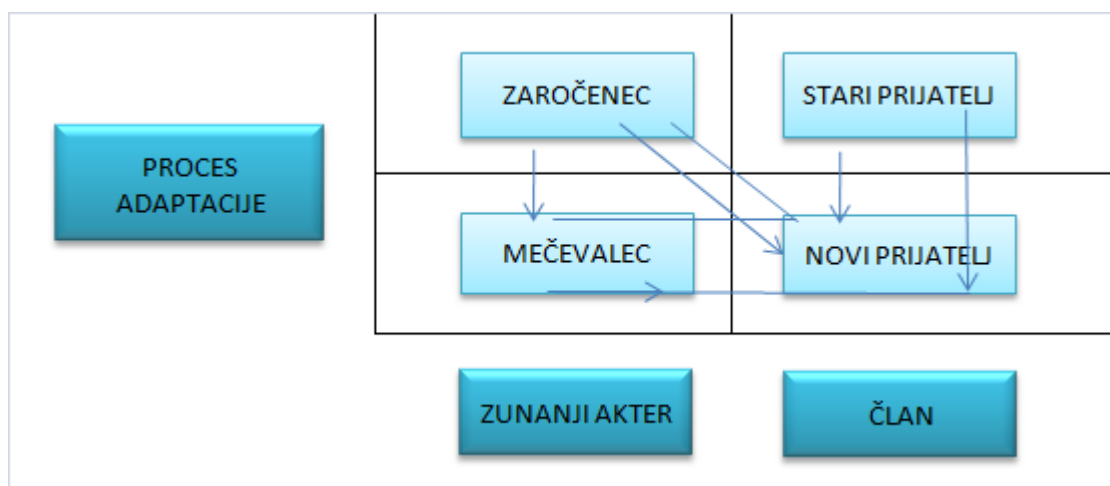


Vir: Buttery in Wong (1999, 151).

V shemi so prikazani temelji guanxija, ki so glavno vodilo h kvalitetnemu guanxiju. Kvaliteten guanxi pa omogoča dobro delovanje in dobre odnose med posamezniki. Skupaj se to izraža v dobrih rezultatih oz. izkušnjah, kar podkrepi guanxi odnos. Tu moram poudariti, da gre za okvir guanxija v njegovih idealnih pogojih. Naivno bi bilo sklepati, da tako idealna interakcija in delovanje zares obstajata.

V naslednji shemi pa je guanxi nadgrajen, saj je treba upoštevati tudi proces grajenja in utrjevanja guanxija med posamezniki ali med neko mrežo in posameznikom, ki želi postati del te mreže.

Slika 5.6: Razvoj guanxija



Vir: Buttery in Wong (1999, 151).

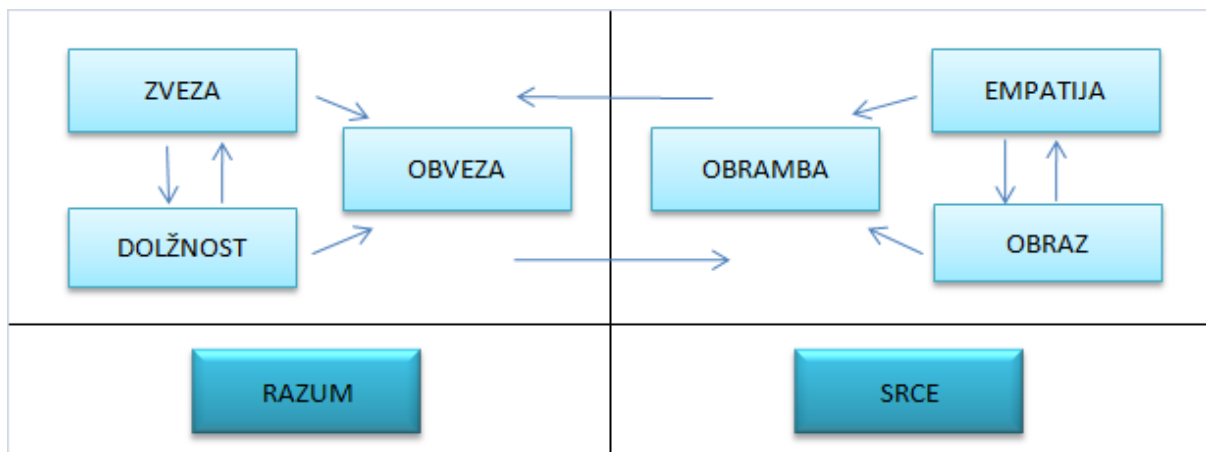
V diagramu mečevalec ustreza osebi, ki se mora boriti, izpolnjevati dolžnosti in odbijati številne udarce, ki jih prejme, da bi se razkrile njegove slabosti in prednosti. V guanxiju morata dva zunanja akterja skozi fazo odovedovanja (fazo mečevalca), če želita oblikovati odnos. Naraven napredek je prehod od mečevalca do zaročenca. Podobnost z dejanskima zaročencema pred poroko je v tem, da je to faza, ko sta moški in ženska več kot le znanca, vendar nista še pripravljena za poroko, se pa nanjo pripravljata. V poslu je to faza, kjer oba akterja stremita k trdnejšemu odnosu, da bi si lahko zaupala in vzajemno pomagala, da bo posel uspel. To je faza, kjer sta akterja še vedno zunanja (odnos zunanjega akterja do člana). Od tu zaročenca prehajata na raven novega prijatelja. Na tej ravni odnos že postane tako trden, da akterja nista več zunanja, ampak postajata člana. Prijateljstvo ni še popolnoma potrjeno, vendar pa je postavljena osnova za skupno poslovanje. Največji napredek pa se pokaže pri prehodu na najvišjo raven – ko akterja postaneta stara prijatelja. Stari prijatelj je nekdo, ki se je s časom izkazal kot zaupanja vreden in lojalen partner v odnosu. V takem primeru ni potrebe po legalnih pogodbah, saj beseda velja enako kot podpisana pogodba. Ta raven na Kitajskem prinaša visoko fleksibilnost, saj je alternativa birokraciji formalne hierarhije, ki velikokrat povzroča nefleksibilnost in izgubo časa. Na tej ravni je potreben le telefonski klic in obe strani razumeta, da je dogovor zavezujoč za oba in da ga kot stara prijatelja gotovo ne bosta prekršila (povzeto po Buttery in Wong 1999).

V zgornji shemi je pot od mečevalca do starega prijatelja oblikovana v obliki črke Z, vendar pa lahko prideta dva akterja do končne ravni tudi na druge načine. Velikokrat je potrebna še ena oseba, ki je dober prijatelj obeh akterjev, in ta ju predstavi in vzpostavi osnovno zaupanje, saj je zaupanja vreden vir vsakemu posebej. Tako je lahko pot tudi v obliki črke L, torej brez ravni zaročenca (mečevalec – novi prijatelj – stari prijatelj).

Konfucianizem spodbuja harmonijo, tako je to zelo pomembna značilnost, na kateri temelji prepričevanje in promoviranje. Odnosi so zato vrednoteni zelo visoko in veliko truda je vložena v gradnjo in ohranjanje dobrih odnosov. Kitajci harmonijo izražajo kot jin in jang, kot dva pola, ki se privlačita in eden drugega dopolnjujeta (izhaja iz taoizma). Buttery in Wong (1999, 152) pa predstavljata, kako se lahko ta osebni vidik harmonije prenese tudi v marketinške odnose kot stapljanje razuma in srca¹¹ poslovnih partnerjev.

¹¹ Ang. Mind and heart.

Slika 5.7: Shema harmonije v marketinških odnosih



Vir: Buttery in Wong (1999, 152).

Diagram je slikovna predstava situacije, kjer dolžnost pretvori neko zvezo (oz. zavezništvo) v dolgoročno obvezo. Ta proces ima svoje temelje v razumu.

V kitajski kulturi je normalno, da je začetni odnos obramben do vseh, vključno s tujci. Ta obramba se počasi umika s poskušanjem razumevanja novega prijatelja (empatija) in sprejemanjem obraza, ki predstavlja določeno spoštovanje, status in moralni sloves. Temu se na Kitajskem reče *mianzi*. Ta drugi proces je intuitiven in ne tako razumski, zato je ta proces stvar srca in ne razuma (Buttery in Wong 1999, 152). Ob tem poteka tudi proces *renqing* – podarjanje daril in uslug.

Na tem mestu pridemo do zaključka, kaj sploh *guanxi* v teoriji je, kako se gradi, vzdržuje in kateri so temelji, na katerih uspeva:

Guanxi je tako proces, ki odseva vrednote in strukturo kitajske družbe. Temelji guanxija so zaupanje, prilagajanje, odvisnost in usluge. Guanxi pomeni gradnjo odnosa, ki se v poslovnem kontekstu lahko začne, ko dva akterja želita izvesti posel skozi proces, ki ju pripelje do ravni »starih prijateljev«, ko lahko posel izvedeta hitro, fleksibilno in na osnovi zaupanja. Doseči to končno raven pa pomeni harmonijo v odnosu, ko obveznosti to zvezo med dvema akterjema preoblikujeta v nekakšno zavezništvo. Do tega pa pride, ko se začne rušiti obrambni zid z razumevanjem in empatijo do drugega akterja, ki mu s časom prvi akter nadene obraz ob podarjanju daril in uslug (renqing).

Vendar pa se moramo zavedati, da *guanxija* ne smemo gledati tako ozko, saj samega poslovnega *guanxija* ni, je le *guanxi*, ki pomeni odnos, ki temelji na zaupanju in zavezanosti. Ta način gledanja na *guanxi* je pozitiven in nekritičen. Ne smemo pozabiti, da govorimo o teoriji, ki prikazuje idealne pogoje za vzpostavljanje *guanxi* odnosov. Kritično bi si lahko

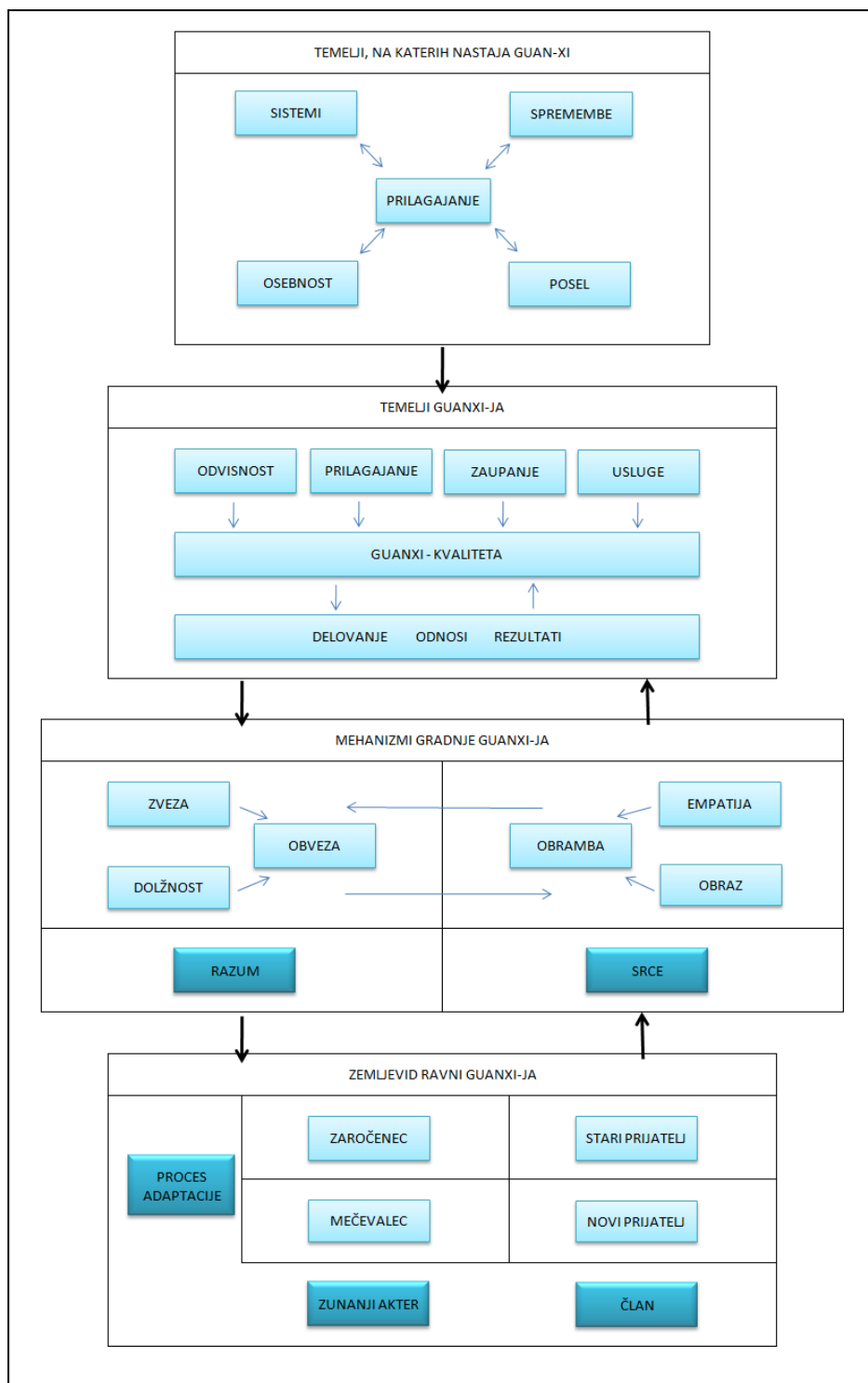
postavili vprašanja, kot so: ali ne pripeljejo takšni odnosi do korupcije in ali ni to le lepši način podkupovanja; kaj se zgodi, če nekdo prekrši ta nenapisana pravila; ali so ti odnosi v bistvu zgrajeni le na iskanju osebnih koristi in ne željo po vzajemnem zadovoljstvu; gre le za orodje za doseganje svojih ciljev, ki ima to prednost, da opravičuje sredstvo na prefinjen način itd.?

5.3.3.2 Integralni model guanxija

Z združevanjem kulturnega ozadja, temeljev in procesov guanxija lahko oblikujemo integrirani model guanxija, kot sta ga predstavila Buttery in Wong (1999, 153). Prikazan je na sliki 6.8. Model je sicer zapleten, a sestavljen iz delov, ki sem jih že na prejšnjih straneh predstavila, tako da gre le za povezavo že predstavljenih shem v celoto.

Model prikazuje kontekst kitajske kulture kot primerne za oblikovanje guanxija. V nadaljevanju so predstavljeni temelji za gradnjo kvalitetnega guanxija: zaupanje, prilagajanje, odvisnost in usluge. Ob primernem delovanju in oblikovanju odnosov se pokažejo rezultati (kvaliteten guanxi). Percepcija in temelji guanxija vplivajo na mehanizem njegove gradnje, kjer se mora počasi rušiti obrambni zid novih akterjev in postopno oblikovati medsebojna obveza pri formuliranju novih odnosov. Ta proces oblikovanja odnosov pa predstavlja prestop od zunanjega akterja do člana na različne načine. Torej ko se začne proces oblikovanja guanxija med dvema akterjema, pride do prehoda od tujca na raven starega prijatelja, kar poteka vzdolž oblikovanja medsebojne zaveze, in to pripelje do dolgoročnih rezultatov, ki se zrcalijo v kvalitetnem guanxiju.

Slika 5.8: Integrirani model Guanxija



Vir: Buttery in Wong (1999, 153).

5.3.4 Uporaba guanxija

Wong in BATTERY sta predstavila guanxi skozi zgornji model, ki sta ga nadrobno razčlenila in razložila in je primeren za oblikovanje teoretske okvirne slike o delovanju odnosov v kitajski družbi. Gre za model, ki temelji na idealnih postavkah in ne vključuje vseh dejavnikov, ki lahko vplivajo na delovanje tudi v negativni smeri, ne vprašata se, kako se lahko model obrne v manipulacijo in podkupovanje, kar pa postavi pod vprašaj etičnost pojava. Tako se porajajo vprašanja, ali je ta dobri etični guanxi na Kitajskem vedno prisoten v taki obliki ali velja tudi druga resnica, da se guanxi lahko včasih obrne in namesto situacije *win-win* sproži situacijo *lose-lose* ali pa ga celo ne moremo definirati kot etičnega.

Lahko se zgodi, da se ena stran ušteje pri taki nenapisani pogodbi, saj lahko druga stran spremeni strategijo (npr. strogo nižanje produkcijskih zahtev) in prva pri tem ne more nič. V primeru ekskluzivnega delovanja med podjetji se tako lahko temu prvemu podjetju to vrne kot neprijetna usluga samemu sebi. Guanxi, ki je oblikovan z več podjetji, pa lahko deluje na dolgoročni osnovi, saj imata obe strani še vedno svojo avtonomijo in se lahko postavita zase, ko želi eden izmed njiju uvesti spremembe, ki bi za drugega akterja pomenile negativen trend delovanja. Iz tega izhaja vprašanje, *ali lahko guanxi sprejmemo kot etični pojem in način delovanja ali ne*. Ob predvidevanju lojalnih in pravičnih akterjev ter stabilnem okolju etičnost ni vprašljiva. Problem je v tem, da je realnost precej bolj siva in zato le redko pride do tako čistega pomena in delovanja guanxija.

5.3.4.1 Primer dobrega delovanja guanxija v praksi

BATTERY in WONG (1999, 153) sta za primer vzela Orientalsko čezmorsko kontejnersko linijo (ang. Oriental Overseas Container Line), ki je ena največjih kontejnerskih/tovornih linij na svetu, a je bila v 80. letih prejšnjega stoletja soočena z bankrotom in dolgom. Podjetje, ki je bilo v lasti družine Tung, je bilo rešeno s pomočjo skupine kitajskih poslovnežev po zaslugi dobrega guanxija družine Tung. Ko sta si družina in podjetje opomogla, je poleti 1997 C.H. Tung postal glavni oficir hongkonške vlade in je dobro znan po ohranjanju dobrega guanxija s številnimi dobro znanimi poslovneži na Kitajskem. Na srečo se je družina, že preden jih je dejansko potrebovala, zavedala pomena dobrih odnosov, ki so jim nekega dne prišli prav in jih rešili pred revščino in propadom.

5.3.4.2 Primeri ponesrečenega delovanja guanxija v praksi

Odličen primer, kdaj se lahko guanxi pokaže kot slabost, je stanje, ko postane guanxi nuja, ki se je drugi partner ne more otresti, v primeru da prvi partner izgubi moč, s tem pa s sabo potegne tudi ostale.

Leong in Wong (2001, 56) predstavita primer nekdanjega strankarskega ministra Pekinga – Chena Xitonga, ki so ga obtožili korupcije leta 1995. Kot rezultat so vsi, ki so imeli odličen guanxi z Chenom, izgubili vse investicije in privilegiran položaj v družbi.

Nato gresta še naprej in predstavita primer Next Magazine v lasti Jimmy Laija, kjer so obtožili premierja Li Panga vpletenosti v incident 4. junija 1989, ko je prišlo do pokola na Trgu nebeškega miru. Guanxi med Jimmyjem Laijem in kitajsko vlado je bil močno načet. Številne poslovalnice trgovske verige z oblačili Giordano, kjer je imel Jimmy Lai velik vložek, so bile v najkrajšem možnem času zaprte.

6 PRIMERJAVA MED ZAHODNIMI MARKETINŠKIMI ODNOSI IN GUANXIJEM

6.1 Primerjava med kulturama

Preden se osredotočim na primerjavo obeh pojmov, moram predstaviti tudi razlike med obema kulturama, saj lahko iz razlik v kulturah pojasnimo razlike v obeh pojmi.

Prva zelo pomembna in nezanemarljiva razlika med kulturama je *individualizem*, saj je današnja družba na Zahodu veliko bolj individualistična od družbe na Kitajskem. Tu gre poudariti dejstvo, da je sicer katolicizem v primerjavi s protestantizmom veliko bolj poudarjal kolektivizem oz. sledenje duhovnikom, ki je glavna vera v velikem delu sredozemske in Srednje Evrope, vendar pa se je individualnost v zadnjih par desetletjih močno razširila iz Amerike in Zahodne Evrope. Po odkritju Severne Amerike se je veliko protestantov preselilo v Ameriko, kamor so šli s trebuhom za kruhom, tam pa se je oblikovala država, ki je postala sinonim za svobodo (belega naroda). Medtem ko sta v Evropi 1. in 2. svetovna vojna pustošili in povzročali gospodarsko in politično zaostajanje, je Amerika napredovala. Ideje o gospodarskem in političnem napredku so prihajale iz Amerike v Zahodno Evropo in nasprotno (v 20. stoletju). Po propadu komunističnega režima pa še naprej po Evropi. Zahodni svet je prevzela želja po oblikovanju demokratičnih držav, kjer imajo ljudje državljanske in človekove pravice. Te pravice so povzročile, da hierarhična ureditev ni imela neke moči in tako tudi razumevanje hierarhije in podrejanje le-tej v zahodnem svetu ni primerljivo z ostalimi kulturami. Tu pa pridemo do druge velike razlike med kulturama – *hierarhija*. Kitajska kultura veliko bolj spoštuje hierarhijo kot pa zahodni svet. Ker je zahodni svet veliko bolj *fleksibilen* (tretja razlika) in vedno bolj stremi k individualnosti, je normalno, da se ljudje zanašamo samo še nase in so nam plitvejši odnosi samoumevni. Četrta razlika, ki izhaja iz zgornjega, je *hitrost življenja*, ki je tako visoka, da je veliko težje čakati, kar pa so ljudje na Kitajskem veliko bolj navajeni. Ljudem se počasneje odprejo in si vzamejo manj časa, da se prepričajo, komu gre zaupati in komu ne. Tekmovalnost je v Zahodnem svetu močno prisotna, saj se moramo individualno boriti zase in nimamo velikih družin, h katerim bi se vračali oz. bi doprinali k skupni družinski blaginji. Omogočeno pa nam je tudi, da se veliko manj obremenjujemo z ostalimi ljudmi, hierarhičnimi zapovedmi in dolgoročnim načinom gledanja na svet. Na Kitajskem so sicer razglasili leta 1949 Ljudsko republiko Kitajsko, vendar pa je ta šele v zadnjem času začela prevzemati tudi kakšne bolj demokratične smernice in trende kapitalistične družbe, katere psihološka osnova je tekmovanje (oz. stremenje k čimboljшему življenju) in individualizem. Vendar pa sta v osnovi ti dve okolji zelo različni. Kot razlaga

Young-Jin (2003, 565) gre med tema dvema svetovoma za bipolarnost, kar predstavi z bipolarnimi lastnostmi med Vzhodom in Zahodom:

1. relativno v nasprotju z absolutnim (zahodni bog je absoluten, medtem ko je vzhodni tao relativen),
2. celotno in vključujoče v nasprotju s fragmentarnim in izključujočim,
3. sprejemljivo v nasprotju z dogmatičnim,
4. pasivno in introvertirano v nasprotju z aktivnim in ekstravertiranim (Zahod uči z zapovedmi, katerim ljudje sledijo, medtem ko Vzhod uči s predlogi in prepričevanjem, kar povzroča večjo introvertiranost, saj se ljudje zazrejo vase),
 - a. zlato zahodno pravilo spodbuja aktivnost: delaj drugim tisto, kar sam želiš, da bi drugi storili tebi,
 - b. zlato vzhodno pravilo pa predlaga: ne delaj drugim tega, kar ne želiš, da bi drugi storili tebi,
5. intuitivno v nasprotju z intelektualnim,
6. združevanje v nasprotju z analitičnim.

6.2 Primerjava med vrednotami in delovanjem v zahodnih in kitajskih poslovnih situacijah

Marketinški odnosi so postali pomembna tema na področju marketinga že v zadnjem desetletju prejšnjega stoletja. Odnosi postajajo vedno bolj pomembni tudi v poslovnem pogledu, predvsem na področju poslovnih omrežij (Buttery in Wong 1999, 147).

Odnosi so pogosto zgrajeni na kulturni osnovi, kar pomeni, da je pot do graditve dobrih odnosov zelo različna v vzhodnih in zahodnih kulturah. Poleg tega je zelo pomembna razlika v atributih, ki v različnih kulturah prispevajo različno h graditvi dobrih odnosov.

Na Kitajskem in v njej sorodnih družbah so odnosi eden najpomembnejših parametrov tudi v poslu. To se kaže tudi s tem, da so Kitajci oblikovali besedo, ki predstavlja in opredeljuje odnose, ki so v osnovi mišljeni kot osebni odnosi, vendar pa se lahko prenesejo na posel. Guanxi predstavlja posebne odnose, ki so zgrajeni v omrežja in ki opredeljujejo preferiran način sklepanja poslov. Vendar je pa treba poudariti, da ne smemo pozabiti, da sam guanxi v splošnem ni poslovno opredeljen, ampak se je njegova poslovna oblika oblikovala iz guanxija kot družbenega procesa. Guanxi tudi izgublja pomen v poslovnem smislu zaradi manj striktne politike države, odpiranja tujim podjetjem in hitrejšega načina poslovanja.

Buttery in Wong (1999, 147) sta sledila Inkelesu in Levinstonu (1969) pri navajanju glavnih razlik, ki se pojavljajo v odnosih med različnimi družbami in skupinami ter

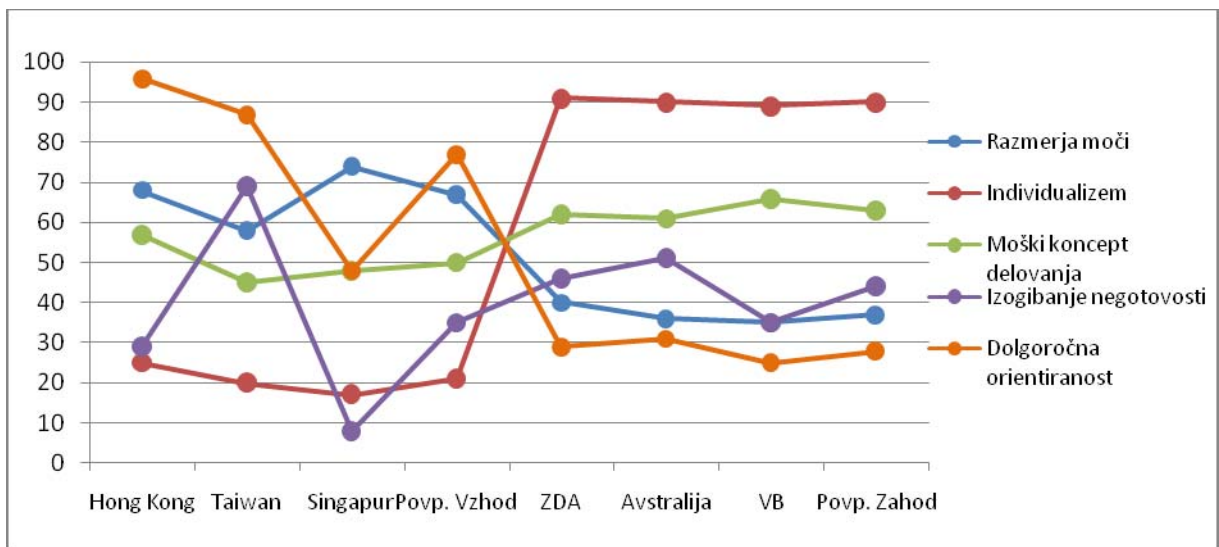
posamezniki v skupinah na svetu in ki lahko pri komuniciranju povzročijo probleme. Med te razlike sta vključila:

- odnos do avtoritete,
- videnje samega sebe, predvsem:
- odnos med posameznikom in družbo,
- posameznikov koncept moškosti in ženskosti,
- načini reševanja problemov, vključno s kontrolo agresivnosti in izražanjem čustev.

Hofstede (1991) v svoji knjigi *Cultures and Organizations: Software of the Mind* razširi te ideje in določi pet dimenzij kulture, ki jih lahko primerjamo med različnimi kulturami:

- razmerje moči,
- kolektivismu nasproti individualizmu,
- moški koncept nasproti ženskemu konceptu delovanja,
- izogibanje negotovosti,
- dolgoročna orientiranost (Buttery in Wong 1999, 147).

Slika 6.1: Hofstedova raziskava dimenzij kulture na Zahodu in Kitajskem



Vir: Hofstede v Buttery in Wong (1999, 148).

Razmerje moči je dimenzija, ki prikaže, koliko so se podrejeni pripravljene podrežati in biti odvisni od odločitev, ki jih sprejmejo njihovi nadrejeni. Hofstede v Buttery in Wong (1999, 148–149) je z empirično raziskavo prišel do ugotovitve, da so se Kitajci veliko bolj

pripravljeni podrejeni in ne dvomiti v odločitve svojih nadrejenih. Veliko bolj spoštujejo avtoriteto in sprejemajo hierarhijo kot ljudje v zahodnih kulturah.

Buttery in Wong (1999, 149) sta v svojem delu predstavila tudi ostale ugotovitve, do katerih je Hofstede prišel v nadaljevanju svojega empiričnega dela. Hofstede je prišel do ugotovitve, da je v kitajski kulturi veliko pomembnejši kolektivism kot v zahodnih kulturah, kjer prevladuje individualizem.

Kot sem že omenila pri opisovanju kitajske kulture, sta imela največji vpliv na družbo konfucianizem in taoizem. Predvsem konfucianizem je na Kitajskem zakoreninil hierarhijo, kolektivnost in podrejanje v dobro družbi. Iz tega tako izhaja kolektivnost kot vrednota in hierarhija kot logično podrejanje in spoštovanje moči. Na drugi strani je v zahodni kulturi prevladovalo krščanstvo, ki se je razdelilo na tri večje veje, in ena od njih je bil protestantizem, ki je imel velik vpliv na vrednote in način življenja sodobne zahodne družbe. Protestantizem je poudarjal individualizem in delo, avtoriteti pa je izbil del moči, da ne dosega takšnega brezmejnega spoštovanja in poslušnosti.

Glede vprašanja ženskega in moškega koncepta delovanja se kitajska ekonomija ne nagiba v nobeno smer, medtem ko se Američani in Evropejci veliko bolj nagibajo k moškemu polu. To pomeni, da so navadno Zahodnjaki samozavestnejši in večji individualisti, Kitajci pa precej skromnejši in bolj kolektivni. To se v zahodnih kulturah kaže skozi tendenco po doseganju individualnih dosežkov raje kot po doseganju dobrih odnosov in harmonije v službi.

Edino dimenzija izogibanja negotovosti je podobno sprejeta v večjih zahodnih in kitajskih ekonomijah, ki pa kaže na to, da ekonomije te dimenzije ne sprejemajo kot najpomembnejše, vendar jim tudi ni vseeno.

Pri zadnji dimenziji – dolgoročna orientiranost – se spet pokažejo velike razlike. Kitajske ekonomije so na vrhu lestvice, ki predstavlja, kako pomembna je ta dimenzija, medtem ko so zahodne ekonomije veliko nižje na lestvici. To pomeni, da kitajske ekonomije posvečajo veliko večjo pozornost dolgoročnim planom in orientiranosti kot zahodne ekonomije.

Glede na raziskavo, ki jo je izvedel Hofstede, so se pokazale ključne razlike, ki definirajo ene in druge kulture, ekonomijo in v končni fazi odnose. (v prilogi G: Pet relativno pomembnih dimenzij kulture na Zahodu in Kitajskem in pomembnost le-teh v podjetjih iz različnih držav).

Hofstedove ugotovitve se ujemajo z Wongovimi ugotovitvami. V obeh primerih se kaže dolgoročna usmerjenost Kitajcev, izogibanje negotovosti, pomembnosti hierarhij in kolektivnost, ki so za kitajsko družbo bolj pomembni kot za našo.

6.3 Primerjava med zahodnimi marketinškimi odnosi in guanxijem

Nekateri avtorji (Bjorkman in Kock 1995; Wong 1998) napeljujejo na to, da je guanxi oblika marketinških odnosov na Kitajskem. Pomembno je, da razumemo, da sta vsaj dve očitni razliki med pojmom guanxi in marketinški odnosi (Leong in Wong 2001), kot jih poznamo na Zahodu:

- Marketinški odnosi se navezujejo na določen način izvajanja posla, kar ne vključuje le odnosa (kar je domena guanxija), ampak tudi način, kako je posel definiran iz storitvene perspektive in pri vodenju procesa izvajanja storitve (Arias, Grönroos, Low v Leong in Wong 2001). V tem smislu imajo marketinški odnosi širši pomen, kar pomeni, da želijo vzpostaviti harmonijo in spodbuditi dolgoročno sodelovanje tako med dvema podjetjema kot tudi med potrošniki in poslovnimi enotami, ki so skupne obema podjetjema. Medtem ko guanxi skrbi le za osebne odnose med pomembnimi posamezniki v podjetjih, se zahodni marketinški odnosi osredotočajo tudi na izvajanje storitev v razmerju s strankami, kupci itd.
- Guanxi pomeni osebni odnos med posamezniki tako na osebnem kot poslovnem nivoju, medtem ko marketinški odnosi pomenijo marketinško filozofijo, ki deluje na ravni organizacije. To pomeni, da bo guanxi izginil med dvema podjetjema, ko bodo ključne osebe odšle iz teh dveh podjetij, medtem ko filozofija marketinških odnosov ostane, tudi ko osebe odidejo. Seveda to potegne tudi celotno obliko marketinških odnosov za sabo, kar pomeni, da so zahodni marketinški odnosi nastavljeni na popolnoma drugačni osnovi (manj osebni in bolj na ravni organizacije oz. podjetja) kot guanxi (veliko bolj osebni).

Ti dve razliki pa tudi osvetljujejo glavni problem zanašanja na guanxi. Guanxi kot odnos na osebni ravni med posamezniki funkcionira in omogoča zaupanje, naklonjenost, dolgoročnost, vendar pa je guanxi kot odnos med posameznikoma, ki predstavljata podjetje, tvegan, ko nanj gledamo z dolgoročnega vidika, saj lahko trden odnos splahni, ko se osebe menjajo. Idealno bi bilo, da bi osebe na obeh straneh pred svojim odhodom pripravile teren za naslednike, ki bi nadaljevali ta odnos, in v tem primeru bi dolgoročno sodelovanje bilo optimalno uspešno, vendar pa v realnosti to težko pričakujemo.

Pomembno je tudi dejstvo, ki je močno prisotno v prejšnjih poglavjih o guanxiju v poslovnem svetu in marketinških odnosih na Zahodu. Guanxi se predvsem veže na B2B-odnose, medtem ko je pri zahodnih avtorjih veliko bolj prisotno preučevanje marketinških

odnosov kot B2C-odnosov, čeprav so vedno bolj pomembni tudi odnosi z vsemi ostalimi deležniki.

Pomembna razlika se kaže tudi v tem, da je guanxi v svojem bistvu odnos med posamezniki, zahodni marketinški odnosi pa temeljijo na odnosih med organizacijami oz. vsemi deležniki podjetja.

Ai (2006, 106–107) opozarja na to, da imamo dva načina gledanja na marketinške odnose – zahodnega in kitajskega. Razloži, da izhajamo iz drugačnih predpostavk, zato tudi težje razumemo drugi model. Po njegovem mnenju gre za tri bistvene razlike: koraki in metode pri sklepanju posla (na Zahodu ima transakcija prednost pred odnosi s pomembnimi predstavniki drugega podjetja, na Kitajskem je miselnost popolnoma nasprotna), različni faktorji, ki jih poslovneži upoštevajo kot pomembne (poslovneži z Zahoda bodo vedno vprašali, kakšno funkcijo ima posameznik na drugi strani, kitajski pa, iz kje je, in bodo želeli vzpostaviti neke povezave, ki bi jim omogočale, da osebo bolje spoznajo in navežejo stik) in fokus pri sklepanju posla (fokus poslovnežev z Zahoda je ena sama transakcija, medtem ko gre pri kitajskih poslovnežih za strateško navezo, ki potegne potencialno zraven še prijatelje in tako ustvari še več možnosti za poslovanje).

Torej gre v bistvu za zelo različna dojetanja obeh konceptov, in lahko zaključim, da v diplomskem delu ni prisotno vprašanje, kateri odnosi so primernejši, ampak nas vsebina sili, da se raje vprašamo, kdaj so določeni odnosi primernejši? Kot je razvidno iz diplomske naloge, marketinške odnose na Zahodu v prvi vrsti uporabljamo kot orodje pri interakcijah s strankami, šele nato pa tudi z vsemi ostalimi deležniki. Torej je izvor zahodnih marketinških odnosov sam po sebi marketinški oziroma poslovni, narejen z namenom boljšega poslovanja v tem času, torej z namenom večanja finančnega kapitala za ravni organizacije. Guanxi pa je zelo star koncept, ki se je razvil kot vrsta socialnega kapitala, saj si ljudje niso mogli obetati večjega finančnega kapitala. Razvil se je med posamezniki, torej med navadnimi prebivalci. Razširil se je v omrežja, ki so na tak način pridobivala na moči. Ta pristop se je šele nato razširil na poslovno raven organizacij, kot jih razumemo mi. Še vedno pa navadno govorimo o zelo dobrih guanxi odnosih med pomembnimi posamezniki teh organizacij in ne samimi organizacijami. Iz tega sledi, da je guanxi veliko bolj osebno naravnano in spodbuja zelo globoke odnose, ki morajo biti sklenjeni počasi in po premisleku, kar se kaže v vzajemnih uslugah in odkrivanju pravega obraza, medtem ko so zahodni marketinški odnosi zasnovani na poslovnem temelju in delujejo hitreje in manj osebno, zato tudi avtorji stremijo k preučevanju le-teh v odnosih med podjetjem in strankami, ne pa v odnosih med osebami, ki so pomembni predstavniki podjetij.

7 GUANXI V PRAKSI

7.1 Razumevanje guanxija med poslovneži na Kitajskem

Kako naj se tuja podjetja vedejo na kitajskem trgu, je vprašanje, ki si ga je postavilo že več avtorjev. Nekateri so prisegli na guanxi metodo, drugi so bili proti njej. Leung in Wong (2001, 58–60) sta naredila raziskavo, kjer sta zbrala hongkonške pogajalce, ki so v imenu podjetij odgovarjali na vprašalnik, ki je bil v kitajskih pismenkah, saj sta želela čim bolj verodostojne odgovore. Ti so bili potem prevedeni v angleščino in nazaj, da so ugotovili, ali so vse besedne zveze jasne. Respondenti so prihajali iz trgovskih podjetij, proizvodnih podjetij in podjetij, ki nudijo določene storitve (skupaj 164 predstavnikov podjetij – malih, srednjih in velikih). Odgovarjali so na 17 trditev, kjer so določali, koliko ta trditev zanje velja. Leung in Wong sta te trditve povezala v štiri faktorje, iz katerih sta potem določala, kakšen način poslovanja je značilen za določena podjetja. Te štiri faktorje sta opredelila kot:

- *Dinamičnost* – anketiranci razumejo guanxi pozicijo na kitajskem trgu, ki lahko omogoča dinamičnost, in iz odgovorov je očitno, da recipročnost obstaja v poslovni guanxi situaciji in je resnična dinamika v praksi guanxija pri anketirancih.
- *Oportunizem* – anketiranci se zanašajo na guanxi pri poslovnih priložnostih na Kitajskem na podlagi znanja o pogajanju v birokratskem sistemu ali zaradi tega, ker verjamejo, da denar dela čudeže.
- *Protekcijonizem* – čeprav se anketiranci zavedajo, da guanxi omogoča poslovno dinamiko in priložnosti, se zavedajo, da se ti dve prednosti lahko tudi obrneta v potencialno nevarnost, zaradi česar lahko izgubijo vložek na kitajskem trgu, zato naredijo več meritev in ocen, da se zavarujejo.
- *Vzajemno poslovanje* – zavezništvo z višjimi uradniki in jasni radikalni pristopi s čisto finančno prakso v transakcijah so pristopi, ki temeljijo na tem, da se pogajalci zavedajo nevarnosti neetičnega guanxija in se na tak način poskušajo zavarovati.

Leung in Wong sta iz tega oblikovala tri skupine, ki kažejo, kakšne prioritete imajo kitajski (oz. hongkonški) poslovneži pri poslovanju s podjetji. Ugotovila sta, da ne gre vedno za enako obliko guanxija in da je vsi pogajalci ne uporabljajo pri poslovanju. Za nekatere je to le postransko orodje. Seveda pa je to predvsem odvisno od okolice, moči regulacije države na določenem področju, svobodnega poslovanja itd.

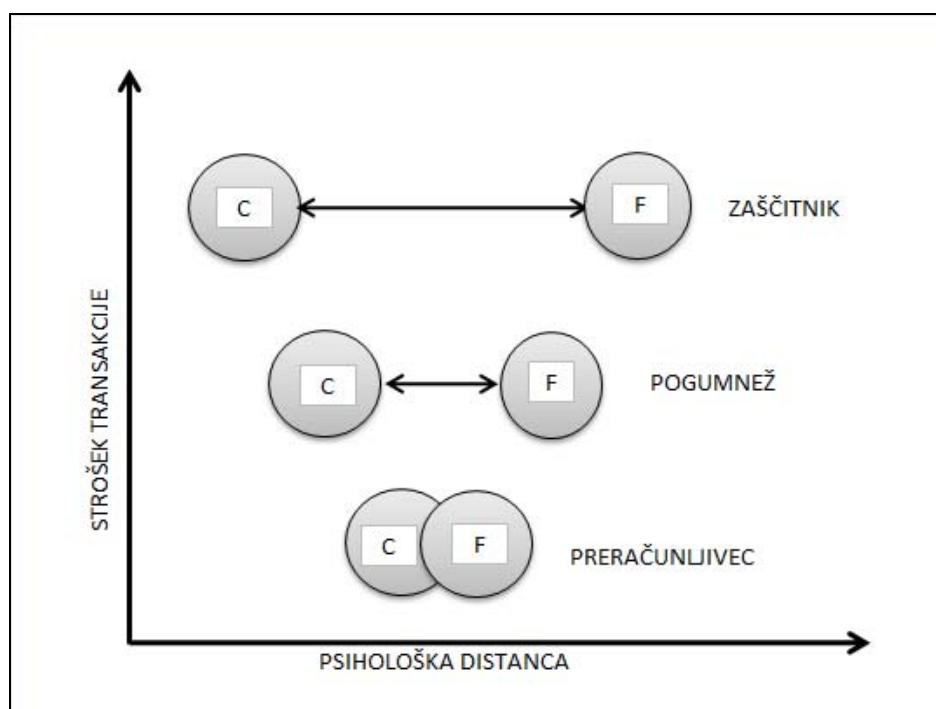
Prvo skupino sta poimenovala zaščitniki. Za to skupino je značilno, da porabijo veliko časa za oblikovanje guanxi omrežja na Kitajskem, skrbi jih meja, določena med njimi in ostalimi

akterji, so nedejavni pri iskanju priložnosti in ne bodo se potrudili za vzajemno poslovanje. Kot rezultat morda posel ne bo nikoli izpeljan.

Preračunljivci so druga skupina, ki ne izstopa pri nobenem faktorju v večji meri. Zanje je značilno, da več kot povprečno iščejo priložnosti, identificirajo poslovno dinamičnost, pospešujejo vzajemno poslovanje, poleg tega pa postavijo okoli sebe določeno mejo. Hitro lahko preidejo v stare pijatelje, ker dajejo vtis stabilnosti, držijo manjšo distanco, strošek transakcije med partnerji pa je manjši kot pri tretji skupini.

V tretjo skupino spadajo pogumneži, ki so najpogumnejša skupina pri prakticiranju guanxija. Zanje je zelo pomembno spodbujanje dinamike oz. iskanje novih potencialnih partnerjev, vzajemno poslovanje in delno tudi iskanje priložnosti, zanemarjajo pa protekcionizem in so v tej smeri precej nedolžni oz. nezreli. Lahko hitro vzpostavijo odnos, vendar to na Kitajskem ni vedno dobro zaradi njihove zadržanosti. Partnerji lahko identificirajo psihološko distanco kot preveliko, strošek transakcije pa zato previsok.

7.1: Percepcijski zemljevid treh vrst oblikovanja guanxi-ja



Vir: Leung in Wong (2001, 63).

Te skupine lahko pomagajo pri razumevanju, kako naj se obnašajo tuja podjetja v kitajskem okolju in kdaj je določena oblika guanxija najprimernejša. Problem podjetja, ki se je odločilo za strategijo zaščitnika, je v tem, da lahko porabi veliko časa in denarja, da doseže določeno vzajemnost, recipročnost, postavi meje daleč od sebe in se ne ukvarja toliko s

priložnostmi, kot bi se lahko, saj se preveč ukvarja s tem, da je zaščiten z vseh strani, da na koncu ne doseže statusa člana, izgubi priložnost in vsa njegova investicija gre v nič. Pogumnež nima težav z doseganjem statusa člana, vendar je tako zaposlen z iskanjem novih priložnosti in doseganjem dinamike, da pozablja na zaščito in malo preračunljivosti, zato lahko kaj hitro spregleda neko zakonsko določitev, ki ga popolnoma ustavi ali onesposobi vsaj za določen čas. Poleg tega so lahko kitajska podjetja malo preveč konservativna, da bi se odločila za poslovanje s takim podjetjem, saj jim ne zagotavlja stabilnosti in varnosti, za tuje podjetje pa je ohranjanje psihične bližine, ki jo je že dosegel, prenaporno in predrago. Kot tretji nam ostane preračunljivec, ki skrbi za doseg vseh štirih sestavin, vendar pa nobene posebej ne izpostavlja, zato je za domače podjetje razumljen kot stabilen potencialen partner. Po takem scenariju lahko tako podjetje hitro doseže stopnjo starega prijatelja, saj sta strošek in tveganje nižja zaradi doseganja lažjega in zaupanja vrednega poslovanja.

Seveda še vedno ne moremo trditi, da je to instanten recept za doseg ciljev na kitajskem trgu, vendar pa nam da vpogled v situacijo in način sprejemanja in dojemanja delovanja trga in podjetij na Kitajskem.

7.2 Guanxi danes

Zadnje, a zelo pomembno je dejstvo, da se od sredine 1990 stanje na trgu Kitajske hitro spreminja. Regulacije, kot so jo Kitajci nekoč poznali, ni več, in tudi fleksibilnost je večja. Na Kitajsko prihajajo zahodna podjetja in odkupujejo deleže kitajskih podjetij. Liu in Roos (2006, 435) razlagata: »Vedno bolj ko je postajala kitajska industrija deregulirana in so se tuji partnerji spoznavali s kitajskim trgom, bolj je izginjala pomembnost sodelovanja z domačimi partnerji.« Kot primer predstavita podjetje Reckitt Benkiser, ki je v letu 1996 ustanovilo skupno podjetje s kitajskim partnerjem in imelo 49 % delež podjetja. Tri leta kasneje pa je že kontroliralo 99 % podjetja (v Liu in Roos 2006, 435). To dejstvo je zelo pomembno za razumevanje, da guanxi dandanes nima več takšne moči, kot jo je imel pred letom 1990. To ne pomeni, da je nima več. Še vedno je takšna dinamika odnosov prisotna, predvsem v politiki, vendar pa moč guanxija slabi. V tem času lahko po Liujevi in Roosovi razlagi (2006, 436) razdelimo delovanje na dve paradigmi v strateškem marketingu na Kitajskem:

- guanxi paradigma,
- tržna paradigma.

Guanxi paradigma ima še vedno veliko moč v regulirani industriji, kjer je regulacija še močno prisotna in ima guanxi še pomembno vlogo. Po Liuu in Roosu (2006, 435) guanxi deluje na dveh različnih ravneh: strategija na ravni centralne oz. občinske vlade in odnosi s

partnerji, distributerji, strankami in delavci. Prva je pomembna za tujce, ker navadno potrebujejo določeno licenco za svojo dejavnost na Kitajskem. Čeprav obstajajo po zakonu kriteriji, ki morajo biti doseženi, pa je zelo pomembno imeti dobre guanxi odnose s pomembnimi odločevalci (ministri itd.), ki konec koncev odločijo, kdo bo dobil določeno dovoljenje. Liu in Roos (2006, 435) sta povzela primer, ki sta ga navedla Graham in Lam (2003). General Motors so prišli do dovoljenja veliko prej kot Ford, čeprav je Ford po vseh pogojih ustrezal in se dlje zavzemal za dovoljenje. Pri GM so se odločili za taktično potezo in v štirih korakih dosegli, kar so želeli. Med procesom odločanja o dovoljenju se je vrhovni menedžment čimvečkrat srečal s pomembnimi vladnimi uslužbenci, pri tem pa so uporabili osebo s primernim ozadjem in vezami. V tem času so pomagali določenim organizacijam na Kitajskem, da so se pokazali kot prijatelj Kitajske, in predstavili svoj projekt na prilagojeni tehnološki ravni, ki ustreza trgu. Za nas mogoče presenetljivo, vendar na tak način jim je veliko prej uspelo zakorakati na kitajski trg. Poleg tega se guanxi še vedno kaže kot pomembno orodje pri odnosih s partnerji, distributerji, strankami in zaposlenimi. Yueng in Tung (1996) priporočata hranjenje dolgoročnega odnosa in skupnih interesov ter oblikovanje osebnih odnosov ter zaupanja. Tsang (1998) pa priporoča učenje kitajščine in stalno preverjanje odnosov ter popravljanje oz. urejanje odnosov, ki so identificirani kot šibkejši.

V tržni paradigmi guanxi izgubi svoj pomen in zamenjajo ga druga pravila. Razlog za porast te paradigme in industrije, ki ji ustreza, je po Liu in Roos (2006, 437) v zmanjšani regulaciji na Kitajskem in tržnem razvoju. Liu in Roos (2006, 437–443) nadaljujeta, da v tem času prevladujejo štirje elementi, ki so pomembni v industriji, ki jo vodi tržna paradigma: visok nivo adaptacije na raven lokalnih potreb in želja (kitajski trg se je razvil v zadnjih 20 letih toliko, kolikor se je zahodni v dvesto letih, kar povzroča pri strankah nezaupanje, nepredvidljivost, manjšo kooperacijo itd., kar pomeni, da morajo biti zahodna podjetja veliko previdnejša in preudarnejša ter se prilagoditi trgu), razumevanje in dohajanje lokalnih konkurentov (sprehod direktorja med navadnimi uslužbenci in kupci ter pogovor z njimi omogoči hitre odgovore in možnost reagiranja, zaloge virov), upravljanje s tržno dinamiko (Kitajska je šla skozi tri faze razvoja: prodajno orientiranost, racionalizacijo in marketinško usmerjenost) in lokalizacija upravljanja (podjetje potrebuje ljudi na Kitajskem, da predstavljajo podjetje in da sami nabirajo izkušnje in predlagajo izboljšave).

7.3 Guanxi v poslovnem svetu Zahoda

Guanxi se razvija počasi in tehtno, medtem ko je tempo delovanja na Zahodu hiter in velikokrat ni časa za »posedanje« in razvijanje globljih odnosov. Pa tudi če med dvema posameznikoma vzklije guanxi odnos, to za podjetje na dolgi rok le malokrat pomeni bistveno prednost, kjer je trend menjave služb v porastu in se le redko dogaja, da neka oseba predstavlja neko podjetje in z njim ostaja vse življenje. Lojalnost podjetjem je na Zahodu veliko nižja kot na Kitajskem. V realnosti nekateri ljudje predstavljajo podjetja oz. jih vsaj tesno povezujemo z njimi. Te osebe so si z leti tudi utrdile položaj in pridobile kar nekaj dobrih poslovnih partnerjev, kar definitivno pripomore k uspešnemu lobiranju in s tem k razvoju podjetja, pridobivanju poslov itd. Gre za odlično strategijo, ki je lahko zelo uspešna, vendar se prej ko slej postavi vprašanje – kdaj se konča? Tudi Varey (2002, 21) se sprašuje, zakaj ne bi posvojili tako človeški način poslovanja tudi na Zahodu in ali bi bilo smiselno, da bi pogledali tudi v to smer, vendar pa se tu ustavi in misli ne nadaljuje. Navede pa opazovanje profesorja Nigela Holdna, da so številni zahodnjaki videli guanxi kot nekakšno spiritualno ektoplazmo.

Drugo dejstvo, ki postavlja delovanje guanxija pod vprašaj, so ostala podjetja s konkurenčnimi prednostmi v procesu pogajanja. Tudi to je v zahodnih državah še večji problem (vsaj za enkrat) kot na Kitajskem, saj se ta šele sedaj odpira in nima več tako striktnih zakonov, da je to potencialna grožnja (tu lahko izvzamemo Hongkong, saj je precej bolj napredno posloval z Zahodom). Pred kakšnim desetletjem ta značilnost še ni bila tako izrazita.

Vsekakor lahko guanxi pomaga v določenih poslovnih primerih, vendar pa to ni pristop, ki bi vedno in povsod uspel – potrebuje močne in stabilne posameznike (oz. za njimi podjetja), ki v neke vrste partnerstvu vidijo prednosti. Sicer se z odpiranjem Kitajske tujim podjetjem moč guanxija tudi na Kitajskem manjša, saj je regulacija države, ki je bila pisana naravi guanxija, sedaj veliko manj regulativna in veliko manj represivna v smislu dopuščanja tujim podjetjem penetrirati na njihov trg.

Ti odnosi pa so za nas precej manj tipični, saj so se marketinški odnosi razvili kot veja marketinga oz. kot odgovor na vojaški oz. osvajalski marketing. Sicer marketing ni več tako striktno »vojaški«, kot je nekoč bil, vendar pa smo do odnosov, ki temeljijo na zaupanju, še daleč. Razlika je očitna in močno povezana z našo preteklostjo. Konfucianizem in centralistični birokratski sistem je močno zaznamoval kitajsko družbo, ravno tako pa je zahodno družbo močno zaznamoval protestantizem, majhnost individualnih držav in seveda kapitalizem. Odnosi so odvisni od kulturnega konteksta in zato nas že naša kultura v veliki

meri determinira, da oblikujemo določene vzorce delovanja, odnosov in vrednot. Ker so v naši kulturi prisotne druge vrednote, kot jih najdemo v kitajski in njej podobnih kulturah, je vprašanje, ali bi takšna oblika odnosov pri nas sploh delovala, ali bi guanxi bil dobra podlaga pri sklepanju poslov ali ne. Guanxi je zelo tvegana strategija v takšni družbi, kot je naša, ki temelji na individualizmu, tekmovalnosti, hitrosti in fleksibilnosti. Vsekakor pa menim, da bi morali obe strani previdno pretehtati obe obliki in iz njiju potegniti tisto, kar bi jima še bolj pomagalo pri poslu, v odnosih in življenju.

8 SKLEP

Marketinški odnosi so nov (a tudi zelo star) korak v marketinški znanosti, saj so nadaljevanje transakcijskega marketinga, oz. kot bi nekateri raje rekli, nasprotje transakcijskega marketinga. Marketinški odnosi so nadgradnja preprostih transakcij in težijo k ohranjanju odnosov med podjetjem in njegovimi deležniki (potrošniki, zaposlenimi, drugimi podjetji itd.) V marketinških odnosih zasledimo štiri pomembne dimenzije: zaupanje, zavezanost, komunikacija in zadovoljstvo obeh strani. Sicer pa vsi ne sprejemajo marketinških odnosov tako odprto. Saunders in ostali (v Zupanc 2000, 4) kritično ocenjujejo marketinške odnose in trdijo, da so sicer danes moderni, toda mnogi ne verjamejo vanje. Kljub tej trditvi pa marketinški odnosi v poslovnem svetu zavzemajo vedno pomembnejše mesto.

V Sloveniji še ne moremo govoriti o marketinških odnosih, saj so podjetja še vedno v fazi prodajne usmeritve podjetja, medtem ko na globalni ravni že zasledimo zametke marketinških odnosov, saj nekatera podjetja že uspešno razumejo koncept marketinških odnosov in ga želijo prevesti v prakso. Gre za tako velik premik v načinu razmišljanja podjetij, in s tem mislim tako na menedžment kot tudi na delavce podjetij, da je dosedanjo prakso nemogoče spremeniti čez noč. Poleg tega je vedno prisoten določen skepticizem, saj se veliko podjetij boji novosti, ki poleg tega zahtevajo veliko truda in tudi dodaten strošek za vzpostavitev novega načina obnašanja podjetja na vseh ravneh. Marketinški odnosi pomenijo dolgoročen uspeh, potrpežljivo in preračunljivo načrtovanje, razumevanje vseh akterjev v verigi marketinških odnosov (od dobaviteljev do končnih strank), njihovo povezovanje, večanje lojalnosti vseh vpletenih, preučevanje njihovih želja in zahtev ter iskanje najboljših rešitev za njihovo uresničevanje. Torej gre za zapleten koncept, ki pokriva vse segmente, kar pomeni, da mora pokrivati vse interakcije z vsemi deležniki podjetja. Tudi nekateri avtorji, med njimi Hooley, Lynch in Shepherd (v Zupanc 2000, 11), menijo, da marketing ni zgolj funkcija določenega oddelka, ampak je gonilna sila in filozofija celotne organizacije, zato bi se morali posamezni oddelki med seboj povezovati in skupaj graditi marketinško kulturo kot nadgradnjo klasičnim funkcijam marketinga. Nadaljujejo tudi, da morajo zaposleni nameniti večji poudarek filozofiji marketinga, vrednotam v organizaciji in širši družbi ter aktivnostim v celotni organizaciji.

Na Kitajskem so se že dolgo nazaj razvili odnosi, imenovani guanxi. Razvili so se zaradi rigidnosti sistema, ki ljudem ni omogočal, da bogatijo s posli in na način, kakor je to pri nas

mogoče, ampak so si lahko pridobili prednost le z odnosi s pomembnimi posamezniki (npr. državniki uradniki), kar jim je omogočalo določene prednosti. Že dejstvo, da so za takšne odnose oblikovali besedo, pove veliko o pomembnosti tega pojma. Od zahodnih marketinških odnosov se razlikuje predvsem v tem, da ne izhaja iz marketinškega okolja, ampak iz osebnih odnosov, šele nato pa se je razvil kot uporabno orodje tudi v poslovnem svetu. Z razpadom prejšnjega sistema leta 1979 so se začele razmere v državi spreminjati in do danes se je Kitajska precej bolj odprla, pa tudi sistem je postal hitrejši in fleksibilnejši, čeprav še vedno precej nedoumljiv zahodnemu svetu. S tem se je pomen guanxija zmanjšal. Še vedno je zelo pomemben pri sklepanju poslov s kitajskimi podjetji in pomembnimi uradniki. Predvsem težko je razumeti vse njihove pogoje za delovanje na trgu (ki so lahko razumljeni na več načinov), kar pomeni, da podjetje potrebuje ljudi, ki bodo znali vzpostaviti odnose s pomembnimi posamezniki, ki velikokrat bolj po lastni volji interpretirajo zakone in podeljujejo licence. Podjetja se morajo tega zavedati in se pred vstopom na kitajski trg pripraviti in oblikovati strategijo, ki bo zadostila tudi podjetjem, s katerimi bi želelo to tuje zahodno podjetje postati partner.

Kitajska je postala pomemben del globalne ekonomije in uspeh oz. neuspeh globalnih podjetij na Kitajskem ima pomemben vpliv na delovanje po ostalih predelih sveta. Če želijo podjetja uspeti na Kitajskem, se morajo najprej zavedati drugačnih pravil in drugačnih poslovnih sektorjev. Na Kitajskem imamo dve paradigmi, ki vodita poslovni svet, odvisni pa sta od regulacije in odprtosti trga. Ti dve paradigmi sta guanxi in tržna paradigma. Guanxi ima tako v določenem sektorju še vedno zelo pomembno vlogo in lahko močno vpliva na uspeh podjetja. Predvsem je pomemben kot strateško orožje med vladnimi uslužbenci (ministri itd.), ki vplivajo na izdajanje različnih licenc in dovoljenj, ter med zaposlenimi, strankami, distributerji in partnerji. Zato je pomembno zaposliti ljudi z izkušnjami v razvijanju odnosov med ljudmi in s pomembnimi vezami.

Številni teoretiki pa si glede guanxija postavljajo tudi več kritičnih vprašanj, kot je npr. vprašanje korupcije oz. podkupovanja, saj se lahko koncept guanxija hitro spremeni v podkupovanje z darili, informacijami itd., kar na določeni ravni lahko privede do korupcije. Za tem sledi vprašanje etičnosti koncepta, kjer kritiki opozarjajo, da je lahko guanxi drugo ime za manipulacijo z določenimi posamezniki, ki so podjetju nujno potrebni. Seveda gre za to, kako moralni so posamezniki, ki med sabo komunicirajo, kar pomeni, da lahko pri določenih odnosih govorimo o etičnosti, pri drugih pa guanxi pomeni manipulacijo in izrabo moči. Moje mnenje je, da lahko katerikoli koncept izrabimo sebi v prid. Konec koncev so tudi vladarji na Kitajskem izrabili konfucianizem sebi v prid, čeprav je v svoji osnovi ta filozofija

na zelo visoki moralni ravni. Kapitalizem je imel zelo visoko etično, a naivno osnovo, danes pa marsikdo niti pomislil ne bi na to, saj je za marsikoga to sinonim za pohlep. Krščanstvo se je tudi začelo z desetimi božjimi zapovedmi (torej moralnimi nauki), pa smo šli skozi obdobja prodajanja odpustkov, inkvizicije, zažiganja »čarovnic« itd. O korupciji poslušamo vsak dan med poročili, tako pri nas kot povsod po svetu. Kar želim s tem povedati, je, da ne moremo konceptu guanxija kar pripisati nemoralnost ter tudi ga ne moremo kar poimenovati za orodje korupcije, ker to sam po sebi ni, strinjam pa se, da je zelo priročno orodje, če ga želimo zlorabiti. Ne gre za nemoralni koncept, gre za nemoralne posameznike. Ampak ali ni tako z vsakim konceptom?

9 LITERATURA

1. Ai, Jin. 2006. Guanxi Networks in China: Its Importance and Future Trends. *China & World Economy* 14 (5): 105-118.
2. Barnes, Bradley R., Neol Y. M. Siu, Qionglei Yu in Sally S. Y. Chan. 2009. Exploring Cosmetics Advertising in Southern China – An Investigation of Hong Kong and Shenzhen. *International Journal of Marketing Research* (1). Dostopno prek: <http://www.warc.com/Content/ContentViewer.aspx?MasterContentRef=07fbb92a-5138-4219-a6e6-dc3876ecbb2e&q=barnes+advertising> (12. januar 2011).
3. Berdavs, Andrej. 2008. *Delo in prosti čas v ZDA in Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Buttery, E. A. in T. K. P. Leung. 1998. The Difference Between Chinese and Western Negotiations. *European Journal of Marketing* 32 (3/4): 374–389.
5. Buttery, E. Alan in Y. H. Wong. 1999. The Development of a Guanxi Framework. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (1): 55–64.
6. Christopher, Martin, Adrian Payne in David Ballantyne. 2004. *Relationship Marketing: Creating Shareholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
7. CIA World Factbook. 2006. *What is Western Culture*. Dostopno prek: <http://westerncultureglobal.org/what-is-western-culture.html> (3. februar 2011).
8. Crofton, Ian. 1998. *Družinska enciklopedija Guinness*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
9. Deutsch, Karl W. 1981. *On Nationalism, World Regions, and the Nature of the West, Mobilization, Center-Periphery Structures, and Nation Building*, ed. per Torsvik. Oslo: Universitetsforlaget.
10. Davies, H., T. K. P. Leung, S. T. K. Luk in Y. H. Wong. 1995. The Benefits of »Guanxi«: the Value of Relationships in Developing the Chinese Market. *Industrial Marketing Management* (24): 207–214.
11. Devčić, Vanja. 2010. *Izreki, ki so spremenili svet*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Dolinšek, Špela 2007. *Intelektualni kapital in marketinški odnosi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Fan, Ying. 2007. »Guanxi« Government and Corporate Reputation in China. *Marketing Intelligence & Planning* 25 (5): 499–510.
14. Gardner, Philip, Allan Scott, Michael Scott Rohan in Andrew Hackleton. 1997. *Enciklopedija svetovne geografije*. Ljubljana: Delo - tiskarna Ljubljana.

15. Golubović, Gordan. 2003. *Stare modrosti v sodobni marketinški misli*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Gordon, Ian H. 1998. *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. Toronto: John Wiley & Sons Canada cor.
17. Goršič, Primož. 2007. *Internacionalizacija podjetja: Lifeclass Hotels & Resorts*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Grönroos, Christian. 1990. *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Toronto: Lexington Books.
19. Gummerson, Evert. 2003. *Total Relationship Marketing: Marketing Strategy Moving From the 4Ps – Product, Price, Promotion, Place – of Traditional Marketing Management to the 30Rs – the Thirty Relationships – of a New Marketing Paradigm*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
20. Harker, Michael John. 1999. Relationship Marketing defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence & Planning* 17 (1): 13–20.
21. Hofstade, Geert. 1983. National Cultures in Four Dimensions: A Research Based Theory of Cultural Differences among Nations. *International Studies of Management and Organization* 12 (52): 46-74.
22. Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Reading: McGraw-Hill.
23. Huntington, Samuel P. 1997. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. New York: Touchstone.
24. --- 2005. *Spopad civilizacij*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
25. Huston, Smith. 1996. *Svetovne religije*. Maribor: Obzorja.
26. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. --- 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. Landauer, Jeff in Joseph Rowlands. 2001. *Definition of Capitalism*. Dostopno prek: http://www.importanceofphilosophy.com/Politics_Capitalism.html (13. januar 2011).
30. Laozi, Zhuang Zi in Lie Zi Laozi. 1992. *Klasiki Daoizma*. Slovenska matica: Ljubljana.
31. Leung, T. K. P. in Y. H. Wong. 2001. The Ethics and Positioning of Guanxi in China. *Marketing Intelligence and Planning* 19 (1): 55–64.

32. Lui, Hong in Lars-Uno Roos. 2006. Managing Strategic Planning Paradigms in China. *Marketing Intelligence and Planning* 24 (5): 432–445.
33. Naglič, Miha 2009. *Kapitalizem in omejevanje*. Dostopno prek: http://www.siol.net/slovenija/aktualno/2009/11/kapitalizem_in_omejevanje.aspx (18. februar 2010).
34. Milčinski, Maja. 1988. *Stara kitajska modrost*. Ljubljana: Paralele.
35. Morgan, Robert. M. in Shelby D. Hunt. 1994. The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 327–334.
36. National Bureau of Statistics. 2007. *GDP Growth in China 1952 – 2009*. Dostopno na: **Error! Hyperlink reference not valid.** januar 2011).
37. Nickels, William G. in Marian Burk Wood. 1997. *Marketing: Relationships, Quality, Value*. New York: Worth Publishers.
38. Palmer, Adrian. 2000. *Principles of Marketing*. New York: Oxford University Press.
39. Palmer, Roger, Adam Lindgreen in Joëlle Vanhamme. 2005. Relationship Marketing: Schools of Thought and Future Research Directions. *Marketing Intelligence and Planning* 23 (3): 313–330.
40. Pišek, Mateja. 2008. *Analiza vstopa podjetja Krka d.o.o. na kitajski trg*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Putman, Robert D. 1993. *Making Democracy Work: Civil Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
42. Random House Dictionary. 2009. *Capitalism*. Dostopno prek: <http://dictionary.reference.com/browse/Capitalism> (17. januar 2010).
43. Rošker, Jana. 1992. *Zmajeva hiša: Oris kitajske kulture in civilizacije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
44. Saje, Mitja. 2006. *Sodobna Kitajska: politični in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Znanstvenoraziskovalni inštitut Filozofske fakultete.
45. Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
46. Shenkar, O. in S. Ronen 1987. The Cultural Context of Negotiations. *Journal of Purchasing and Materials Management* Spring (20–26).
47. Sheth, Jagdish N. in Atul Paravatiyar. 2000. *Handbook of Relationship Marketing*. California: Sage Publications.
48. Svarog – izbraževalni zavod. 2009. *Rimska in grška mitologija*. Dostopno prek: http://baza.svarog.org/mitologija/grska_mitologija/index.php (25. november 2009).

49. Theron, Edwin in Nic S. Terblanche. 2010. Dimensions of Relationship Marketing in Business-to-business Financial Services. *International Journal of Marketing Research* 52 (3):1–12.
50. Kaneda, Toshiko. 2006. *China's Concern Over Population Aging and Health*. Dostopno prek: <http://www.prb.org/Articles/2006/ChinasConcernOverPopulationAgingandHealth.aspx> (22. januar 2011).
51. United Nations. 2006. *World Population Prospects The 2004 Revision*. Dostopno prek: http://www.un.org/esa/population/publications/WPP2004/WPP2004_Vol3_Final/WPP2004_Analytical_Report.pdf (13. februar 2011).
52. Varey, Richard. 2002. *Relationship Marketing: Dialogue and Networks in the e-commerce Era*. Chichester: John Wiley & Sons.
53. Večer. 2010. *Vzhod in zahod*. Dostopno prek: <http://web.vecer.com/portali/vecer/v1/default.asp?kaj=3&id=2010112205594872> (11. januar 2011).
54. Veljačić, Čedomil. 1992. *Ločnice azijskih filozofij*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
55. Weber, Max. 1951. *The Religion of China: Confucianism and Taoism*. New York: Free press.
56. --- 1968. *Metodologija društvenih nauka*. Zagreb: Globus.
57. --- 2002. *Protestantska etika in duh kapitalizma*. Ljubljana: Studia Humanitatis.
58. Webster, Frederick E. Jr. 2002. *Market-driven Management: How to Define, Develop, and Deliver Customer Value*. New York: Wiley & Sons.
59. Wikipedia 2009. *Capitalism*. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/Capitalism> (13. februar 2010).
60. Yang, M. M. 1986. *The Art of Social Relationships and Exchange in China*. CA: University of California.
61. Young-Jin, Choi. 2003. Vzhodna in zahodna civilizacija: primerjalni vidik. *Teorija in praksa* 40 (3): 560-571.
62. Yueh, Linda. 2005. The Challenge For Marketing In China. *Market Leader* (28). Dostopno prek: <http://www.warc.com/Content/ContentViewer.aspx?MasterContentRef=effd2b83-9140-4f26-a2ed-b1d7fc33fe08&q=yueh+linda> (12. januar 2011).
63. Zavod RS za šolstvo. 2007. *Med antičnimi bogovi*. Dostopno na: <http://ro.sio.si/projekti/medanticnimibogovi/> (21. november 2009).
64. Zloch-Christy, Iliana. 1998. *Eastern Europe and the World Economy: Challenges of Transition and Globalization*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.

65. Zofijini ljubimci – društvo za razvoj humanistike. 2009. *Kapitalizem za začetnike*.
Dostopno prek: http://www.zofijini.net/predavanja_kapitalizem.html (13. februar 2010).
66. Zupanc, Barbara. 2000. *Psihologija interakcije in marketinški odnosi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga A: Vrste kapitalističnih sistemov

Berdavs (2008: 19–21) je po Amblu (2003: 104–106) povzel pet modelov kapitalističnega sistema (Amable 2003, 104–106):

Tržno usmerjeni kapitalizem:

- *Trg proizvodov*: dereguliran; pomembna cenovna konkurenca; malo ovir za podjetništvo; nizka stopnja administrativne regulacije; nizka stopnja državnega nadzora.
- *Trg dela*: nizko varstvo delavcev; kratki odpovedni roki; možnost hitre zaposlitve za določen čas; nizka stopnja koordinacije ali centralizacije pri pogajanju o plačah, fleksibilne plače.
- *Finančni sistem*: visoko varstvo manjšinskih lastnikov; razpršeno lastništvo velikih in srednje velikih družb; velik finančni trg; odprt trg za prevzeme in odkupe.
- *Socialni sistem*: nizka stopnja socialne varnosti; zasebno financiran pokojninski sistem; nevmešavanje države.
- *Izobraževalni sistem*: tekmovalno usmerjen; visoke vpisnine.
- *Države*: ZDA, Kanada, Avstralija, Velika Britanija.

Socialdemokratski kapitalizem:

- *Trg proizvodov*: reguliran; visoka stopnja državne intervencije; pomembna je kakovostna konkurenca.
- *Trg dela*: zmerno varstvo delavcev, močni sindikati; aktivne politike zaposlovanja.
- *Finančni sistem*: velik poudarek na lastništvu; preprost finančni trg; trg nenaklonjen prevzemom in odkupom.
- *Socialni sistem*: visoka stopnja socialnega varstva; močna državna intervencija.
- *Izobraževalni sistem*: javni izobraževalni sistem; javno financiranje; poudarek na kakovostnem primarnem in sekundarnem izobraževanju.
- *Države*: Danska, Finska, Švedska.

Azijski kapitalizem:

- *Trg proizvodov*: bolj vodeno kot regulirano tržno tekmovanje; pomembna tako cenovna kot kakovostna konkurenca; prisotnost države.

- *Trg dela:* varstvo zaposlenih; omejena zunanja fleksibilnost.
- *Finančni sistem:* na bančništvu temelječ finančni sistem; ni interesa za prevzeme ali odkupe.
- *Socialni sistem:* nizka stopnja socialne varnosti.
- *Izobraževalni sistem:* zasebni sistem financiranja; kakovostno terciarno izobraževanje; izobraževanje v korporacijah.
- *Države:* Japonska, Koreja.

Kontinentalni evropski kapitalizem:

- *Trg proizvodov:* zmerno pomembna cenovna konkurenca; dokaj visoka kakovostna konkurenca; slaba zaščita pred tujimi organizacijami.
- *Trg dela:* visoko varstvo delavcev; stabilnost služb; zmerno močni sindikati; konfliktni industrijski odnosi.
- *Finančni sistem:* nizka varnost zunanjih lastnikov; trg nenaklonjen prevzemom in odkupom; finančne institucije nadzirajo organizacije; preprost finančni trg; visoka koncentracija bank.
- *Socialni sistem:* visoka stopnja socialnega varstva; korporativni sistem; ugodnosti so večinoma vezane na zaposlitev.
- *Izobraževalni sistem:* javni izobraževalni sistem; poudarek na sekundarnem izobraževanju; visoka stopnja standardizacije.
- *Države:* Avstrija, Belgija, Nemčija, Francija, Irska, Švica, Nizozemska, Norveška.

Mediterranski kapitalizem:

- *Trg proizvodov:* cenovno konkurenčen; državna intervencija; pomembna so majhna podjetja; zmerna zaščita pred tujimi organizacijami.
- *Trg dela:* visoka varnost zaposlitve (velika podjetja); omejeno začasno delo; možnost konflikta delodajalec-delojemalec.
- *Finančni sistem:* nizka varnost zunanjih lastnikov; trg nenaklonjen prevzemom in odkupom; finančne institucije nadzorujejo organizacije; na banki temelječe vodenje, preprost finančni trg.
- *Socialni sistem:* zmerna stopnja socialne varnosti; visoka prisotnost države.
- *Izobraževalni sistem:* šibko javno financiranje; šibko terciarno izobraževanje; vseživljenjsko izobraževanje ni prisotno.

- *Države:* Italija, Španija, Grčija, Portugalska.

Priloga B: Ekonomska definicija kapitalizma v angleščini

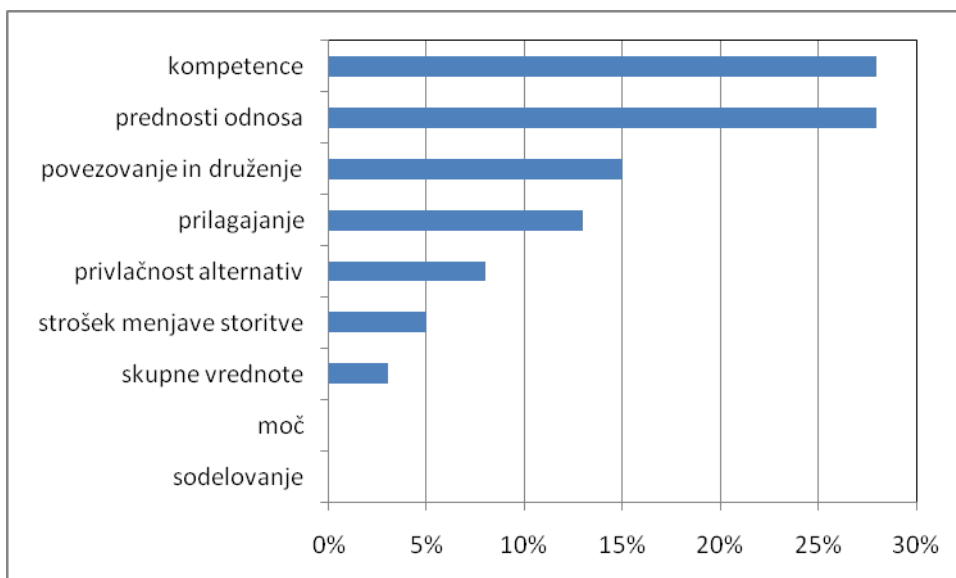
»An economic system in which the means of production and distribution are privately or corporately owned and development is proportionate to the accumulation and reinvestment of profits gained in a free market.« (Landauer in Rowlands, http://www.importanceofphilosophy.com/Politics_Capitalism.html.)

Priloga C: Politična definicija kapitalizma v angleščini

»Capitalism is a social system based on the principle of individual rights.« (Landauer in Rowlands, http://www.importanceofphilosophy.com/Politics_Capitalism.html.)

Priloga Č: Ostale pomembne dimenzije v dolgoročnih marketinških odnosih v finančnem sektorju

Tabela Č.1: Ostale pomembne dimenzije dolgoročnih marketinških odnosov v finančnem sektorju

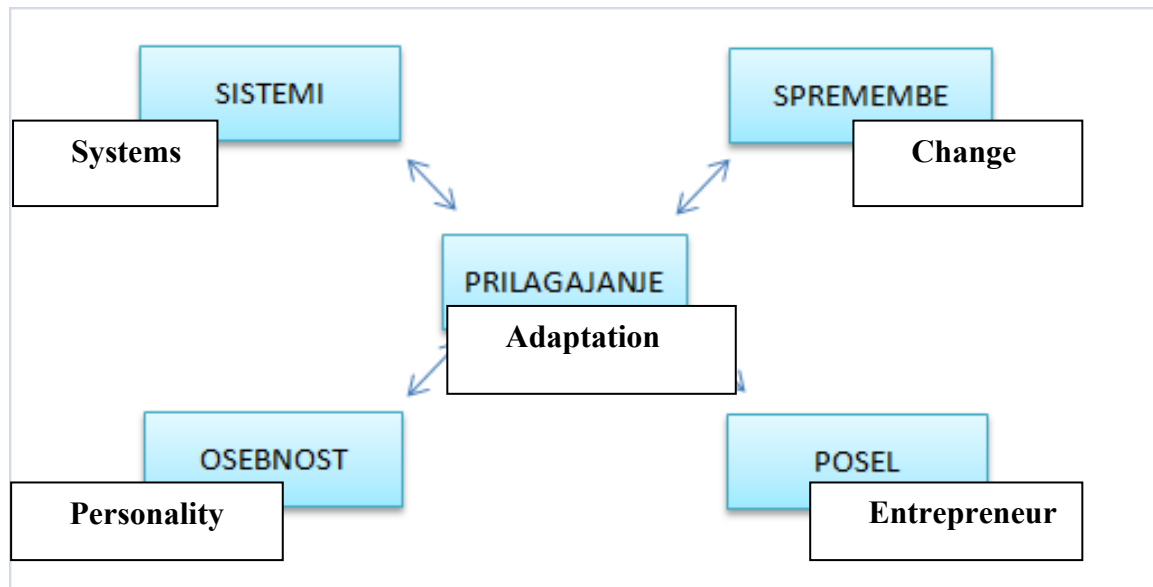


Vir: Theron in Terblanche (2010, 7).

Priloga D: SPACE-diagram

Diagram iz poglavja Model guanxija – besede v angleščini, ki ponazarjajo akrostih: S (System), P (Personality), A (Adaptation), C (Change), E (Entrepreneurship).

Slika D.1: Model SPACE



Vir: Buttery in Wong (1999, 150).

Priloga E: Wongova raziskava 1

Wongova raziskava iz leta 1997 in koleracija med odnosi v vsakdanjem življenju in poslovnem delovanju – alfa koeficient. Wong je raziskavo izvedel v Hongkongu in razposlal tisoč vprašalnikov. Iz njih je izluščil 272 vrnjenih vprašalnikov, ki so dejansko bili uporabni. V svoji raziskavi je Wong opredelil sedem glavnih faktorjev (iz 30), ki so morali imeti vrednost nad ena. To je določil z alfa koeficientom (Conbachov alfa test koeficienta). Pri tem je zadnji, sedmi faktor izločil, saj je bil nižji od ena. Vrednosti faktorjev so navedene v tabeli.

Tabela E.1: Wongova raziskava (1997) – faktorji, njihove vrednosti in varianca

Faktor	Vrednost	% variance	komulativen %
1	1,89866	14,6	14,8
2	1,65744	12,7	27,4
3	1,53831	11,8	39,2
4	1,97343	17,9	17,9
5	1,55549	14,2	32,1
6	2,07506	34,6	34,6
7	1,10172	18,4	52,9

Vir: Buttery in Wong (1999, 150).

Njegove ugotovitve o odnosih v kitajski družbi so bile naslednje:

- Druženje: Kitajci namenijo zabavi oz. druženju od tri do pet večerov na teden.
- Čas, v katerem identificirajo odločevalca: 71 % jih je predvidelo tri mesece, 13% pa kar dve leti.
- Čas, v katerem lahko zgradijo stabilen odnos: 29 % jih je predvidelo od tri do pet mesecev, 6,8 % pa je predvidelo kar do pet let;
- Število kontaktov, ki bi jih porabili, da bi ustvarili trden odnos: 41 % je predvidelo, da bi bili pripravljeni imeti opravke z od dvema do štirimi osebami oz. kanali, da bi nek odnos stabilizirali.

Wong je v svoj vprašalnik vključil tudi vprašanja o delovanju: indikatorji prodajnega delovanja, stroški oblikovanja in ohranjanja odnosov med poslovanjem in o formalizaciji odnosov v obliki pogodb itd., zato da je lahko preveril, ali obstaja določen odnos med prvimi odgovori o odnosih in odgovori o delovanju, ki sem jih v prejšnji prilogi naštel. Korelacija je bila očitna pri štirih temeljih guanxija (zavržena pa pri oportunističnem in negotovosti), zato je te ugotovitve prenesel tudi v načine delovanja v podjetjih na Kitajskem in jih uporabil pri oblikovanju guanxi okvirja.

Priloga F: Wongova raziskava 2

Wongova raziskava iz leta 1997 in korelacija med odnosi v vsakdanjem življenju in poslovnem delovanju – Pearsonov koeficient

Tabela F.1: Korelacija med guanxi konstrukti in indikatorji delovanja guanxija

TEMELJI	Preteklost	Prodaja	Prihodnjost	Odnos	Zaključitev	Formalizacija
Usluga	-0,0403	-0,0747	0,0328	0,0767	0,155 ^b	0,0766
Zaupanje	0,0316	0,1359 ^c	0,1819 ^a	0,1266 ^c	0,2658 ^a	0,0524
Odvisnost	0,0418	0,1299 ^c	0,1366 ^c	0,0261	0,0497	-0,1049
Prilagajanje	0,2039 ^b	0,1501 ^b	0,2441 ^a	0,0603 ^b	-0,2357 ^a	0,1321 ^b

Vir: Buttery in Wong (1999, 151).

Priloga G: Hofstedova raziskava

Podatki, ki jih je Hofstede zbral s svojo raziskavo in prikazujejo povprečno vrednost po državah.

Tabela G.1: Primerjava odnosa do posameznih dimenzij med pripadniki različnih držav

DIMENZIJA	Hong Kong	Taiwan	Singapur	Povp. Vzhod	ZDA	Avstralija	VB	Povp. Zahod
Razmerja moči	68	58	74	67	40	36	35	37
Individualizem	25	20	17	21	91	90	89	90
Moški koncept delovanja	57	45	48	50	62	61	66	63
Izogibanje negotovosti	29	69	8	35	46	51	35	44
Dolgoročna orientiranost*	96	87	48	77	29	31	25	28

* Zasnovana na kitajski raziskavi, ki je prikazovala dolgoročno orientiranost

Vir: Hofstede v Buttery in Wong (1999, 148).