

Универзитет у Београду
Дипломске академске-мастер студије
Менаџмент пословних перформанси

МАСТЕР РАД

Студент: Лотеса Манојловић 17/09

Београд, октобар 2011

Универзитет у Београду
Дипломске академске-мастер студије
Менаџмент пословних перформанси

Мастер рад

КИНЕСКЕ КУЛТУРНЕ ВРЕДНОСТИ И МЕНАЏМЕНТ

Студент: Лотеса Манојловић 17/09

Ментор: Проф.др Ондреј Јашко

Београд, октобар 2011

Чланови комисије:

Проф.др Ондреј Јашко, ФОН, ментор

Проф.др Добривоје Михаиловић, ФОН, члан

Проф.др Љиљана Марковић, Филолошки факултет, члан

САЖЕТАК

У фокусу овог мастер рада је однос између кинеских културних вредности и њиховог утицаја на менаџмент. Основни циљ је истражити у којој мери културна уверења утичу на стил менаџмента у предузећима на тлу НР Кине, односно да ли су културна уверења подстрек или препрека за развој предузећа. У циљу добијања што комплетније слике, у раду ће се обрадити стил менаџмента у државним предузећима, друштвеним и то комунално-сеоским предузећима, приватним (породичним) и предузећима са мешовитим капиталом. Имајући у виду предмет и циљ истраживања мастер рад ће се, пре свега, базирати на квалитативној методологији истраживања. Осим квалитативне, у одређеној мери ће се користити и квантитативна методологија, која ће се огледати у презентовању и тумачењу резултата релевантних истраживања, спроведених од стране еминентних аутора. Закључци који следе су да културна уверења значајно утичу на стил менаџмента, али она се не могу посматрати као једини фактор који утиче на успех предузећа.

Кључне речи: НР Кина, кинеске културне вредности, кинески менаџмент

This master thesis is focused on relationship between Chinese cultural values and their impact on Chinese management. The basic purpose is to research to what extent cultural values exert influence on management styles in companies in PR of China; in other words are cultural values stimulus or hindrance to company growth. In order to get complete picture, management styles in state enterprises, collective enterprises (township and village enterprises), private (family-run companies) and joint ventures companies will be researched. Regarding the subject and the purpose of paper, master thesis will be based on qualitative research methodology. Besides, qualitative research methodology, quantitative research methodology will be also used to a certain extent, in form of presentation and interpretation of relevant surveys, conducted by the eminent authors. The findings indicate that cultural values significantly impact on managerial styles, but they cannot be regarded as the only factor of the company success.

Key words: PR of China, Chinese cultural values, Chinese management

Биографија

Лотеса Манојловић је рођена 16.07.1976.године у Сарајеву. Дипломирала 1999.године на Катедри за кинески језик и књижевност, на Филолошком факултету Универзитета у Београду. Други студијски језик је био енглески.

У периоду од 2000-2008.године била је запослена у кинеским предузећима „Јуе Ксију“ („*Yue Xiu*“) и „Да Чунченг“ („*Da Chuncheng*“) на месту преводиоца за кинески језик.

Од 2009. године ради у предузећу ЖПП ГП „Београд“ на месту техничког секретара. Такође, ангажована је као хонорарни сарадник-инокоресподент за кинески језик у неколико српских предузећа.

САДРЖАЈ

ПОПИС СКРАЋЕНИЦА.....	III
ПОПИС ТАБЕЛА, СЛИКА И ГРАФИКОНА.....	IV
УВОД	1
Сврха и циљ истраживања.....	1
Методе истраживања.....	2
Хипотезе истраживачког рада	2
Структура и садржај рада	2
1. КУЛТУРА КИНЕ	4
1.1. Географски, економски и филозофски контекст	4
1.2. Почети кинеског менаџмента	5
1.3. Специфичности кинеске културе	7
2. ДРЖАВНА ПРЕДУЗЕЋА	17
2.1. Систем регрутације, селекције и евалуације рада запослених	18
2.2. Структура предузећа	24
2.3. Синдикати и раднички савети	25
2.4. Студија случаја Хаиер груп (Haier group)	26
3. ДРУШТВЕНА ПРЕДУЗЕЋА.....	33
3.1. Комунална и сеоска предузећа	33
3.2. Разлике између друштвених и приватних предузећа.....	35
3.3. Начин пословања.....	37
4. ПРИВАТНА ПРЕДУЗЕЋА.....	42
4.1. Студија случаја: Цеђанг провинција.....	47
4.2. Проблеми у приватном предузетништву.....	48

4.3.	Породични бизнис-карактеристике, предности и мане.....	50
4.4.	Студија случаја: Хуавен технолоџис (Huawei Technologies).....	59
4.5.	Пословна удружења приватника	61
5.	ПРЕДУЗЕЋА СА МЕШОВИТИМ КАПИТАЛОМ	63
5.1.	Облици страних улагања.....	64
5.2.	Пристап проблемима и решавање конфликта.....	70
5.3.	Људски ресурси	75
ЗАКЉУЧАК		77
ЛИТЕРАТУРА		79

Попис скраћеница

1. **ACFIC** (*All-China Federation of Industry and Commerce*)
Свекинеска федерација за индустрију и трговину
2. **ACFTU** (*All-China Federation of Trade Unions*)
Свекинеска федерација синдиката
3. **CAEFI** (*China Association for Enterprises with Foreign Investments*)
Кинеска асоцијација предузећа са страним инвестицијама
4. **CIC** (*China Investment Corp*)
Кинеска корпорација за инвестиције
5. **CNOC** (*China National Offshore Oil Corporation*)
Кинеска државна нафтна корпорација
6. **MOFERT** (*Ministry of Foreign Economy Relations and Trade*)
Министарство за спољне економске односе и трговину
7. **SASAC** (*State-owned assets supervision and administration commission of the state council*)
Државни савет за супервизију државне имовине и управне комисије
8. **SELA** (*Self-Employes Laboureres Association*)
Асоцијација за samozапослене раднике
9. **ТНК**
Транснационална компанија

ПОПИС ТАБЕЛА, СЛИКА И ГРАФИКОНА

ТАБЕЛА 1: РАЗЛИКЕ У ВИЂЕЊУ ПОЈМА ДРУШТВЕНЕ МРЕЖЕ	15
ТАБЕЛА 2: РАЗЛИКЕ ИЗМЕЂУ СТАРОГ И НОВОГ „ХАИЕР“ СИСТЕМА МЕНАЏМЕНТА	30
ТАБЕЛА 3: ПОДЕЛА НА АДМИНИСТРАТИВНЕ ОБЛАСТИ У НР КИНИ	33
ТАБЕЛА 4: ИЗВОР ЗА ПОЧЕТНИ КАПИТАЛ ЗА ПОКРЕТАЊЕ ПРИВАТНОГ ПОСЛА	57
ТАБЕЛА 5: МОДЕЛ ПРИЛАГОЂАВАЊА У ПРЕДУЗЕЋИМА СА МЕШОВИТИМ КАПИТАЛОМ	69
СЛИКА 1: СТВАРАЊЕ ДРУШТВЕНЕ МРЕЖЕ	14
СЛИКА 2: СИСТЕМ МОЋИ У ДРЖАВНОМ ПРЕДУЗЕЋУ	21
СЛИКА 3: ИНТЕРНИ ОРГАНИЗАЦИОНИ МОДЕЛИ У ДРЖАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА	25
СЛИКА 4: КАРАКТЕРИСТИКЕ ПОСЛОВАЊА МАЛОГ ПРЕДУЗЕЋА	43
СЛИКА 5: ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОРОДИЧНОГ БИЗНИСА	54
СЛИКА 6: ПОНАШАЊЕ У КОНФЛИКТНИМ СИТУАЦИЈАМА	73
ГРАФИКОН 1: БРОЈНОСТ ЧЛАНОВА СИНДИКАТА ПО ПРЕДУЗЕЋИМА	26
ГРАФИКОН 2: БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ У КОМУНАЛНИМ И СЕОСКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА, 1978-1999	40
ГРАФИКОН 3: ФИНАНСИЈСКИ ДОПРИНОС КОМУНАЛНИХ И СЕОСКИХ ПРЕДУЗЕЋА У ПЕРИОДУ 1978-1999	41
ГРАФИКОН 4: УПОРЕДНИ ПРИКАЗ БРОЈА ПРЕДУЗЕЋА (2001/2008 ГОДИНА)	42
ГРАФИКОН 5: ПОРЕЂЕЊЕ СТРУКТУРАЛНИХ ПРОФИЛА ДРЖАВНИХ И ПРИВАТНИХ ПРЕДУЗЕЋА У КИНИ	44
ГРАФИКОН 6: ПОРЕЂЕЊЕ МЕНАЏЕРСКИХ СТИЛОВА У ПРИВАТНИМ И ДРЖАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА У КИНИ	44
ГРАФИКОН 7: НАГЛАШЕНОСТ ВРЕДНОСТИ КИНЕСКЕ КУЛТУРЕ У ПРИВАТНИМ И ДРЖАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА	45

УВОД

*И пут од хиљаду лија почиње првим кораком
(Лао Це)*

Кина је свој први корак на путу ка модерном животу започела 1978. године када је званично прогласила политику „отворених врата“ и тиме започела програм модернизације. Данас, тридесетак година касније, она је друга земља по бруто националном доходу, одмах иза САД-а. Последње три деценије кинески национални доходак је растао у просеку за око десет одсто сваке године, што значи да је Кина сваких девет година дуплирала свој бруто национални доходак.

Према неким прогнозама Кина ће у периоду од 2020-2040. године, под условом да се њен развој настави садашњим темпом, и уколико не буде великих промена, постати прва земља по својој економској моћи.

Тако брз темпо развоја није виђен у историји. Великој Британији је било потребно шездесет година да дуплира свој национални доходак, САД педесет. Кина то постиже за мање од десет година.

Појам кинеског менаџмента је релативно нов појам у литератури. У раду се анализира менаџмент у НР Кини кроз призму културолошких вредности, уверења и претпоставки. Менаџмент се у овом случају не односи само на пословне активности менаџера-професионалца, већ има ширу конотацију и односи се на менаџмент као функцију неопходну за сваки пословни подухват, без обзира да ли га предузима професионални менаџер, приватни предузетник или владин чиновник.

Сврха и циљ истраживања

Узимајући у обзир предмет истраживања, основни циљ истраживања је испитивање карактеристика и значаја културних уверења и њиховог утицаја на организациону структуру предузећа. Другим речима, циљ рада је да покаже да ли, и у ком степену, културна уверења представљају подстрек а у ком степену препреку за развој и раст предузећа.

Актуелност истраживачког рада огледа се у свеприсутном кинеском утицају, па се поставља питање да ли постоји пословни модел са типичним кинеским карактеристикама? Другим речима, пословни модели са карактеристичним западњачким моделима нису једини успешни. У ужем смислу, имајући у виду све присутнију привредно-политичку сарадњу између НР Кине и Републике Србије неопходно је да се боље упознају карактеристике кинеског менаџмента како би српски привредници боље и успешније комуницирали са кинеским партнерима.

Методе истраживања

Имајући у виду предмет и циљ истраживања рад ће се, пре свега, базирати на квалитативној методологији истраживања. Осим квалитативне, у одређеној мери ће се користити и квантитативна методологија, која ће се огледати у презентовању и тумачењу резултата релевантних истраживања, спроведених од стране еминентних аутора. Ради јаснијег презентовања разматране проблематике, користиће се табеле и графикони.

Узимајући у обзир предмет и циљ рада, незаобилазан ће бити и метод компарације, који ће се огледати у поређењу стилова менаџмента у приватним и државним предузећима. Поред претходно поменутих, у раду ће обрадити неколико мањих студија случаја.

Хипотезе истраживачког рада

У раду се полази од следећих претпоставки:

- Утицај традиционалних кинеских културних вредности на данашње менаџере је присутан у великој мери
- Захваљујући управо тим утицајима Кина је направила велики помак у последњих 30 година
- Културолошке вредности, поред прогресивних (ефективних) утицаја имају и регресивне (негативне утицаје)

Структура и садржај рада

У раду се прво објашњавају најважније чињенице о кинеским културним уверењима, вредностима и претпоставкама. Да бисмо добили што целовитију слику о утицају културолошких претпоставки на менаџмент обрађује се систем менаџмента у државним, приватним као и у предузећима са заједничким (кинеско-страним) улагањима. Једно

поглавље је посвећено раду друштвених предузећа. Реч је о кинеском феномену, комуналним и сеоским предузећима која су одиграла значајну улогу у економском развоју Кине.

1. Култура Кине

1.1. *Географски, економски и филозофски контекст*

Човеково размишљање је обично условљено околином у којој живи. Живећи у одређеном специфичном окружењу, он осећа живот на извешан начин, те стога његова животна и радна филозофија има извесне особености те нације. Ово важи за појединца као што важи и за народ. Да бисмо боље разумели кинеску цивилизацију и културу потребно је да сагледамо географску, економску и културну позадину ове земље.

Кина је континентална земља. За старе Кинезе њихова земља била је цео свет. У кинеском језику постоје два израза која се могу превести као “свет”. Један је ”све под небом” а други је ”све унутар четири мора”. Људима из приморских земаља, какви су на пример били Грци, било би непојмљиво да овакви изрази буду синоними али у кинеском језику јесу синоними. Кинези на свом језику Кину зову ”земља у центру света” (*zhongguo* 中国). Дуго времена, све до отварања Кине према свету, Кина је била затворена за остатак света. Може се рећи да су били и једним делом ксенофобични (Жерне 2008).

Када је реч о економским условима, Кина је континентална земља и Кинези су морали да стичу средства за живот земљорадњом. Чак се и данас процењује да део кинеског становништва које се бави земљорадњом износи око 70 %. У аграрној земљи земљорадња је главни вид производње и то Кинези сматрају ”кореном” док је трговина виђена као ”грана” јер у трговини нема производње, то је размена. Зато се са висине гледа на људе који се баве ”граном”, то јесте на трговце. Они су били последњи и најнижи од четири традиционална друштвена сталежа, а остала три чине учењаци, ратари и занатлије. Кинески учењаци (школовани људи) су обично били земљопоседници а ратари - сељаци су стварно обрађивали земљу. То су биле две професије поштоване у Кини. Земљорадници морају да живе на својој земљи која је непокретна, а исто важи и за учењаке-земљопоседнике. Људи су из економских разлога морали да живе заједно. Тако се развио кинески породични систем, који је без сумње један од најсложенијих и најбоље

организованих на свету. Велики део конфуцијанства јесте рационално оправдање или теоријски израз овог друштвеног система. Породични систем је био друштвени систем Кине. Од пет традиционалних друштвених односа, које чине однос између (1) владара и поданика, (2) оца и сина, (3) старијег и млађег брата, (4) мужа и жене, (5) пријатеља и пријатеља, три су породични односи. Преостала два, мада нису породични односи, могу се изразити терминима породице. Из таквог породичног система развило се и обожавање предака.

Обожавани предак је обично био први члан породице, који је себе и своје потомке устоличио на том земљишту. Он је тиме постао симбол јединства породице, а великој и сложеној организацији такав симбол је био неопходан. Отуда и кинески специфичан однос према ауторитету, мешавина страха и обожавања. Велики део конфуцијанства представља рационално оправдање овог друштвеног система. С обзиром да је овај друштвени систем био изданак извесних економских услова, а ови услови су опет били последица географске средине, за Кинезе су и систем и његов теоријски израз били веома природни. Због тога је конфуцијанство природно постало ортодоксна филозофија, и то је остало док најезда индустријализације из модерне Европе и Америке није изменила економску основу кинеског живота (Фунг 1977, Маљавин 2008, Жерне 2008).

1.2. Почети кинеског менаџмента

У кинеској цивилизацији биле су познате одређене активности које су по одређеним карактеристикама биле веома блиске па чак и идентичне са активностима савремених менаџера. Примери који потврђују ову тезу су многобројни и могу се наћи у домену организације грађења објеката (као нпр. изградња Великог кинеског зида) или у домену руковођења државом. Кинези су посебну пажњу поклањали проналажењу оптималног система рада државног апарата, и радили су непрестано на његовом усавршавању. При томе, посебна пажња је посвећивана: изградњи хијерархијске структуре, подели рада, дефинисању дужности различитих носилаца функција у државном апарату (од највиших до најнижих) и успостављању ефикасне контроле рада подређених.

У складу са тим у старој Кини изузетно значајна пажња је посвећивана регрутацији и селекцији кадрова за обављање државних и војничких послова (нарочит интерес и

стваралачки допринос у томе везује се за период владавине династије Хан). Поштујући Конфуцијеве ставове о потреби да се избор људи који треба да раде у државној управи врши у складу са њиховим стварним, претходно провереним, вредностима и способностима, уведена је пракса провере кандидата за пријем (а касније и за напредовање) у државну управу и војску. Ова активност је временом усавршавана да би се, на крају, претворила у добро организован систем провере (путем различитих испита и тестова)¹ и рангирања кандидата. Могло би се рећи да је Кина прва у свету увела конкурс за запошљавање јер је први конкурс организован 606. године.

Кинеска бирократија је имала своје предности и мане. Што се мана тиче, најважнија је ауторитарни карактер власти који је претерано компликовао бирократски апарат. Али, оно што је важније су позитивне стране јер је управо овај бирократски систем створио јако ефикасан систем управљања: осмшљен службенички распоред, јасну расподела функција, чврсту контролу над извршавањем одлука, јединствен систем идеолошких и, што је најважније културних вредности које су се ослањале на моћну традицију конфуцијанске учености и флексибилну равнотежу снага између царског чиновништва и провинцијске елите (Маљавин 2008).

У древној Кини појавио се и први писани рад о менаџменту у војсци. Реч је о студији „Умеће ратовања“ коју је написао кинески генерал Сун Цу 600 година пре нове ере. У студији су обрађена бројна питања из области организације војске, статуса припадника војске, односа између надређених и подређених, начина комуницирања и метода контролисања извршавања задатака. Међутим, посебну пажњу заслужују ставови Сун Цуа:

- да постоји пет војних правила: мерење, процењивање, прорачунавање, упоређивање и победа.
- командовање великим бројем људи као и командовање малим бројем људи захтева организовање мањих група;
- вођење борбе и с већим и мањим бројем људи захтева форме и знакове; дезорганизација се јавља када генерали имају слаб морал и ауторитет, па им наређења бивају нејасна, официри недоследни, а јединице немарно распоређене;

¹ Тестовима су проверавана знања из области класика, права, историје, писма, математике, војних способности са испитом гађања, опште културе и поезије. Испити су одржавани на више нивоа: конкурс на нивоу обласне управе, конкурс на нивоу царског секретаријата и конкурс у палати у присуству цара. На крају остаје само конкурс чија је објективност гарантована анонимношћу рукописа (Маљавин 2008).

- понашајте се према својим војницима као што се понашате према деци, и они ће вас пратити и кроз најдубље долине; волите своје војнике као властиту децу, и они ће добровољно умрети с вама.
- Лако је онима који стигну први на бојно поље и ту чекају свог противника; они који стигну последњи на поприште и јурну у битку, изморе се. Стога добри ратници натерају противника да дође к њима, а не иду противнику.
- У рату није увек корисно бити јачи, ослањати се само на војну снагу; довољно је да консолидујете своје снаге, процените противнике и окупите људе. То је све. Индивидуалци без стратегије који неозбиљно схвате противнике, неизбежно ће допасти у туђе заробљеништво.
- Ако немате првобитан план и замисао, већ се ослањате само на своју храброст, лакомислено потцењујући своје противнике и не узимајући у обзир конкретну ситуацију, сигурно ћете допасти у руке непријатељу (Сун Тзу 2007).

Данас је ова књига драгоцен водич савременим менаџерима. Сун Цуови савети су примењиви не само у модерном свету пословања, већ и на свим животним пољима, па можемо да кажемо да је Сун Цу још пре 2500 година створио начела универзалних вредности.

1.3. Специфичности кинеске културе

- *Конфуцијанство*

Конфуцијанско наслеђе је основно полазиште у разумевању кинеске културе. Кинеско понашање је дубоко укоревљено у наслеђу које је оставио кинески филозоф Конфуције (551-479 п.н.е.). Више од две хиљаде година, Конфуцијеви ученици су се трудили да ово учење постане интегрални део кинеског друштвеног, економског и културног наслеђа. Према Чену и Пану (Chen et.al. 1993:135), кључни културни принципи који укључују поштовање хијерархије, година, групну оријентацију и чување образа су у ствари подређени конфуцијанском императиву делања како би се постигла хармонија, којој су сви остали циљеви подређени.

Конфуцијанство као морални систем, се фокусира:

- на односе између човека и човека, који је дефинисан са 5 врлина: Човечност (*ren* 仁), Исправност (*yi* 義), Приличност (*li* 禮), Мудрост (*zhi* 智), и Поверење (*xin* 信).
- други фокус је на пет хијерархијских односа између (1) оца и сина, (2) владара и поданика, (3) мужа и жене, (4) старијег брата и млађег брата и (5) пријатеља и пријатеља. Говори се о пет основних односа (и одговарајућих врлина): Владар-објекат (лојалност), отац-син (поштовање), старији брат-млађи брат (оданост), муж-жена (брижност), и пријатељи (искреност). Ови односи су засновани на међусобним допуњавајућим обавезама. Млађи партнери дугују старијим партнерима поштовање и послушност. Старији партнери дугују млађим партнерима заштиту и обзир (Фунг 1977).

Конфуцијанизам захтева широку обавезу према хармоничним делима и добробити за друштво. Конфуцијански принцип обезбеђује базу за кинеску организациону бирократију, поштовање према старијима, ритуале и церемоније, и разне типове пословних односа.

Хофстеде (1994:165) је изјавио да су кључни принципи конфуцијанског учења следећи:

1. Стабилност друштва је заснована на неједнаким друштвеним односима. Ови друштвени односи су међусобно регулисани заједничким и комплементарним обавезама. Млађи партнери према старијима исказују поштовање и послушност. Старији према млађим партнерима заузимају заштитнички став.
2. Породица је прототип свих друштвених организација. Особа није примарно индивидуа, већ пре члан породице... Хармонија се налази у чувању образа у смислу поноса, самопоштовања и престижа.
3. Исправно понашање према другима подразумева не чињење онога што сами не би волели да нам чине.

Чак и појединац који може бити супериорна особа мора вежбати само-контролу. Он/она морају радити како би схватили, да сами као појединци, нису важни. Важна је улога коју појединац има у групи. Породица или група, а не појединац, је најважнија јединица кинеског друштва. Сваки члан породице/групе мора поштовати хијерархију. Отац или вођа је апсолутни ауторитет кога сви чланови клана морају следити без преиспитивања његових одлука. Заузврат, он показује своју наклоност према клану, штитећи га. Хармонија је

виђена као "златно средство" што је разлог зашто је чување образа тако важно. Кинези су тако научени да увек траже компромис и избегавају конфронтацију, како би се одржала хармонија.

Конфуцијански радни динамизам (Bond 1991), појам кога је идентификовала група психолога која је проучавала споне између економског развоја и културних вредности у Кини, везан је за хијерархију у односима и поштовање ауторитета, помирљивост, упорност, осећај стида и карактеристичну комуникациону праксу.

- *Хијерархија у односима и поштовање ауторитета*

Кинеска култура и историја су биле такве да је било нормалније задржати информацију него је поделити. Конзервативни приступ у већини информација је такав да се чешће чека да се буде упитан него да се самоиницијативно да сопствено мишљење неком надређеном у хијерархији организације. Запослени се плаше да отворено говоре на састанцима и изразе своје мишљење и ставове и често их и немају зато што је наслеђе конфуцијанизма јако и главна одлика је послушност и избегавање одговорности размишљања својом главом. Историјски овакав начин је био уобичајен широм света. Међутим у данашњем пословном окружењу такав начин не пролази.

Кинези наглашавају поштовање ауторитета и не ризикују да којим случајем увредe ауторитет. Поштују одређени протокол и исправно понашање које је у ствари прописано конфуцијанским принципима. Западњаци сматрају да се Кинези сувише ослањају на ауторитет и да су неспособни да делују као појединци. Невољност Кинеза да нарушавају ауторитет, виде као знак претеране преокупираности бирократијом и хијерархијом. Странци су фрустрирани када схвате да их Кинези гледају као неоспорни ауторитет. Осећају се преплављени са бескрајном листом детаља, што им отежава да решавају крупније ствари. Западњаци се често жале да су преокупирани обављањем послова кинеских сарадника, који исти нису способни да обављају. Странци себе виде као људе који избалансирано поштују ауторитет и године уз одговорност да стручношћу дају свој допринос. Кинези их виде као грубе и непријатне, са недостатком поштовања према ауторитету. То је виђено као понашање које нарушава природни поредак ствари. Кинези су узнемирени, када странци који су виђени као ауторитет, критикују своје кинеске сараднике

или им не дају инструкции. Кинези такво понашање виде као некоректно јер ауторитет не испуњава своју обавезу да покаже обзирност и да их штити од грешака, и резултат тога је "губљење образа" (Hsu et.al.1997:193).

- *Комуникациона пракса*

У комуникацији са не-кинеским сарадницима, Кинези практикују пасивност и љубазност. Пажљиво ће пратити састанке и дискусије, обично задржавајући пријатељски став. Ипак, комуникациони процес је прилично једностран, Кинези су прилично пасивни. На пример, када су упитани о процесу поправке машине, њихов одговор је прилично нејасан и околишан, пре него директан и јасан. За западњаке је ова пасивност и љубазност у најбољем случају загонетна, а Кинези у овом понашању виде пример исправног понашања; показују поштовање и обзир према другима; третирају друге као што би волели да их третирају. Посебно, не треба им говорити узнемиравајуће ствари, избегавати расправе уколико их други не подстакну, зато што се сматра да, уколико је нешто, заиста важно, да ће га други подстаћи на одговарајући начин. Западњаци на ово понашање гледају сасвим другачије. Сматрају да су Кинези нејасни и непоуздани у комуникацији. Западњаци повремено постају узнемирени, када схвате да су били у заблуди лажног осећаја прогреса. Даље истраживање, може показати да, на пример, поправка машине није ни започета услед недостатка делова или због чињенице да Западњаци нису издали одговарајућу радну ауторизацију. Неразумевањем "Исправног понашања", Западњаци погрешно интерпретирају ову ситуацију и закључују да је информација намерно сакривена, било због личних или бирократских разлога.

Западњачка комуникациона пракса охрабрује директност, артикулисаност при дискусијама, као што је на пример, статус поправке машине. Они би сами указали на ситуацију, без ичијег упита. Такође, западњаци траже повратне информације од кинеских сарадника, и ако информација изостане сматрају да је комуникација успешна и да се све одвија према плану. Западњаци себе виде као успешне комуникаторе, зато што су директни у раду и решавању проблема. Кинези, на ово понашање, гледају сасвим другачије. Сматрају да су директност странаца увредљива. Сматрају да намерно вређају друге тако што решавају ствари на културно неприхватљив начин или обезбеђујући повратне информације које нико није тражио и које су нежељене. Захваљујући својој колективистичкој оријентацији и жељи да буду чланови групе пре него појединци, Кинези не воле ни похвале за изврсне

индивидуалне резултате нити негативну критику. Сматрају да странци стварају непријатне ситуације тражећи повратне информације које могу осрамотити друге уколико се искрено кажу. Када се појави проблем, као што је то квар машине која не може бити поправљена, Кинези криве странце што не разумеју ситуацију и не обезбеђују подршку у право време. Осећају се експлоатисани и ово неразумевање виде као доказ да Западњаци покушавају да их спречавају у развоју (Hsu et.al.1997:192).

- *Третирање информација*

Кинези су познати као велики компилатори статистике и других података, који су прихваћени некритично, посебно када долазе од стране ауторитета. Конфуцијанско учење говори да се садашњост може разумети само у светлу прошлости. Тако долазе до тога да је критеријум тачности информација то да ли се оне уклапају у прошло искуство и интуицију. Западњаци то виде као некритично прихватање информација, без да покушају да их провере самостално. Доживљавају то као неспособност критичког мишљења, и немогућност да одвоје значајне и безначајне информације. Кинези, напосто у многим случајевима не прихватају систематску и детаљну анализу података. Западњаци проверавају информације и податке, пре него што их примене. Сматрају да критичка анализа информација води исправном закључивању. Кинези са друге стране сматрају да није могућа систематска анализа већине ситуација јер варијабле не могу бити познате. Кинези такође, сматрају да анализе компликују посао и постављају нереалне стандарде.

- *Иницијатива и послушност*

Поштовање конфуцијанских принципа у Кини има позитивне и негативне организационе ефекте. Позитивна страна подразумева, да запослени послушније обављају наредбе и задатке од стране надређених. Негативни ефекти су то што постоји недостатак иницијативе. Понекада запослени пре чекају да добију инструкције од менаџера него да сами просуде о нечему и предузму независну акцију.

По правилу, Кинези се труде да избегну иницијативу у свакодневним пословима компаније. Све ситуације су виђене као прилично сложене и пуне несигурности, које тако прете стабилности и хармонији. Боље је живети са познатим статусом кво, него иницирати нове ситуације. Ако се нешто не заврши у року или делови не стигну, боље је не постављати питања, и не мењати постојећи статус. Док Кинези на себе гледају као на неког ко одржава

хармонију и мир, Западњаци их виде као немарне и неодговорне. Виде Кинезе као људе који се понашају неодговорно јер избегавају да учине оно што је "очигледна" потреба. Кинези нису спремни да преузму додатну одговорност осим уколико су присиљени на то. Кинези баш супротно, одговорност пребацују на странце, јер сматрају да су Западњаци урадили свој посао како треба, проблеми би били избегнути. Западњаци преузимају иницијативу, посебно у случајевима када будући проблеми или компликације могу бити избегнути, себе виде као активне, независне у раду и мислиоце унапред. Кинези преузимање иницијативе виде као непотребно нарушавање хармоније групе и намерно мењање статуса кво. Ово је арогантно и егоистично понашање, које показује непоштовање према групи.

- *Нагласак на колективном*

За Кинезе успех Кине је резултат културног нагласка на колективном. Тако је подржан укупан групни напор који је нужан за брз развој. Радна етика и особине као што су дисциплина, марљивост и послушност служе као мотивациона снага за економски и друштвени развој Кине. Оваква етика настала је из филозофије да су група и земља важнији од појединца.

- *“Чување образа”*

У Кини постоји концепт “чувања образа” који је веома битан јер се њиме:

- одржава друштвена хијерархија
- показује поштовање према ауторитету, понос, статус
- овај концепт је битна културна стратегија путем које се може комуницирати са сложеном бирократијом, некада важнијом од новца у Кини.

“Образ” је изједначен са друштвеним статусом, самопоштовањем и моћи.

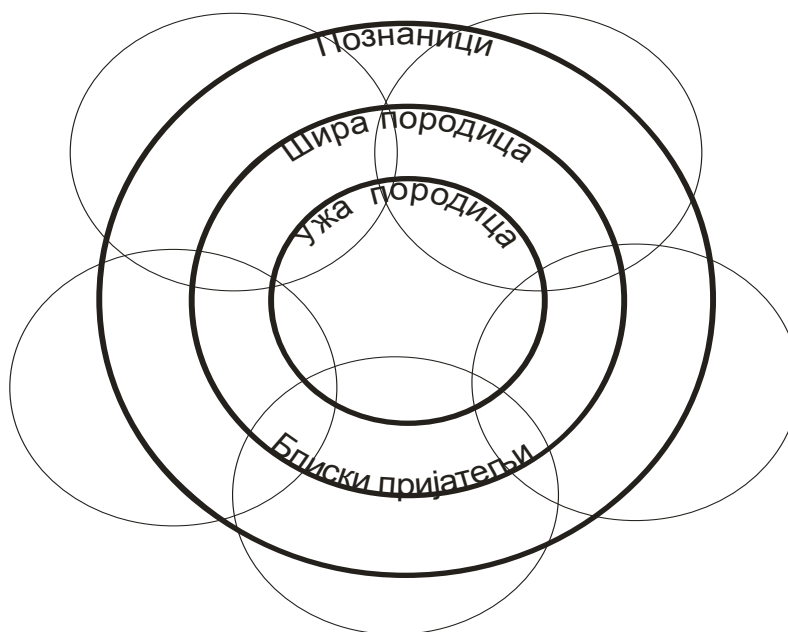
„Образ“ постоји само у односу са другима. Без другог нема ни могућности само-препознавања. „Образ“ означава друштвену позицију, која се заснива на карактеру појединца и угледу који ужива у оквиру друштвене групе. Основни елеменат принципа „очувања образа“ је реципроцитет; то подразумева одговорност да се очува и не угрози туђи „образ“. Уколико се угрози туђи кредибилитет, угрожава се и сопствени „образ“. Могло би се рећи да је „образ“ невидљиви облик друштвене валуте, својеврстан облик „групног кредита“, кога целокупна заједница настоји да одржи (Chen 2001).

- *Поштовање традиције*

У Кини имамо специфичну ситуацију; хиљадама година кинеско друштво се заснивало на људима а не на владавини, на поштовању давно успостављене традиције. Међуљудски односи су наглашавани на штету градње институција (кинески друштвени поредак се заснива на обичајном праву који се ослања на: култове предака и божанстава природе, строгој хијерархији у друштву и породици, неправљењу разлика између божанског и људског), што не одговара одрживом економском развоју, посебно глобалном тржишту. Поред недостатка институција, нема јасног одвајања између јавног и приватног што за последицу има страховито јаку корупцију и уопштено традиционално негативни конфуцијански став према открићима "паметних ствари" које разарају хармонију и коче напредак. Конфуцијанско наслеђе Кине са нагласком на ауторитету, поретку, хијерархији и надмоћи колективног над индивидуалним ствара препреке демократизацији. Ова ситуација се умногоме променила данас и Кина се окреће ка свету и прати светске трендове и уклапа се у светску културу.

- *Разумевање појма кинеске друштвене мреже – „guansi“ - guanxi 关系)*

Један од најважнијих елемената за обављање послова у Кини је разумевање појма *гуанси*. Разумевање овог концепта је много важније од свих истраживања, отварања канцеларија, и сл. "*Гунаси*" можемо дефинисати као облик односа, везе. У кинеском пословном свету то се још разуме као мрежа релација међу разним странама које сарађују међусобно и подржавају се. У основи то значи размењивање услуга, што треба да буде добровољно и регуларно. Уз помоћ правих "*гунаси*" у Кини себи обезбеђујете успех, смањујете ризик, савлађујете потешкоће. (<http://www.exportinfo.org/region/articles/Guanxi.htm>). Потребно је време и искуство за развијање "*гунаси-ја*" при чему вас ваша контакт особа може повезати са још новим контактима и изворима информација. Свако је повезан са сваким, холистички поручују Кинези.



Слика 1: Стварање друштвене мреже
(Извор: Chen (2001:49))

Како наводи Чен (Chen 2001) први, најужи круг, означава везе међу члановима најближе породице (*jiaren* 家人). То су најблискији односи. Они не подразумевају само крвно сродство, већ и неко ко је апсолутни странац може да заслужи статус члана породице.

Други тип веза јесте онај који се успоставља између чланова који нису припадници породице а који су за особу изузетно значајни и важни (*shuren* 熟人). Ове врсте веза укључују људе из истог града или села, школе, клуба, и сл.

Трећи тип веза су везе које се остварују са странцима (*shengren* 生人), односно са људима са којима се особа сусреће по први пут. Сасвим је извесно да ће Кинези у првим сусретима заузети став „чекај и види“. Овакав став је узрок многих конфликта у пословању са иностраним партнерима, где су странци често врло склони да изгубе стрпљење и да овакав кинески став тумаче као незаинтересованост и нељубазност.

Кинеска и западна култура спроводе бизнис на различите начине, чак и ако на површини трансакција изгледа иста. Кинези воле да раде са људима које познају и којима верују. “Гунаси” има пуно облика, не мора бити заснован само на новцу, потпуно је легалан у кинеској култури и не сматра се подмићивањем. Испуњавање обећања је један аспект, затим љубазно опхођење према људима, чести контакти са људима и сл. Кинези осећају

обавезни да послују прво са пријатељима. Постоје одређени ризици у овом систему. Када нешто пође наопако, односи се мењају и пријатељство брзо нестаје.

Табела 1: Разлике у виђењу појма друштвене мреже
(Извор: Chen 2001:64)

Виђење појма пословне мреже	
Кинески начин	Западни начин
○ Личне везе се преплићу са организационим и обрнуто	○ Јасно разграничене индивидуалне и организационе везе
○ Базиране су на поверењу и персонализоване	○ Базиране су на уговорима
○ Мотивисане економским и друштвеним разлозима	○ Мотивисане, примарно, економским разлозима
○ Флексибилне и неформалне	○ Изражена формалност и јасно дефинисане улоге

Успостављање “гунаси” са високим чиновницима је такође корисно. Иако кинеске компаније настоје да функционишу без помоћи владе, многе стране компаније и даље морају да се ослањају на владине чиновнике. На пример, процес добијања нових дозвола за улазак производа на тржиште много је бржи и јефтинији са правим везама тј. “гунаси”. Време и новац потрошени на успостављање веза и мреже односа су исплатива инвестиција, зато што дугорочније, оно што ваш бизнис може добити од ваших партнера, поготово када су вам преко потребни, је од непроцењиве вредности. Чак и домаћи бизнисмени у Кини успостављају широку мрежу односа са добављачима, препродавцима, банкама и локалним владиним чиновницима. Уобичајено је да појединци из компаније посећују кући познанике из других организација, доносећи поклоне (као што су вино, цигарете, и сл.). Иако наизглед може да се учини губљењем времена, упознавање и учење кинеске културе олакшава пословање у Кини и има једну од кључних улога у успешном спровођењу пословних активности у Кини (<http://www.exportinfo.org/region/articles/Guanxi.htm>).

С обзиром да све већи број страних предузећа послује у Кини, њихова предност постаје познавање културне историје и праксе кинеских партнера. Разумевање спречава погрешно схватање поступака партнера. Са друге стране, Кинези треба да уче више о западном пословном понашању јер полако долазе у центар светске економије, те уколико хоће да се

такмиче на глобалној сцени, морају унапредити разумевање пословног понашања Западнака. Конфуцијански принцип тражења компромиса може помоћи обема странама да ефикасније сарађују!

2. Државна предузећа

Државна предузећа су почела да се мењају након реформи започетих 1978. године. Те године је започет процес реструктурирања и приватизације државних предузећа. У 1978. години бруто домаћи производ произведен од стране државних предузећа је износио 77%, док је током 2003. године износио само 17% (Tang 2004). Државна предузећа запошљавају скоро половину кинеске радне снаге и држе кључне позиције у секторима телекомуникација, енергије и јавних финансија. Према речима Ванга Јонга, председника Државног савета за супервизију државне имовине и управне комисије (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council (SASAC)*) кључни задатак за државна предузећа у периоду од 2011-2015. године је да побољшају конкурентност и утицај (http://www.chinadaily.com.cn/usa/china/2011-01/07/content_11820430.htm)

Утицај партије на рад

У државним предузећима је био (и остао) јак утицај партије. Са почетком реформи, већина чланова нижег партијског руководства у државним предузећима је била спремна да напусти партију да су били у позицији да бирају. Њихове плате су биле изједначене да платом техничког особља, с тим да се на рад партијских кадрова гледало као на „млађење празне сламе“ а рад техничког особља се поштовао.

Како су се многе државне фирме смањивале тако се и број чланова партијског апарата смањивао. Поједина велика државна предузећа су ипак задржала одељења која су се бавила партијском пропагандом, као и комисије за дисциплински надзор. Ова предузећа су на стотину запослених имала барем једног партијског радника. А мала државна предузећа нису држала партијске раднике, већ су се партијске активности обављале ван радног времена. Предузећа која су се налазила ближе главном граду или у близини великих градова су имала стално запослене партијске секретаре, док предузећа исте величине а смештена на нивоу округа нису примењивала ту праксу.

Менаџери су се радо прикључивали партији, јер је то значило напредовање у каријери. Чланска књижица је била снажан подупирач успостављању извршне моћи у предузећу. Иако је обим партијске пропаганде у предузећима био смањен у односу на пре-реформски период и даље је био значајан.

Однос који се често дефинише као однос „црвених и стручњака“ је био извор великих конфликта.

2.1. Систем регрутације, селекције и евалуације рада запослених

Званична сврха постојања партијских радника унутар предузећа је била надзор над менаџментом. Оно што је остало недефинисано су били односи између владе и предузећа, односно између државе и партије. Са друге стране постојала је жеља да се предузећа ослободе и раде ефикасније као независне јединице. Препустити сву моћ једном човеку односно генералном менаџеру у кинеском државном систему је било незамисливо, те су зато оснивани надзорни органи чији су чланови били бирани из редова партије. Партијски секретар је истовремено био важан члан менаџмент тима, као и истакнут члан компанијског партијског комитета. Надзорне органе су именовали људи са највиших позиција предузећа. Дакле, партијског секретара и његовог заменика, као и генералног менаџера и његовог заменика бира тело која надгледа фирму. То практично значи да генерални менаџер нема право да запошљава или отпушта своје подређене, иако према Закону о раду избор радника спада у надлежност генералног менаџера. Партијска правила се противе овом закону и позивају Партијски комитет да се побрине за одабир кадра.

Постоје бројни начини решавања проблема на релацији менаџер-партијски секретар. Најбољи, али најређи је однос међусобне подршке и сарадње, базиране на међусобном пријатељству и поштовању.

Најчешће ови односи су били поприште великих сукоба. Ко је био уваженија личност зависило је и радног искуства. Партијски секретар са техничким искуством је био поштованији од онога који је био просто „марионета која све одобрава“. Такође, гледала се и дужина запослења. Они са дужим радним стажом су имали више могућности да формирају неформалне мреже за подршку.

Сматрало се да је у одсуству пријатељске сарадње најбоље за предузеће да постоји доминантан центар контроле. Ипак јављали су се и други облици, када нпр. менаџер и партијски секретар доносе одлуке само да би провоцирали супротну страну и њихов сукоб

би прерастао у отворен рат. То је водило у одлагање одлука које се тичу саме компаније на глобалном нивоу и до постепеног колапса предузећа, јер се морала ангажовати трећа страна да разреши сукоб. Иако овај модел није био профитабилан са њим се често сусретало у пракси, пише Joy (You 1998).

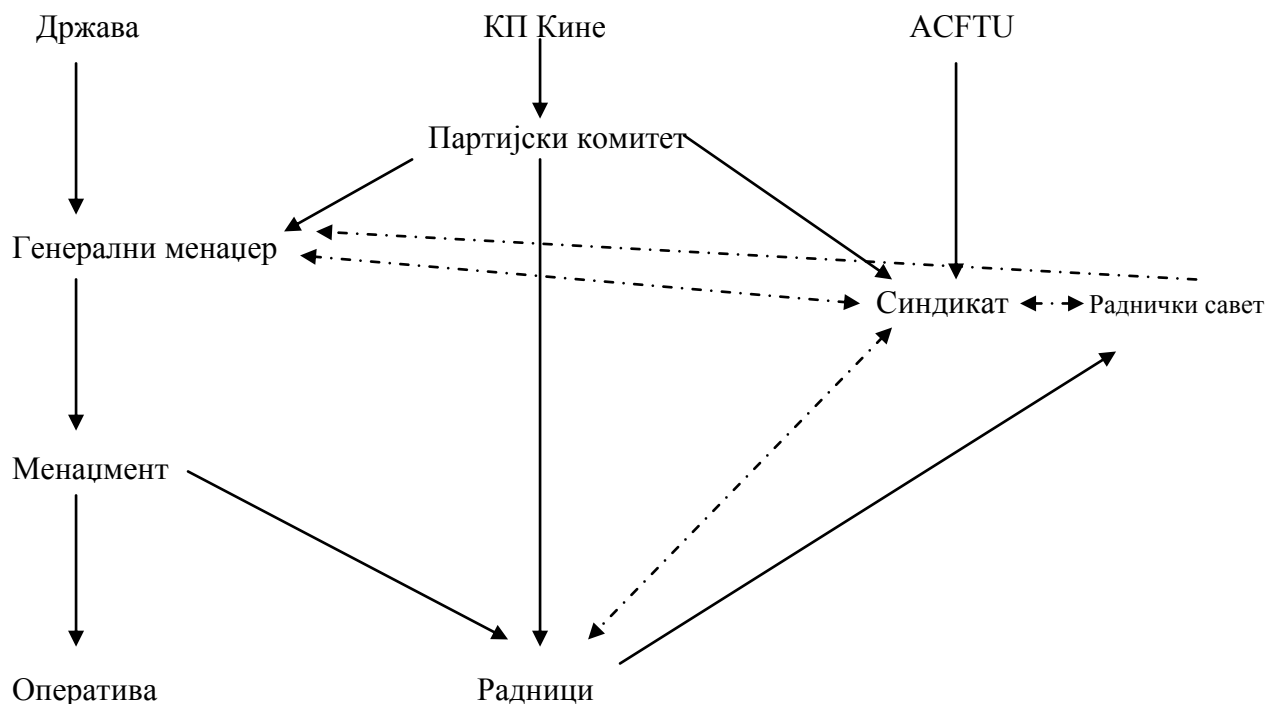
Менаџери са чврстим ставом су се борили против правила које је наметала партија, док они слабији су препуштали вођење поступка Комитету беспоговорно. Што су позиције за поуну биле значајније тако се и уплив партије појачавао. Генерални менаџер би прегледао кандидатов радни досије, као и чланови партијског комитета. Чланови партијског комитета су били први који би обавештавали кандидата о резултатима конкурса. Након пријема, Комисија за дисциплински надзор и партијско одељење су заједнички пратили рад запосленог. Унапређење менаџера није зависило од стварних резултата рада, већ од познанства и успостављених веза. Као што је приметио један од менаџера, „у кинеским државним предузећима титула менаџера не значи аутоматски и ауторитет и моћ. Носиоци титуле морају да се ослоне на подршку својих клика“.

У већини државних предузећа постоји устаљена процедура одабира вишег и средњег менаџмент кадра. Оглашава се слободно радно место и сви пријављени кандидати се проверавају по следећим критеријумима:

1. честитост и политичка коректност
2. вештине управљања
3. марљивост
4. постигнути резултати
5. способност да се створе и одрже хармонични односи

Информације о испуњавању ових критеријума, као и многих других се добијају кроз евалуционе извештаје који се праве на годишњем нивоу. Партијски комитет доноси коначну одлуку а менаџер формално потписује наименовање. По заузимању радног места, успешном кандидату се саопштавају сви резултати, иако то некада зна да буде болно искуство због изречених ствари које некада нису баш најпријатније, али се процедура практикује јер има везе са партијским концептом самокритике.

Постоји, такође механизам за надгледање резултата рада менаџера. У случају генералних менаџера или заменика генералних менаџера једном годишње или пред истек уговора о раду посећују их чланови супервизионог тела. О начину рада њиховог рада консултују средњи менаџмент и раднике. Менаџер средњег нивоа из Шангаја на следећи начин објашњава зашто увек даје подршку свом надређеном: *Ако се 60% радника изјасни да није задовољно радом менаџера он ће бити смењен без обзира колико је новца донео предузећу. Али овај принцип се не односи на топ менаџере. Све док раде оно што Владу и партију чини срећним они могу да раде шта год желе.* (изјава базирана на интервју Tang 2004).



Легенда: —————> Веза директног ауторитета

- - - - -> Сличне ауторитарне везе нејасног или слабог карактера

◄ - - - - - ► Везе реципрочног ауторитета и утицаја

КП Кине: Комунистичка партија Кине

АСFTU: All-China Federation of Trade Unions (Свекинеска федерација синдиката)

*Слика 2: Систем моћи у државном предузећу
(Извор: Tang 2004:102)*

Један од начина стварања менаџмент кадра у државним предузећима је регрутовање младог талентованог кадра као и њихова каснија обука. То је процес познат под именом: „покупи га, спусти га на земљу и поново га подигни“ (*ti shang lai, fang xia qu, zai ti shang lai*). Млади кадар се запошљава прво у кадровском одељењу или Лиги младих.² Тада пролази кроз процес обуке. Ако се покажу добро након годину или две ће бити послати да врше функцију генералног менаџера или његовог заменика.

² Лига младих (*Communist Youth League of China*) је организација основана 1922. године и окупља око 73.469 милиона младих (2006) http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-05/04/content_865669.htm. Сматра се да је она главна потпора Комунистичкој партији Кине. Огранци Лиге младих се налазе не само на државним факултетима већ и на приватним факултетима.

Уколико су резултати лоши, они неће бити отпуштени само ће бити стављени са стране задржавајући своју титулу и плату.

Лоше управљање или некомпетентност менаџера не резултира његовим отпуштањем. Обично такви менаџери бивају у стању суспензије дужи временски период познат под именом „чекање на наређење“. Они немајући шта да раде тумарају предузећима и служе као опомена другима.

Виши менаџери након одласка у пензију могу да наставе да раде као саветници у супервизионим телима. Такође, многи задржавају своју канцеларију и редовно присуствују састанцима у предузећу. Пензионисани менаџери могу да обезбеде предузећу услуге кроз систем друштвених мрежа коју су годинама стварали, а исто тако су драгоцени приликом решавања разних конфликта.

Стил менаџмента

Улога вишег менаџмента је на неки начин иста као и улога њихових колега у Америци. Као и његове америчке колеге, виши менаџери у Кини раде продужено, често остају сами у предузећу када сви оду својим кућама. Често их код куће чекају два, три члана особља да поразговарају са њим у вези личних услуга. Рад са људима у сопственој кући има неколико предности; разговор се не прекида често као на послу; нема „ока које све надгледа“ и у кући свакако влада опуштенија атмосфера.

Ипак, већину свог времена менаџер посвећује надзорном органу. Према студији једној 30% имејлова упућених вишем менаџменту су имејлови упућени од стране владиних агенција, док је таквих само 6% код њихових америчких колега. Иако примају много писаних инструкција они невољно одговарају на имејлове, радије се лично срећу са својим надређеним. Иста је студија показала да кинески менаџери приме 5 пута више писаних докумената од њихових америчких колега, а одговоре одговоре тек на 1/12 њих. Невољност у одговарању на писма лежи у бојазни да писани траг може кад тад да изазове невољу. Са друге стране, кинески менаџери проводе 4 пута више времена у директној личној комуникацији са својим надређеним него амерички менаџери (Boisot i Xing 1992).

Виши менаџери имају отпор према делегирању пословних задатака. Многе одлуке, па чак и оне мање важне се пребацују на виши ниво. Разлог лежи у недостатку поверења у своје подређене. Ако виши менаџер нема поверења у своје подређене, онда ни подређени немају поверења у њега, те из тог разлога се често састају са својим генералним менаџером.

Да би се систем распоређивања радних задатака спровео ефикасније уведени су уговори названи „одговорности једног менаџера“. Постоје три типа уговора: уговор на нивоу одељења, уговор на нивоу фабрике и уговор на нивоу линијских менаџера. Сваки од њих садржи списак организационих корака у распоређивању радних задатака.

У државним предузећима се сусреће појам под називом сјаођинку (*xiao jinku* 小金库). У буквалном преводу појам означава мали златни сеф. У пракси је то значило постојање додатне пословне активности која се није званично евидентирала а доносила је неку добит. С обзиром да су руководиоци фабрика налазили под великим притиском и били су ограничени буџетом били су принуђени да смисле нов начин да дођу до новца. Нпр. до новца се долазило и путем лажног пријављивања броја стварно запослених радника. Пријављује се више него радника него што је у стварности. Плате и доприноси за непостојеће раднике се стављају на тајни рачун, мали златни сеф. Такође, често се производи фабрике продају за готовину, без признаница те и тај новац иде на тајни рачун. Из угла радника постојање оваквих рачуна је било сасвим оправдано. *Влада је поопштрила мере у погледу плата, бонуса и осталих бенефиција да би заштитила имовину. На компанији је да пронађе начин како да побољша приходе. Када владини чиновници дођу у контролу очекују да буду добро третирани. Али држава је ограничила и средстава за репрезентацију компаније. Чак и у тим случајевима тајни рачун добро дође, прича један од радника (Tang 2004).*

Састанцима у државним предузећима мора да се присуствује, али се белешке ретко праве. Ако се и напишу оне врло често служе да похвале главне носиоце посла јер се они на такав начин штите од евентуалне будуће критике. Неформални састанци пружају бољу атмосферу.

2.2. Структура предузећа

Од касних осамдесетих година велики број државних предузећа је спровео организационе реформе по узору на предузећа из иностранства. Грубо речено, постоје два модела управљања корпорацијом. Један је англо-амерички модел, заснован на спољашњем тржишту и контроли путем мерџера. Други модел је везан за Јапан, Немачку и остале земље у континенталној Европи. У овим земљама не постоји активна контрола тржишта од стране корпорације, кроз стејкхолдере, укључујући и банке. Кина је у процесу претварања државних предузећа у корпорације користила оба модела.

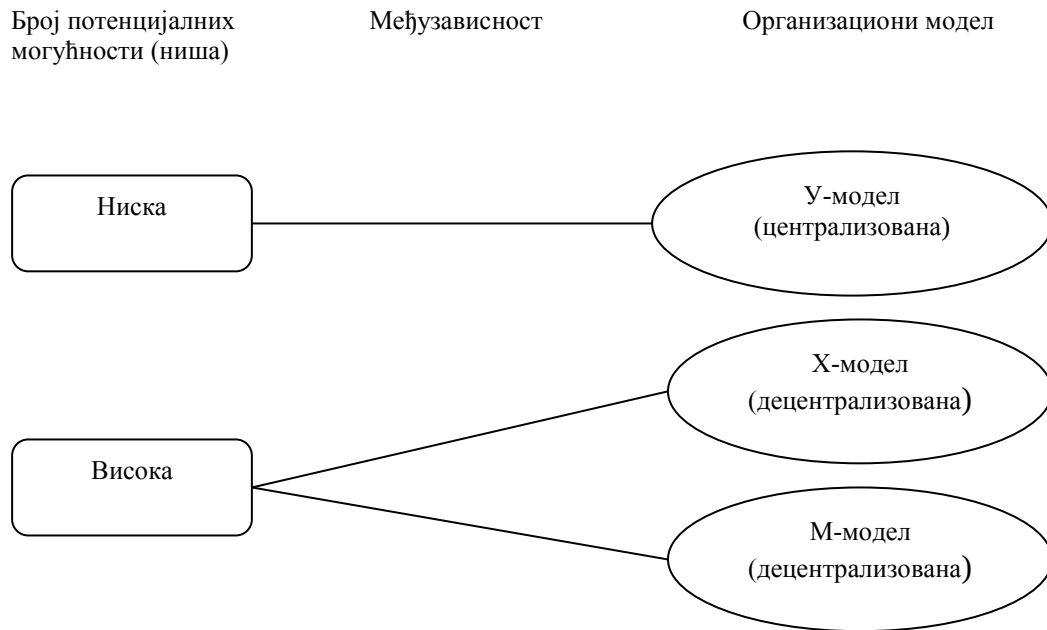
На нивоу корпоративног управљања то је значило да су се фирме обликовале по узору на компаније из капиталистичке економије, са акционарима и одборима. Иако се чини да су правила слична и у кинеској и страној компанији, тумачење истих је различито.

Према Веберу постоје два приступа послу: званични и суштински. Званични приступ подразумева безличну примену правила и процедура на све, без изузетка. Суштински приступ подразумева да се индивидуално доносе одлуке о некоме а правила и процедуре служе само као груби оквир а никако као главна водиља. Овде моћ не лежи у самим правилима, већ у особи која их тумачи. Кинеско друштво више нагиње овој другој форми.

Гу (1999) је идентификовао три модела интерног реструктурирања кинеских фирми. То су У модел (уједињени модел), Х модел (модел холдинг компаније) и М-модел (више-одељењски модел). На почетку организација је имала централизовану структуру, одељењима није била дата моћ да располажу имовином предузећа. У Х-моделу моћ је децентрализована, где центар има мало контроле над одељењима која управљају имовином предузећа. У М-моделу интерна организација је децентрализована, али централна моћ задржава стратешку контролу над имовином, штитећи је од евентуалне злоупотребе одељења.

Гу каже да два фактора која имају важну улогу у обликовању интерне форме предузећа су: број потенцијалних тржишних могућности који се нуди фирми и технолошке активности које прате те услуге. Ниска диверсификација и технолошки процес су повезани у У-моделу. Висока диверсификација комбинована са врло мало међусобно зависних веза међу

процесима чини X- форму, док велики број могућности и висок ниво међузависности вуче фирму у правцу M-модела.



*Слика 3: Интерни организациони модели у државним предузећима
(Гу (Gu 1999:339).*

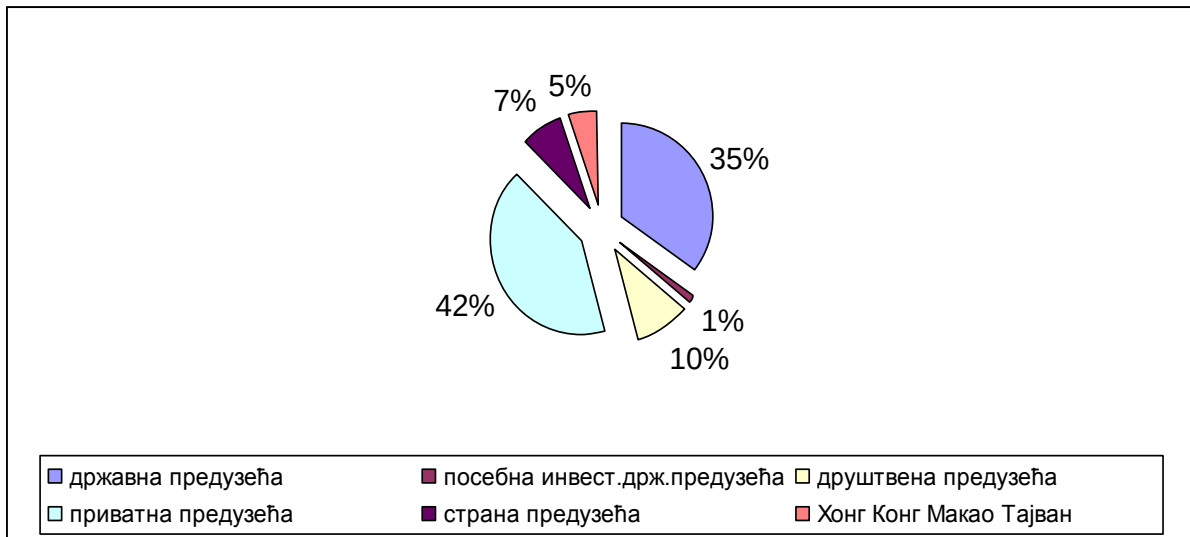
Прелазак из једног модела у други није увек лак. Гу (1999) је у својој студији приметио да велики број предузећа је наишао на потешкоће при преласку из X-модела у M-модел. Један део потешкоћа лежао је у недостатку интерних рачуноводствених техника, а један део у отпору одељења која су у X-моделу имала већи независност те им прелазак у M-модел није био задовољавајући.

2.3. Синдикати и раднички савети

Постоје два тела која се брину о правима радника. То су Синдикат и Раднички савет.

Постоје бројни синдикати који су груписани на основу индустријске гране, али све њих контролише један Свекинеска федерација синдиката (All-China Federation of Trade Unions ACFTU). Сврха постојања синдиката није само рад на побољшавању услова рада, и очување права и интереса радника, већ и очување интереса целе државе. Синдикати такође, организују обуке за своје чланове како би их оспособили да буду продуктивнији на послу.

Радници државних предузећа су аутоматски и чланови синдиката. За разлику од западних синдиката, који се врло отворено залажу за плате својих чланова, кинески синдикати нису активни у том погледу. Вајт (White 1999 и Tang 2004) наводи пример: 13% радника једне фабрике на североистоку земље је веровало да синдикат заиста представља њихове интересе, а 41% да су само инструмент државне контроле. Тренутно око 150 милиона кинеских радника је организовано у синдикате. Влада не дозвољава независно радничко организовање.



Графикон 1: Бројност чланова синдиката по предузећима
(Извор: <http://english.acftu.org/template/10002/file.jsp?cid=68&aid=239>)

Кина има око 300.000 фирми које су основали странци са 25 милиона запослених. Један део њих је укључен у синдикат. Данас је и велики проценат (42%) запослених (39.806 милиона) у приватним предузећима укључен у рад синдиката. Ова бројка превазилази број радника чланова синдиката у државним предузећима којих има 33.124 милиона (35%).

2.4. Студија случаја Хаиер грууп (Haier group)

Хаиер грууп је основана 1984. године, у провинцији Ђингдао. Хаиер се бави производњом кућних апарата у преко 96 категорија. До априла 2006. године Хаиер је имао 6.189 патентираних сертификата у области технологије као и 589 легално заштићених софтвера.

Хаиер је четврти произвођач беле технике у свету а први у Кини. Данас има преко 240 подружница, више од 30 истраживачких центара. За ову компанију ради око 50.000 људи (www.haier.com)

Званично, Хаиер предузеће спада у категорију друштвених, што би требало да значи да су радници у ствари власници. Ипак, радници не добијају дивиденде и не знају који проценат предузећа поседују.³

У анализи брзог развоја предузећа коју су спровели Јошишара и остали (Yoshihara, Ou Yang et al.) у фокусу су две ствари: западни стил менаџмента и јапанске стил менаџмента.

Код анализе стила менаџмента анализиран је однос према радницима у фабрици и однос према инжењерима у Сектору за развој и унапређење. Подаци су прикупљани путем интервјуа. Интервјуисани су извршни директори, менаџери, инжењери, радници као и председник компаније Џанг Руимин (*Zhang Ruimin*). који руководи компанијом још од времена њеног оснивања 1984. године. Подаци су прикупљани и из секундарних извора: књига, магазина, брошура, новинских чланака и сл.

У производној линији се руководе системом надгледања. Уколико се ипак деси квар позива се Инспекција која тачно утврђује услед чије је грешке настао квар. Радник који је погрешно мора за то да плати казну. Овај принцип је преузет из јапанског система рада.

ОЕЦ менаџмент

ОЕЦ принцип (OEC Overall Every Control and Clear) значи свеобухватан надзор и решавање проблема на самом почетку. Циљ ОЕЦ приступа је остваривање зацртаних резултата на дневном нивоу, евалуација плана и побољшавање перформанси за 1% више у односу на претходни дан. Први пут овај систем је уведен 1986. године и од тада се непрекидно развија. Захваљујући овом принципу Хаиер је 1995. године добио награду за Иновативни менаџмент на националном нивоу (www.haier.com).

³ Власничка структура је нејасно одређена. Иако се компанија води као друштвено предузеће, радници не добијају дивиденде. Око 30% акција Хаиер-а се налази на берзи Хонг Конга и Шангаја, те из тог разлога се Хаиер посматра као државно предузеће где централна власт и локална управа врше велики утицај на менаџмент предузећа. <http://www.newsweek.com/2005/05/08/business-a-jack-welch-of-communists.html>

На примеру подружнице Шунде Хаиер (Shunde Haier) показаћемо како овај принцип функционише.

Након завршетка радног дана радници проверавају урађени посао на неколико нивоа: 1) количину урађеног посла 2) количину дефектне робе 3) употребу делова и материјала 4) број евентуалних недостатака 5) сигурност 6) став према послу 7) радну дисциплину. Своја запажања пишу на ткз. 3Е картице (everyone everything everyday). Након што су попунили 3Е картице, почистили радни простор слободни су да иду кући.

Менаџери сакупљају „3Е картице“, прегледају их и на основу тога одређују надницу за сваког радника. То није једноставан папиролошки процес, те је стога уобичајено видети да се менаџери задржавају на послу и до осам сати увече.

Свакодневно се оцењују радници. Уколико радник остварује најбоље резултате три дана за редом, има привилегију да своје искуство подели са другима. Онима који се током месеца покажу као најбољи нуди се могућност даље обуке и бољих социјалних бенефиција. Радници који током месеца имају најслабије резултате се деградирају у категорију пробни радници. Они ће бити отпуштени уколико не поправе резултате свога рада. Остали радници спадају у категорију добрих радника. Дакле постоје три категорије радника: најбољи, добри и најгори. Сваки радник и његов резултат рада је представљен на огласној табли. Поред слике најбољих радника стоји знак насмешеног лица у црвеној боји као ознака за признање за одличан рад. Поред добрих радника је лице оцртано у зеленој боји а код најгорих радника је нацртано намрштено лице у жутој боји.

Исти принцип оцењивања се врши и код менаџера.

Карактеристике руковођења радницима

1. Радници се процењују на индивидуалном нивоу. Не оцењује се тимски рад. Чак штавише мање групе или тимови не постоје у компанији.
2. Плате радника (укључујући и награде и казне) зависе искључиво од њихових резултата рада. Резултати се састоје из два дела: количине добро обављеног посла и количине дефектне робе. Мотивација, труд и тимски дух су маргинални и не утичу директно на износ плате. Године старости и дужина радног стажа такође не утичу на плату.
3. Не постоји загарантована фиксна зарада. Плата је сачињена из два дела: први део је одређен количином добро обављеног посла (С1 плате) а други део се исплаћује или

умањује кроз систем награда или казни (С2 и Т плате) који се одређује количином дефектне робе.

4. Процес евалуације је сталан. Дневне процене се већ следећег дана објављују на огласној табли. Руководство компаније то назива моменталним системом награда и казни.
5. Процес евалуације је јаван. Не само да су резултати јавни, већ сам систем евалуације је јасан. Сваки радник по испуњавању 3Е картице зна колика му је зарада.
6. Дискреција не постоји у односу менаџер-радник у погледу плата. Све плате се су аритметички одређене евалуационим правилима. Средњи менаџери или ХР менаџери немају апсолутно никакву моћ да утичу на систем зарада радника.
7. Постоји интерни конкурс за попуњавање радних места. Уколико радник сматра да може одређени посао боље да обавља слободан је да се пријави.

Организација развоја новог производа

Кина је центар производње, али не смемо да сметнемо са ума да Кина много новца улаже и у развој нових производа. Хаиер је компанија која улаже много у сектор за иновације.

Хаиер има око 3.000 запослених инжењера. Они чине скоро 10% од укупног броја запослених.

Центар за истраживање и развој функционише на три нивоа.

На највишем нивоу је централна лабораторија са око 300 инжењера. Испод ње се налазе технолошки развојни центри. Постоји 11 развојних центара. На трећем, најнижем нивоу су центри за развој нових производа са седам производних одељења. Нови производ, према компанијским правилима, је производ који је мање од годину дана присутан на тржишту. То је ригидно правило узимајући у обзир да јапанска предузећа под новим производом сматрају производ стар до три године.

Компанија је према иновацијама заузела став познат као „лопта на падини“. Наиме, метафорично компанија се посматра као лопта која стоји на падини. Две су силе потребне да се лопта подигне на врх: једна да осигура да се лопта не откотрља низ падину (менаџмент компаније) и друга да осигура да се лопта константно гура ка врху (капацитет компаније да уводи новине). Ове две силе су кључне за континуирани раст компаније (www.haier.com).

Евалуација инжењера

Инжењери у развојном сектору се оцењују сваки дан на основу података прикупљених на тржишту. На недељном нивоу резултати се објављују на огласној табли развојног центра.

Евалуација се ради на основу три фактора: квалитета производа, трошкова производа и продаје производа. Квалитет производа се процењује на основу поправљених или враћених производа од стране купца. На дневној бази се сакупљају подаци о квалитету и продаји и на основу њих се прави листа за награђивање или кажњавање. Награђивање или кажњавање је новчано.

Плата инжењера директно зависи од перформанси које производ остварује на тржишту. Плата се рачуна по следећој формули:

Профит= (Цена новог производа – цена компоненти: 0.75)*(продаја – минимална продаја)

Плата пројектног менаџера је одређена укупним приходом од продаје, а не профитом. Укупан приход је профит који се множи са одређеним износом приказаним у формули.

Како плате инжењера и менаџера на свим нивоима зависе од продаје производа и трошкова њихове израде логично је да су активности Хаиер групе усмерене на снижавање трошкова и повећање продаје. Повећање продаје се врши кроз добро урађене маркетиншке кампање, а трошкови се покушавају умањити кроз пажљив одабир квалитетних добављача делова и материјала.

Систем менаџмента у групацији Хаиер подсећа на Тејлоров научни менаџмент. За разлику од Тејлоровог који није био приваћен међу радницима, Хаиер је добро прихваћен.

Табела 2: Разлике између старог и новог „Хаиер“ система менаџмента

Стари систем менаџмента	Нови систем менаџмента- Хаиер
○ Посао загарантован	○ Не постоји „сигурно“ запослење
○ Плата не зависи од резултата рада	○ Плата директно зависи од резултата рада
○ Раширен непотизам	○ Стриктно поштовање компанијских правила и процедура

Хаиер систем менаџмента у поређењу са јапанским менаџментом

Јапански менаџмент наглашава тимски рад. Вреднују се резултати тима, мотивисаност, дисциплина и оданост фирми. Правила, процеси и евалуација су делимично јавни. Радници и инжењери имају ограничен приступ информацијама о току евалуације. ХР менаџери

имају велику улогу у самом процесу процене радника. Ретки су конкурси за попуну радних места. ХР одељење процењује коме ће понуди посао. Уколико радник одбије понуђени посао, врло често неће бити у могућности да напредује у каријери. Плата није аритметички одређена као код групације Хаиер. ХР особље или менаџери имају дискреционо право да утичу на висину примања. Материјалне награде су важне, али ипак се више вреднују оне нематеријалне: похвала председника компаније или дивљење колега су значајније. Евалуација у средњерочном периоду је уобичајена пракса. Јапански менаџмент је и познат по постепеном напредовању у погледу плате и позиције. Често се среће да је плата радника незнатно повећана у односу на период од пре 7-10 година. Плате радника и инжењера су у основи фиксне. Ретко се примењује систем деградације.

За разлику од јапанског система менаџмента и окренутости ка тиму Хаиер негује принцип постављања индивидуалних циљева. Сваки запослени се посматра као независна и иновативна индивидуа. (*Individual-Goal Combination Management System*).

Хаиер систем менаџмента у поређењу са америчким менаџментом

Плате америчких радника су фиксне. Када дође до отпуштања радника прво се отпуштају старији радници. Процењује се да 5% лоших радника Хаиер групације бива премештено на ниже радно место услед лоших резултата рада. При томе године старости, дужина запослења, пол, немају утицаја на доношење одлуке о деградацији или отпуштању.

У америчким компанијама додељивање акција запосленима је уобичајена пракса, посебно за топ менаџмент. Хаиер није присутна на берзи, али једна њена подружница јесте, те је овакав начин мотивације запослених сличан са америчким системом. Ипак, може се рећи да је систем рада Хаиер-а више капиталистички него систем рада америчких компанија.

Закључак

Ако је Хаиер кинеска компанија која успешно интегрише западне и јапанске моделе менаџмента колико традиционалног кинеског има у себи? На први поглед не много. Ипак, ако се пажљивије погледа систем јавног награђивања и кажњавања може се препознати понашање познато под именом „чување образа“. Да не би изгубили „образ“ запослени ће се свим силама трудити да постигну добре резултате. Друго, материјалистичка оријентисаност, окренутост тржишту и конкурентност су кинеске традиционалне вредности. У људској свести свести је и дан-данас укорено да стреме богатству и да уживају у лагодности и удобности. Чак је и Конфуције одобравао тежњу ка стицањем

материјалних добара говоривши да ако се може обогатити захваљујући свом раду, не би му тешко пало ни да кочијаш буде.

Хаиер компанија је искористила предности традиционалне кинеске културе и западних идеја о менаџменту створивши јединствен стил менаџмента. Почевши од принципа ОЕЦ менаџмента, кога карактерише остваривање планираних задатака, њихова моментална евалуација и окренутост ка сталном побољшавању, потом наглашавање индивидуалне одговорности за успех компаније, Хаиер групација је створила нов систем менаџмента који је предмет истраживања на познатим универзитетима.⁴

Утицај који држава има у доношењу стратешких одлука је велики. Компанија може да се ослања на помоћ владе у пословима које се тичу на пример избора страног партнера. Чајна Инвестмент Корп (China Investment Corp (CIC)) је тело које помаже кинеским компанијама приликом процеса аквизиција у иностранству, и помогла је много предузећу приликом ширења пословних активности у иностранству. Влада, такође помаже предузећима кроз директне финансијске прилоге које служе да предузећа побољшају своје технолошке капацитете. На пример, у 1998. години Хаиер компанија је била једна од шест компанија које су добиле финансијску подршку (20 милиона РМБ) за технолошке иновације (Geert, Jojo et al. 2008).

Током 1997. године држава је лансирала кампању *„зgrabите велика предузећа а занемарите мала“*. То је значило да је држава покушала да великим државним предузећима обезбеди добробити економије обима кроз системе приватизације или реструктурирања државних предузећа. У том периоду Хаиер компанија је купила неколико државних мањих предузећа, руководећи се својом пословном филозофијом *„активирај шокирану рибу“*. Наиме, руководство компаније се фокусирао на предузећа која су суочена са банкротом али имају значајну и употребљиву имовину. Након куповине у овим предузећима су имплементирале нове менаџмент технике и рачуни ових предузећа су у кратком року били солвентни. Наравно, ове трансакције су биле једино могуће уз свесрдну помоћ државе која се је у ствари била главни ослонац и фасцилатор технолошких промена и развоја, како на домаћем тако и на иностраном тржишту.

⁴ Хаиер модел менаџмента се проучава на следећим универзитетима: Harvard University, University of Southern California, Lausanne Management College, European Business College, Kobe University (www.haier.com)

3. Друштвена предузећа

3.1. Комунална и сеоска предузећа

Комунална и сеоска предузећа су настала од комуна и бригада у које су били организовани сељаци за време Великог скока унапред током педесетих година прошлог века. Њихова улога је била ограничена и окренута ка масовној производњи гвожђа, челика, цемента, вештачког ђубрива и пољопривредних алата. Данас постоји преко 43.000 комуна и преко 900.000 села. Комуне су најнижи ранг локалне власти и у њима су запослени државни чиновници. Са друге стране, села нису део административне хијерархије. Вође села нису плаћени као владини службеници. Вођу бира сеоска заједница, иако у локалном огранку партије лежи стварна моћ.

Гувернере кинеских провинција и аутономних регија, те градоначелнике главних градова именује централна влада у Пекингу, након што Национални народни конгрес (ННК) да свој пристанак.

У Кини постоји 50 руралних префектура, 283 града-префектуре, 374 окружна града, 852 дистрикта, 1636 округа, 662 града, 808 урбаних дистрикта, 43258 градских регија.

Табела 3: Подела на административне области у НР Кини

Извори: <http://www.china.org.cn/english/eng-shuzi2003/gg/biao/1-1.htm>; * (Li 2010)

Подела на админ. области	Административне области (од највише ка најнижој)	број
	Провинција	23
	Аутономне регије	5
	Руралне префектуре	50
	Град-префектура	238
	Окружни град	374
	Дистрикт	852
	Округ	1.636
	Град	662
	Урбани дистрикт	808
	Срез (комуне)	43.258
	Села	≈ 930.000*

Развој друштвених предузећа може да се грубо подели у пет фаза (Department of Agricultural, 2009; Li, 2010):

1. Период од 50-тих година до 1978. године

То је период када су локалне власти преузеле иницијативу и друштвена предузећа су имала задатак да производе дефицитарне производе. До 1978. године ова предузећа су запошљавала око 28.260.000 радника у око 1.520.000 предузећа

2. Период стабилног раста (1979-1988)

Ово је период најживљег пословања друштвених предузећа. Локалне власти у овим предузећима виде стабилан извор прихода и чине све да потпомогну њихов развој. У овом периоду у друштвеним предузећима је запослено око 94 милиона радника.

3. Прилагођавање инвестиционом окружењу (1989-1991)

Овај период карактеришу висока стопа инфлације, недостатак контроле над кредитима и владиним буџетским мерама и друштвени немири. Поједина државна предузећа су користећи своје политичке везе истиснула друштвена предузећа. Велики број друштвених предузећа је био приморан да се затвори или да буду преузети од стране државних предузећа. Парадоксално, иако су губици друштвених предузећа расли, мали број ових предузећа је одлазио у стечај.

4. Подстицање извозно оријентисане производње (1992-1996)

У овом периоду се подстиче развој комуналних и сеоских предузећа у приобалном подручју. Мења се економска политика; ствара се повољан амбијент за привлачење страних инвестиција. Оснивањем специјалних економских зона, усвајањем преференцијалног режима опорезивања и покретањем сарадње између источне и западне регије, до 1996. године у државну касу се слило око 625,3 милијарде јуана прихода. У овом периоду око 135 милиона радника је запослено у комуналним и сеоским предузећима.

5. Постепено опадање раста (од 1997. године па на даље)

Изгледа као парадокс, али пре него што су тржишни механизми примењени на пословање комуналних и сеоских предузећа она су била пословна јака. У тренутку када је конкуренција постала јача, њихова моћ је постепено почела да опада. Иако је Влада донела 2003. године Закон о унапређењу малих и средњих предузећа, са главним циљем да сачува комунална и сеоска предузећа ефекти нису значајни.

Велики број ових предузећа пропада због немогућности да се прилагоди новим условима пословања.

Званично комунална и сеоска предузећа припадају свим члановима локалне заједнице. Права моћ, ипак је у рукама локалних лидера. Од времена реформи (од 1978. године) ова предузећа су се развијала брже него државна. Walder (1995) сматра да је то због тога што се централна влада фокусира на директно управљање појединим државним предузећима, док је већина фирми остала под надзором локалних власти. Ова власт се протезала од највише провинцијалне, потом општинске на нивоу префектуре, окружне па до градске комуналне и сеоске. Број предузећа је пропорционално опадао како се власт смањивала: од неколико стотина на провинцијалном нивоу до два, три на сеоском. Управо је ово чињеница значајна за успех: лакше је било контролисати предузеће или два са смањеним бирократским апаратом и без сувишних надзорних органа која успоравају и ометају проток информација. Поред тога, у овим предузећима никада нису постојале бенефиције које су се тикале здравствене заштите, пензионог осигурања и обезбеђеног стамбеног простора, а која су подразумевана у државним предузећима која су била под директном централном контролом власти.

3.2. Разлике између друштвених и приватних предузећа

Друштвена предузећа су остварила предност у поређењу и са приватним предузећима, барем у првим данима реформе. Разлог лежи у броју фабрика које су биле под контролом друштвених предузећа. Такође, треба имати на уму да идеолошка сумња у приватни посао није могла да нестане преко ноћи, потом приступ ресурсима је био олакшан друштвеним предузећима. Земља остаје у власништву државе упркос дугорочним уговорима о коришћењу и појединачним преносима права о коришћењу земље. У поређењу са приватним предузећима, друштвена су успевала да дођу до повољнијих банкарских зајмова, јер су локалне власти биле гарант враћања потраживања. Други извор финансирања је била обавезна куповина деоница од стране резидената. Предузећа на нивоу комуналних и сеоских општина су у ствари функционисала као корпорација, пребацујући ресурсе из једне „дивизије“ у другу. Наравно, овај процес није био увек линеаран и отворен, јер с времена на време долазило је до отпора и конфликта са

успешнијим предузећима чији су ресурси експлоатисани. Конфликти су најчешће решавани кроз узимање зајмова од којих су обе стране имале остваривале интерес (Ои 1998).

Финансијска позиција друштвених предузећа је била боља јер су локалне власти активно учествовале у различитим смицалицама за избегавање плаћања пореза. Фондови, су могли бити пребачени у небуџетске области које су само под контролом градских општина. То је значило да се ти порези директно сливају у руке градске општине. Интересантно је да у очима локалних званичника и менаџера ова тактика била сасвим оправдана, посматрана кроз кинеску изреку: Док виши нивои власти кроје политику, нижи раде да изналажењу начина да је избегну (*shang you zhengce, xia you duice*) То свакако не значи да су власти толерисале овако понашање. Доносили су забране и кажњавали понашање које се руководило проналажењем рупа у закону (Tang 2004).

Технологија је још једна област у којој су друштвена предузећа била боље позиционирана од приватних, јер су друштвена била у могућности да послују са државним кроз различите облике сарадње или подуговарања. Од овога су велику корист имала сеоска подручја у близини великих градова у којима су пословала профитабилна државна предузећа, јер су представници државних предузећа често долазили у посету и преносили знања и искуство.

Регрутација запослених је била олакшана за друштвена предузећа. Посао са непуним радним временом радије су државни службеници обављали у овим предузећима него у приватним. Такође, колективна предузећа су била у могућности да понуде боље услове за смештај и зараду менаџерском и техничком кадру за разлику од приватних предузећа (Tang 2004).

Менаџери у друштвеним предузећима су регрутовани из редова локалног становништва (85%). Они су били боље образовани и 75% њих су били чланови комунистичке партије. Несумњиво ова чињеница је имала одређену тежину у пословању. Но, познати су случајеви када су успешни менаџери позивани да се прикључе партији у циљу боље интеграције у локалне структуре моћи. У појединим областима су расписивани јавни конкурси за попуну радних места. Од пријављеног броја кандидата 19% су били партијски кадрови, 36% менаџери из комуналних и сеоских предузећа, 33% бивши запослени

(најчешће техничка лица или лица која су била запослена у сектору набавке или маркетинга), 7% запослени у државним предузећима и 5% власници приватних предузећа (Chen 2001: 77-79).

3.3. *Начин пословања*

Уопштено говорећи постоје три типа уговора којим су регулисани односи између локалних власти и менаџера у друштвеним предузећима. Они варирају од фиксне месечне плате, преко удела у деоницама до фиксне исплате која омогућава менаџеру да изнајми или откупи предузеће. Фиксној месечној плати могу се додати бонуси због добрих пословних резултата; удео у деоницама може да се подели на хипотекарне и нехипотекарне варијетете; фиксне исплате укључују и лизинг на одређени период и потпуну куповину предузећа путем лицитације или на неки други начин. У систему фиксних исплата и профит и ризик од губитка пада на терет менаџера предузећа (Tang 2004).

Данас је могуће у оквиру једне заједнице сусрести сва три облика пословања. Такође, приметне су и регионалне преференције ка одређеној врсти пословања.

Са променом начина награђивања мењају се и менаџерске дужности. Интерне активности менаџмента усмерене на дневну организацију посла поверене су менаџерима. Ове активности укључују додељивање задатака и координацију обављања истих; праћење посла и контролу квалитета. Са порастом броја предузећа под локалном управом локална власт је била принуђена да овај део посла додели менаџерима. То је условило проблем на релацији агент-принципал. Директно праћење обављања посла није долазило у обзир, те је пронађено алтернативно решење да се менаџерима понуди удео у профиту предузећа кроз учешће у деоницама јер се на такав начин обезбеђује лојалност и посвећеност обављању посла.

Са друге стране, умешаност локалних власти у пословање предузећа је била значајна у погледу екстерног менаџмента: набавци сировина, енергента и опреме, прибављању финансијских средстава; као и у погледу маркетиншких активности и регрутацији запослених. Локалне власти су стекле углед и створиле званичне и незваничне канале комуникације, а то је имало великог утицаја на предузеће.

Ипак, оставити локалној власти да се бори са проблемима на тржишту није било без последица. Локални званичници нису увек били вођени идејом о максимизирању профита предузећа, него често и остваривањем личних интереса. Са повећањем обима пословања смањивао се утицај локалних власти. Локални кадрови су теже долазили до података о стварном профиту. Увођење фиксног система пореза је било једно од решења. Менаџери више нису морали да размишљају како да прикрију профит а локалне власти су добиле део новца (Tang 2004).

Овакав фокус је постао значајан када су комунална и сеоска предузећа постале жртве сопственог успеха. Наиме, све већи број ових предузећа се у пословању ослањао на просто имитирање своје конкуренције, те се јавила презасићеност тржишта. Она предузећа која су се окренула страним тржиштима морала су да повећају производне цене услед захтева за вишим квалитетом произведене робе. За локалне власти, ова предузећа која су некад представљала преимућство сада су постала препрека (Tang 2004). Да би смањиле губитке друштвених предузећа држава је спровела реформу пореског система у периоду од 1994-1996. године. Ранији систем је предвиђао постојање пореза на нивоу Централне владе, заједничких пореза централне и локалне власти које су прикупљали локални органи власти, као и пореза на нивоу локалних влада које су убирале локалне пореске агенције. У новом систему порезе на државном нивоу, као и заједничке порезе централне и локалне владе убире државна пореска агенција, док се локалне таксе уплаћују локалним пореским управама. Ограничења се у новом пореском систему односе и на могућност трансфера новца у фондове који се налазе у подручјима која је тешко контролисати.

Кредити су се добијали све теже и теже. Кредити који су раније дати колективним предузећима све су тежи исплаћивани. Банкрот је нудио малу компензацију: банке су биле на последњем месту за исплату дуговања.

Ове промене су натерале локалну управу да помоћ потражи код раније игнорисаних и са висине посматраних приватних предузећа. У оним предузећима где је маркетинг и екстерни менаџмент релативно неважан у поређењу са управљањем квалитетом и унутрашњем мониторингом приватним власницима су се нудиле фиксне исплате за лизинг и продају. Код предузећа са високим капиталним инвестицијама која нису могла бити тако

лако пребачена у друге руке локалне власти су задржале власништво над њима, чак иако су за то врло често исплаћивани по систему фиксних месечних износа. У сиромашнијим подручјима где је постојало мало колективних предузећа, и која су самим тим значајнија за економију локалне заједнице, од локалних лидера се очекивала већа пажња и иницијатива. У подручју југоисточне Кине, рурални званичници никада нису имали водећу улогу у управљању колективним предузећима. Били су више окренути приватним предузетницима. Разлог за то може да се потражи у историји. Како је раније речено, друштвена предузећа су настала из комуна маоистичког доба. Приобално (југоисточно) подручје никада није било преплављено комунама јер није било потребе за стварањем пољопривредне механизације великих размера или великих система за наводњавање. Тако да су локалне власти окренуле приватном капиталу. Такође, приобално подручје је имало развијену трговачку индустрију још пре настајања колективизације. Ово подручје је било захвално за приватни бизнис јер је било удаљено од централне власти. „ Небо је високо а цар је још даље“, говориле су локалне власти истражујући нове могућности за зараду (Tang 2004).

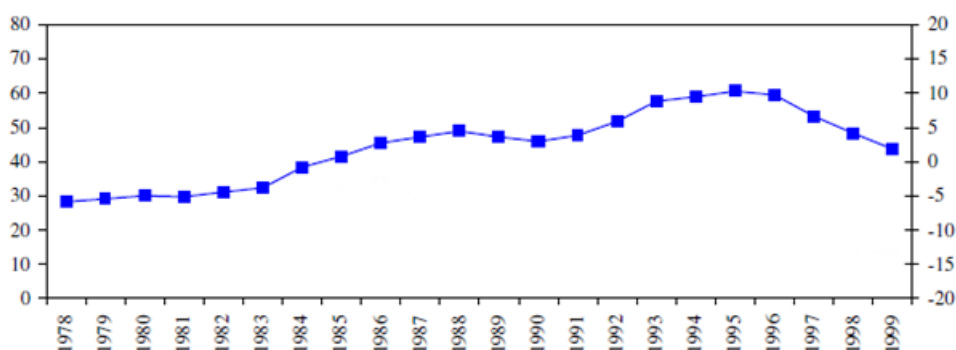
На нивоу округа сматрало да успешна приватна предузећа неће повећати само приход од пореза, већ ће локалне власти ослободити терета управљањем предузећем. Такође, сматрало се да ће приватници да унесу нове идеје које ће допринети сеоском развоју. Као што су се некад окретали друштвеним предузећима, сада се локалне власти окрећу приватним и заузимају се за њихове интересе. Техничка подршка и информације везане за тржиште сада су доступни и приватном сектору путем истих бирократских канала који су коришћени за интересе друштвених предузећа.

Шта се онда дешава са друштвеним комуналним и сеоским предузећима? Она се охрабрују да прерасту у индустријске групације које би се бавиле одређеном групом послова. Подржава се њихово пресељење у новоформиране индустријске зоне у близини великих градова. Селидба омогућава побољшање у набавци материјала, убрзава маркетиншки и технолошки развој. Наравно постоји критеријум за одабир предузећа. Предузећа која се баве ископавањем угља нису на листи за пресељење због проблема загађења, али зато нпр. грађевинска предузећа имају пуну подршку у процесу релокације.

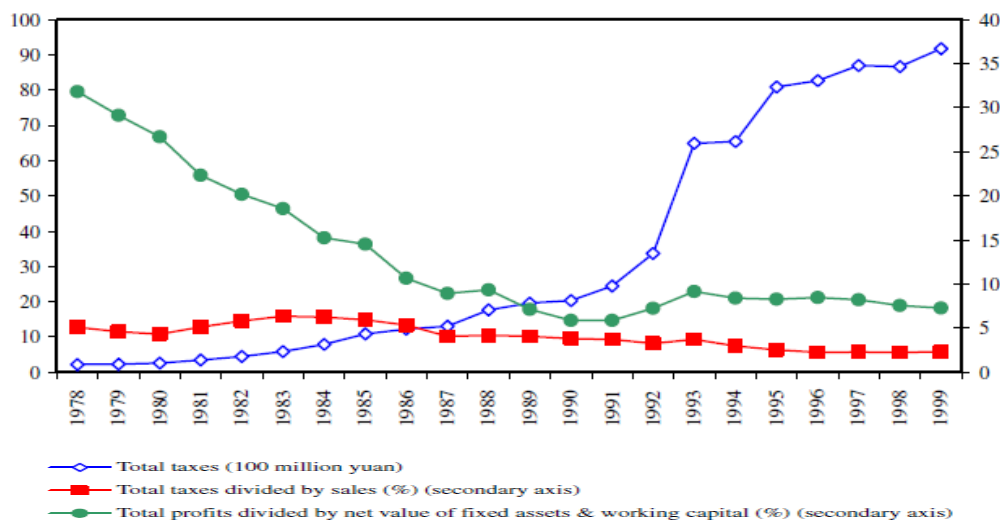
Према Кунгу (1999) постоји разлика у управљању комуналним и сеоским предузећима. Комунално се састоји из неколико хиљада домаћинстава, па самим тим везе које се стварају између локалних власти, менаџера и запослених су безличније. За сеоске званичнике који нису део бирократског система власти, успех предузећа је и питање сопствене и части породице.

Житељи села су такође мотивисанији да узму удела у управљању сеоском имовином, јер су села у ствари самовладајуће организације, и нису везане бирократским везама за владу као што је то случај са комуналним.

Допринос комуналних и сеоских предузећа на развој Кине је огроман. Ова предузећа су обезбедила радна места за милионе људи, омогућила значајан прилив пореза у централну касу и сузила су јаз између руралних и градских предузећа који је претио да угрози стабилност друштвеног система.



Графикон 2: Број запослених у комуналним и сеоским предузећима, 1978-1999
(Извор: Kung, Lin 2007)



Графикон 3: Финансијски допринос комуналних и сеоских предузећа у периоду 1978-1999
(Извор: Kung, Lin 2007)

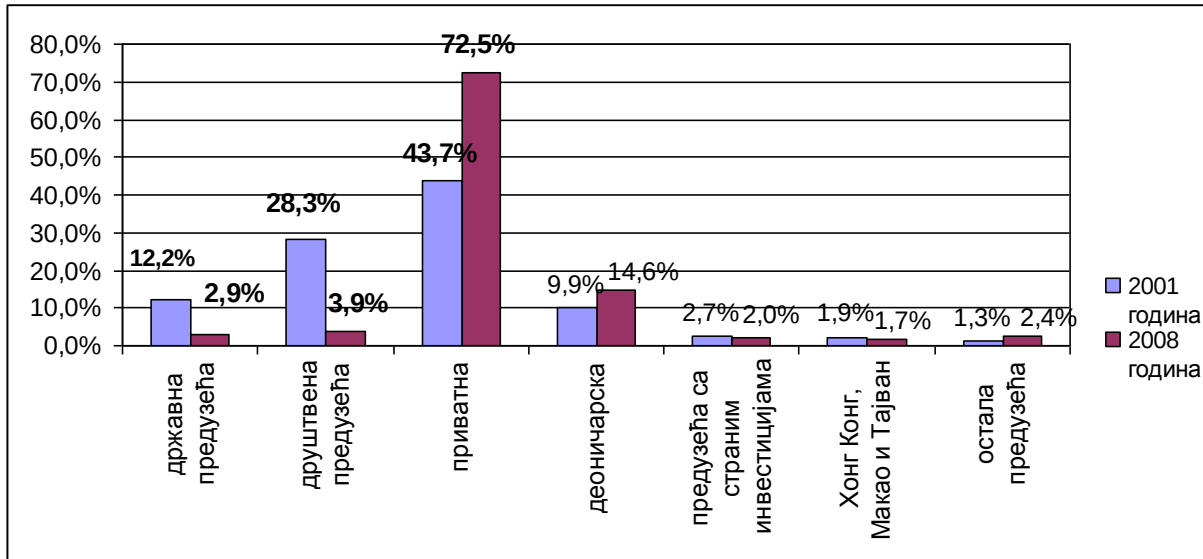
Енрико (Enrico et al. 1998) издваја неколико фактора важних за развој комуналних и сеоских предузећа:

- Ограничење буџета је натерало локалне власти на одговорније и дисциплинованије понашање и већу окренутост ка тржишту
- Флексибилност у прилагођавању захтевима тржишта и рачуноводственом систему
- Јака везе са државним предузећима, које омогућују стабилније снабдевање сировинама.

Ипак, од 90-тих година број ових предузећа се смањује, услед приватизације или реструктурирања. Гломазна бирократија, недостатак предузетничког духа, компетентне радне снаге и модерне технологије, ограничен приступ кредитима и другим видовима финансијске помоћи чини да ова предузећа која су на самом почетку реформи била стабилизатор друштва, сада полако пропадају. Влада (OECD 2006) би требало да предузме одговарајуће мере, узимајући у обзир хетерогеност комуналних и сеоских предузећа, да им омогући да прерасту у велике корпорације.

4. Приватна предузећа

Број приватних предузећа у Кини се из године у годину повећава. Крајем 2008. године регистровано је 3.596.000 приватних предузећа. Приметан је пораст приватних предузећа, скоро од 60% у односу на 2001. годину. Упоредно са порастом броја приватних предузећа, смањује се број државних услед процеса реструктурирања и приватизације која је започела давне 1978. Године (http://www.gov.cn/english/2005-12/06/content_118889.htm).



Графикон 4: Упоредни приказ броја предузећа (2001/2008 година)

(Извор: National Bureau of Statistics of the People's Republic of China)

http://www.stats.gov.cn/was40/qjtjj_en_detail.jsp?channelid=4920&record=41

http://www.stats.gov.cn/was40/qjtjj_en_detail.jsp?channelid=4920&record=2

Уставом је 2004. године признато право приватним предузећима да су пуноправни економски субјекти друштвено-привредног система (Tang 2005).

Постоје три врсте приватних предузећа (Li 2010):

1. микро предузећа имају највише до осам запослених
2. мала и средња предузећа која запошљавају мање од 2000 људи, или имају годишњи приход мањи од 300 милиона јуана, или је вредност њихове имовине мања од 400 милиона јуана.
3. велика предузећа имају више од 2000 људи, њихов годишњи приход премашује 300 милиона јуана, а имовина вреди више од 400 милиона јуана.

Приватни капитал се уноси у тешку индустрију, образовање, културу, медије и градску инфраструктуру. Приватна предузећа формирају алијансе за инвестирање.

Успостављају добре партнерске односе са преко 500 кинеских универзитета и истраживачких центара. Њихова сарадња се састоји из пружања помоћи за истраживања у пољу технолошких иновација. Активно учествују у реструктурирању државних предузећа. Активна су и оквиру активности у области друштвене одговорности. Када се свет 2003. године суочио са епидемијом САРСА, кинеска приватна предузећа су сакупила око 101 милион долара помоћи (<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN016647.pdf>).



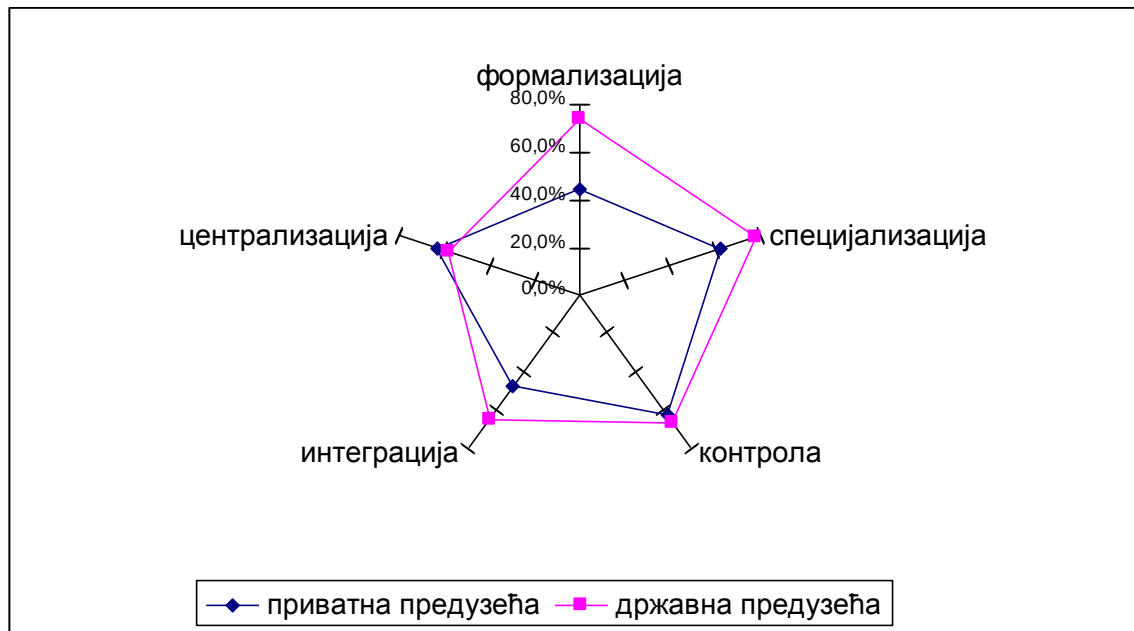
Слика 4: Карактеристике пословања малог предузећа
(Извор: Мекноф 2003)

Данашњи облик кинеског приватног предузећа карактерише наглашавање традиционалних породичних вредности као и мала величина.

Овај модел је познат по високом нивоу централизације и ниском степену бирократије (у поређењу са државним предузећима).

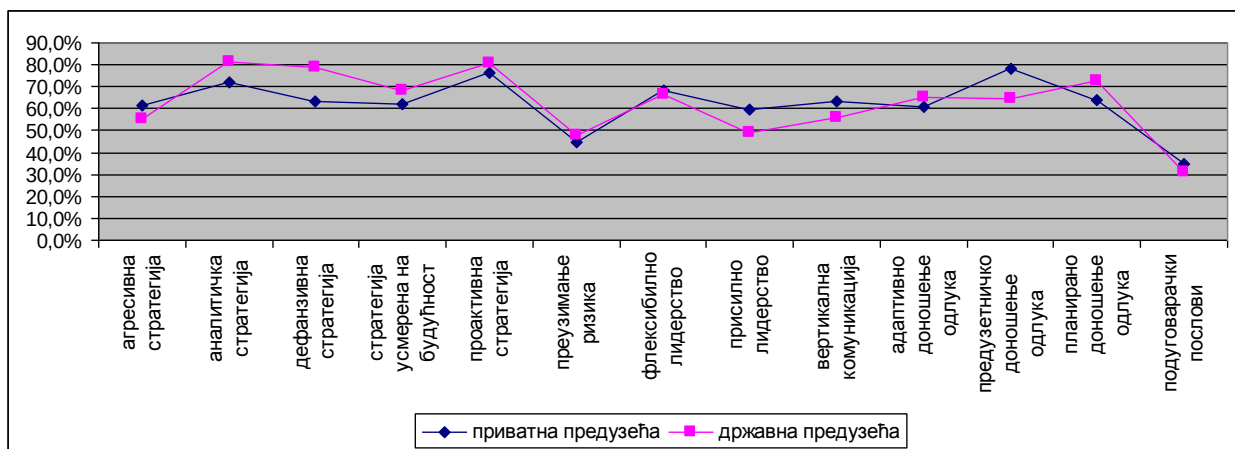
Висок ниво централизације значи да је моћ централизована у рукама аутократског предузетника. Он је обично оснивач и власник; то је феномен познат под именом „диктатура власника – менаџера (Montagu-Pollock 1991:23 у Menkhoff, Gerke 2003).

Низак степен бирократије Степен формализације, специјализације, стандардизације система контроле и интеграције је јако низак. Такође, постоји карактеристичан недостатак добро организоване организационе хијерархије. Званична потреба за контролом је мање важна од личне ангажованости директора предузећа у контроли организационих процеса. Истраживање које су спровео Шлефогт (Schlevogt 2002) показало је да су државна предузећа боље структурирана од приватних (породичних).



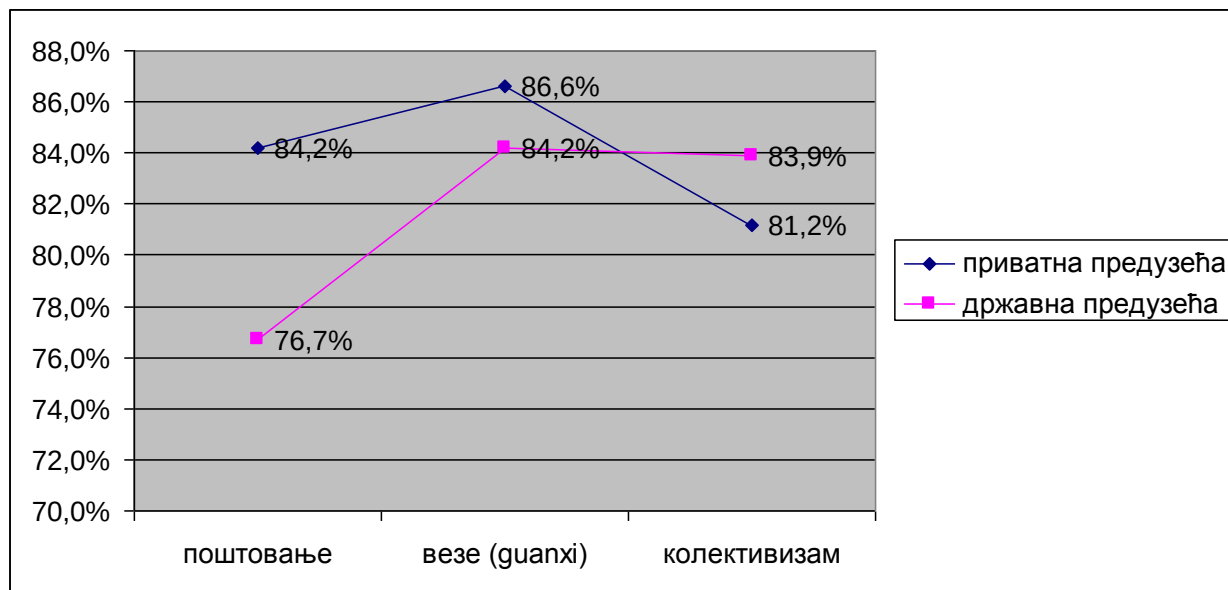
Графикон 5: Поређење структуралних профила државних и приватних предузећа у Кини
(Извор: Menkhoff 2003:104)

Висок ниво предузетништва Кинески предузетници имају проактиван став, примењују агресивне стратегије и усвајају флексибилан стил вођења.



Графикон 6: Поређење менаџерских стилова у приватним и државним предузећима у Кини
(Извор: Menkhoff 2003:104)

Јачање веза(guanxi) Традиционално успостављање друштвених мрежа присутно је и данас у државним као и приватним предузећима. Дух колективизма је изузетно наглашен, с тим да се код приватних предузећа наглашава припадност породици а код државних радној групи. Поштовање се изражава у односу на године старости, хијерархијску позицију и постојање веза базираних на поверењу.



Графикон 7: Наглашеност вредности кинеске културе у приватним и државним предузећима
(Извор: Menkhoff 2003:107)

Менкоф (2003) успех кинеског предузетништва у домену малих предузећа види у три фактора. То су друштвени капитал, флексибилност и однос трошкова и ефикасности.

Друштвени капитал Кинеске породичне структуре су окренуте ка стварању јаких веза. За добро породице, Кинези раде напорно, дуго и жртвују се више него што би неко ван породичног круга био спреман. С обзиром да чланови породице учествују у стварању и увећању капитала логично је да кинески предузетници преузимају иницијативу и агресивну стратегију јер од тога зависи опстанак породице. Такође, међу члановима породице постоји висок степен оданости. Склони су да остану у породичној фирми, чак и када се појединцима нуде боље пословне прилике. Оваква врста поверења обезбеђује и висок ниво дискреције која се тиче поверљивих пословних информација. Конфликти са „шефом“ су смањени јер организациона структура је таква да се породична хијерархија пресликава и на пословну те из поштовања према ауторитету не диже се глас.

Флексибилност Постоји висок степен флексибилности у малим предузећима. Присутно је централизовано одлучивање. Директор предузећа доноси одлуке сам, често на основу интуиције и искуства, без потребе да консултује своје сараднике. Папирологија је сведена на незнатну меру. Предузећа нису стриктно издељена на организационе целине, већ се радници обучавају да изводе различите послове да би могли бити лако пребачени из једне организационе целине у другу. Такође, кинески предузетници често склапају уговоре о подуговарачким пословима и на такав начин лако долазе до ресурса важних за пословање сопственог предузећа.

Однос трошкова и ефикасност С обзиром да се у пословању највише ослања на поверење, трошкови трансакција су ниски. Даје се предност успостављању друштвених мрежа које могу да омогуће приступ ресурсима, па су зато инвестиције у радну снагу и непокретну имовину мали. Кинески предузетник игра на „сигурно“ и фокусира на оно што најбоље зна да ради. Предузеће има незнатне опште трошкове и нема потребе да запошљава административно особље, јер се трансакције углавном обављају ван предузећа и као што је речено базиране су на поверењу и неформалним везама. Захваљујући штедљивом менталитету власника предузећа луксуз у било ком облику се сматра недоличним.

Приватна предузећа нису једнако регионално распоређена. Она су већим делом сконцентрисана на обалном делу Кине и обухватају провинције: Гуангдонг, Шандонг, Шангај, Ћинасу и Џеђанг. Предузећа из ових области чине 60.7% укупних приватних предузећа у земљи, и 47% укупних прихода и капитала долази из ових провинција. Уколико погледамо детаљније, од ових 5 области најразвијенија је источна обала (са 70% капитала и прихода) (Kanamori, Zhao 2004).

Разлози за брз развој ових регија леже у:

- Инвентивности предузетника овог краја
- Успешној трансформацији комуналних предузећа у приватна
- Брзом економском развоју који је условио стварање тржишта за произведену робу

Позната су два модела развоја приватног сектора:

- Гуангдонг модел (Guangdong Model 广东模式)

○ Венцоу модел (Wenzhou Model 温州模式)

Специфичност „Гуангдонг модела“ је у томе што предузећа по овом моделу раде као добављачи опреме за страна предузећа. У пословању се труде да смање трошкове што је могуће више. Овај тип предузећа се најчешће среће у производњи електричних апарата, аутомобила и робе високе ИТ технологије.

Провинција Џеђанг је позната по предузетничком духу. Ту је поникао модел познат под именом „Венцоу модел“. Венцоу се састоји од око 30 индустријских кластера (*kuai zhuang jingji* 块状经济), а сваки кластер се састоји од око неколико стотина предузећа. Велика већина предузећа послује у домену лаке индустрије. Стил менаџмента је близак стилу западних предузећа.

4.1. Студија случаја: Џеђанг провинција

Национални завод за статистику НР Кине је објавио 2004. године занимљив податак како се приватна предузећа у провинцији Џеђанг развијају много брже него приватна предузећа у другим деловима Кине. Судећи по извештају, индустријска производња у овој провинцији износи 47.1% од укупне индустријске производње на нивоу провинције. Ова бројка је много већа од провинције Шангај (38.1%) или Шандонг (18 %). Током 2003. године у провинцији Џеђанг је регистровано нових 71.434 предузећа, што би значило да се на дневном нивоу оснује око 230 предузећа.

(http://www.stats.gov.cn/was40/gitjj_en_detail.jsp?channelid=4920&record=37).

Постоји неколико фактора (Schlevogt 2002) која су утицала на брз развој ове области.

Иновативно тржишно окружење Џеђанг провинција се налази у приобалном подручју и још пре реформи ово подручје је сматрано за јако битну стратешку тачку у погледу националне сигурности. Државна предузећа, носиоци тешке индустрије, нису смештена у овој области и улагања у ову област су била релативно мала. Неки окрузи, као што је и сам Венцоу су се називали „празан округ“ (*kongbai xian* 空白县), што у пренесеном значењу означава округ без државних предузећа. Такође, провинција не обилује природним богатствима. Као резултат свега тога, људи су били принуђени да развију свој „капиталистички дух и културу“.

Владине мере Локални званичници су имајући у виду тешку ситуацију у овом делу земље заузели флексибилан и великодушан став., што је убрзало привредни развој. Чак и током

осамдесетих година, 85% укупних буџетских прихода је долазило из приватних предузећа из Венџоу-а.

Понуда и потражња У раној фази развоја приватног сектора у провинцији Џеђанг, са макро-економске тачке гледишта, укупна потражња је превазилазила укупну понуду, што је за крајњи резултат имало продају свих произведених добара. У првој фази развоја, с обзиром на велику потражњу конкуренција није била изражена међу приватним предузетницима.

Фокусираност на лаку индустрију Приватна предузећа се највише баве производњом текстила (30%), машина (7.7%), електричне опреме (7.3%) и метала (6.1%). За производњу ових добара није потребна високо развијена технолошка опрема и новооснована предузећа лако проналазе свој пут до потрошача. Затим, за производњу није потребан високо-образован кадар. У погледу финансирања ова предузећа могу да се ослоне на сопствене фондове или на пријатељске везе. Локалне власти често занемарују ова предузећа, те је њима лакше да остваре профит. Величина ових предузећа је мала, и производи се роба широке потрошње, те владине политике не утичу много на пословање ових предузећа.

Издељеност на кластере Приватна предузећа су углавном мала. Уобичајено је да се мала предузећа удружују и производе исту или сличну робу. Оваква удруживања се називају кластери. Захваљујући расподели радне снаге по кластерима, економска ефикасност је повећана, као и конкурентност. У граду Тајџоу постоји кластер са преко 1000 предузећа која производе мотоциклистичку опрему. Ово предузеће, иако састављено од више малих, функционише као једна велика фабрика.

4.2. Проблеми у приватном предузетништву

Иако се приватни сектор развија великом брзином, и чини се да нема препрека његовом даљем развоју детаљнијим разматрањем ситуације увидеће се проблеми.

Финансије

Приватна предузећа се сусрећу са проблемом добијања банкарских зајмова, као и дозвола локалних власти, јер нису стигла да изграде добре везе (*guanxi*) са локалним властима

Јавне набавке и тендери су отворени само за државна предузећа.

У домену инвестирања, приватна предузећа не уживају исти преференцијални порески третман као државна и страна предузећа. На пример, страна предузећа могу да послује по

систему „ар мјен сан ђен“ (*er mian san jian* 二免三減). То значи да када предузеће први пут пријави профит, ослобођено је плаћања пореза прве две године, а у периоду од треће до пете године пословања порез је преполовљен. (*Income Tax Law for Foreign Funded Enterprises of the People's Republic of China*, Tang 2004). Приватна предузећа су у обавези да поред пореза на доходак (33%) плате и 20% индивидуалног регулаторног пореза, јер у већини случајева власник предузећа је и директор (Schlevogt 2002).

Приватним предузећима је отежано узимање зајмова. У случају да желе да учествују у великим пројектима у неповољнијој су позицији од државних предузећа јер тешко да могу да аплицирају за финансијска средства. Они се у пословању највише ослањају на сопствене изворе.

Бироократија

Једна од највећих препрека у пословању са којом су сусрећу приватни предузетници је добијање дозвола од локалних власти. Административне процедуре су често компликоване и дуго трају. Често се не поштују процедуре прописане законом чиме се отвара простор за манипулацију.

Поље пословања

Приватна предузећа постепено улазе у секторе: образовања, културе, авијације и других области која су до сада била под руководством државних предузећа. Ипак, постоје још увек подручја која су у потпуности или делимично забрањена зона за приватна предузећа. Ограничења се односе на индустрије које се баве: електричном енергијом, нафтом, железницама, авио-саобраћајем, финансијама, телекомуникацијама и трансфером технологије.

Недостатак поверења

Тржишна економија се ослања на кредите у различитим облицима. Као што је раније речено, приватним предузећима недостаје кредитни рејтинг и имају потешкоће да добијају банкарске зајмове.

Један од кључних проблема за даљи развој приватног сектора је недостатак поверења у локалне власти. На пример, локалне власти обично охрабрују приватнике да узму учешћа у инфраструктурним пројектима обећавајући им многе погодности. Ипак, када приватно предузеће дође у ситуацију да му се врати уложени капитал, поједини владини сектори се оглушују на њихове захтеве. Из тога разлога, многи приватници су врло опрезни када је у питању инвестирање у инфраструктурне пројекте и сарадња са државним предузећима.

Недостатак менаџмент вештина

Многим приватницима недостају софистицираније менаџмент вештине. Истраживање које је спровело Национално индустријско и трговачко удружење (*National Industrial and Commerce Association*) је показало да око 70% приватника не уме да чита финансијске извештаје, не користе ИТ технологију и не читају документацију.

Друго истраживање, објављено у кинеским новинама „Пиплс дејли“ (http://english.peopledaily.com.cn/200405/30/eng20040530_144809.html) показује да Шангају недостаје око 10.000 виших менаџера. Истраживање је показало да више од 90% менаџера не говори стране језике и више од 75% не користи рачунар у свом пословању. Такође, многи менаџери сматрају да довољно висок положај не захтева даља улагања у едукацију.

4.3. *Породични бизнис-карактеристике, предности и мане*

За Кинезе, посао је одувек био повезан са породицом. У традиционалној кинеској култури породица је била прототип за све врсте организованог удруживања, од друштвених клубова, преко образовних институција па до политичких партија. У томе је најзначајнију улогу имала конфуцијанска мисао.

Конфуцијанизам наглашава економску добробит и образовање. Јединка ради не само ради остваривања сопствених интереса, већ ради остваривања добробити читаве породице. Уколико би младић добио државни посао, његова породица би по аутоматизму економски профитирала. Наравно, и супротан принцип је важио. Уколико је појединац чинио лоша дела, читаву породицу је била на стубу срама (Nisbett 2003).

Идеал конфуцијанске породице јесте газдинство са пет генерација са пра-прадедама који живе са својим пра-праунуцима. Наравно, овакав тип породице је ретко остварив; раширенија је породица у којој отац и мајка (и породица очеве браће) живе заједно са породицама својих синова.

Данашњи породични послови у Кини нису ништа друго него само један осавремењен продужетак историјске и културне традиције. С обзиром да је Кина већим делом била земљорадничка земља, породица је обезбеђивала преживљавање. У оквиру породице су стицани и распоређивани ограничени ресурси; породица је обезбеђивала заштиту и пружала сигурност (Фукојама 1997).

Конфуције је породици доделио и моралну димензију. Породичне улоге се преливају и на друштвене и служе као прототип понашања у ширем друштвеном окружењу. За разлику од Запада, где се индивидуализам цени, у Кини се индивидуа подређује заједници у којој живи. Дух колективизма је изузетно снажан, јер он као такав им омогућује преживљавање, и то је један од кључних момента у разумевању кинеског друштва, ослоњеност на породицу. Тај принцип је активан и данас.

Породица или група, а не појединац, је најважнија јединица кинеског друштва. Сваки члан породице/групе мора поштовати хијерархију. Отац или вођа је апсолутни ауторитет кога сви чланови клана морају следити без преиспитивања његових одлука. Заузврат, он показује своју наклоност према клану, штитећи га. Хармонија је виђена као "златно средство" што је разлог зашто је чување образа тако важно. Кинези су тако научени да увек траже компромис и избегавају конфронтацију, како би се одржала хармонија.

Управо оваква породична дисциплина је створила снажне везе које се преносе са генерације на генерацију. Када се друштвена и економска међузависност пренела и на даље рођаке, резултат је развој кинеског клана као друштвене организације.

Клановске везе су важне и за разумевање природе савременог кинеског економског развоја. Многи од прекоокеанских Кинеза у Сингапуру, Малезији, Тајвану потичу из две кинеске јужне провинције Фуџијан и Гуангдонг. Иако се емиграција највећим делом одиграла пре три или четири генерације, прекоокеански Кинези су задржали везе са рођацима у провинцији. Економски развој који се догодио у поменутих провинцијама постигнут је захваљујући томе што је капитал кинеских емиграната враћан назад у њихово залеђе, у пословне мреже засноване на породичним и племенским везама (Фукојама 1997:100).

Вајденбаум (Weidenbaum 1993) је такође приметио везу између кинеске дијаспоре и економског развоја Кине, сматрајући је изузетно битном, јер осећање блискости које проистиче из заједничке културе и језика, доприноси хармонији и поверењу, а то је основа сваке пословне трансакције.

Допринос породичног бизниса развоју Кине је огроман. Чен (Chen 2001) процењује да је присутно драстично повећање утицаја које породичне фирме имају на кинеску економију. Чен у књизи „Inside Chinese Business“ (2001:22) пише да су недржавна предузећа у касним деведесетим произвела 72% укупне вредности индустријског производа са само 54% ресурса. Од тога, предузећа у индивидуалном власништву су произвела 17% од укупне вредности индустријског производа са само 13% ресурса. Значајно је да скоро трећина ових приватних предузећа припада категорији породичних.

Према Чену (Chen 2001) могуће је издвојити неколико ставки на којима се заснива кинески традиционални бизнис. То су:

1. Окренутост послова ка породици
2. Доминантност главе породице
3. Финансирање из сопствених извора
4. Успостављање веза са званичним представницима власти

Окренутост послова ка породици

На челу типичног породичног бизниса је оснивач, а на кључним позицијама су чланови породице. Посао може бити потом разгранат на мрежу подружница и сродних компанија, а на челу тих се налазе поново ближи или даљи чланови фамилије.

Према истраживању о приватним предузећима које је спровела Међународна корпорација за финансије, огранак Светске банке (*International Finance Corporation, Annual Report 2000*) од укупног броја фирми које су учествовале у истраживању 28% је имало 1 подружницу, 22% две, 27% 3-5, а 24% више од 5. 38% се изјаснило да не постоји веза између робе и услуге које производи главна компанија и њена подружница. 33% су биле делови конгломерата. Просечан конгломерат је запошљава 1127 радника и има приход од 18 милиона долара и профит од око 20 милиона долара. То га ставља у ред државних предузећа просечне величине (International Finance Corporation 2000: 27-28).

Још једна важна карактеристика ових предузећа је неформално одлучивање. Одлуке се врло често доносе изван сале за састанке, најчешће приликом породичних окупљања.

Често власници фирме према својим запосленима заузимају очински став или заштитнички попут старијег брата. Негује се јачање колективног духа кроз окупљања или изражавање бриге за личне ствари запосленог. Постоји тенденција да се атмосфера породичног дома пренесе на посао.

Организациона структура компаније није валидан показатељ где извршна моћ у ствари лежи. У пракси се често сусреће постојање двојне организационе шеме: званичне и незваничне. Титула појединца врло често не одговара његовој стварној моћи и улози у организацији.

Доминантност главе породице

Главну реч у доношењу одлука има глава породице. То су обично људи, који и након званичног одласка у пензију раде и учествују у доношењу свих важних одлука. Око главног доносиоца одлуке су чланови породице од поверења као и блиски дугогодишњи пријатељи који се јављају у улози саветника. На пример, менаџери могу да директно подносе извештај председнику компаније у зависности од њиховог породичног статуса, за разлику од западне праксе где постоји строго утврђен хијерархијски след.

Овакав начин рада може да буде успешан и ефикасан, али има и недостатке. Одговорности су понекад нејасно одређене и савесни менаџери се могу осећати фрустрирано и запостављено.

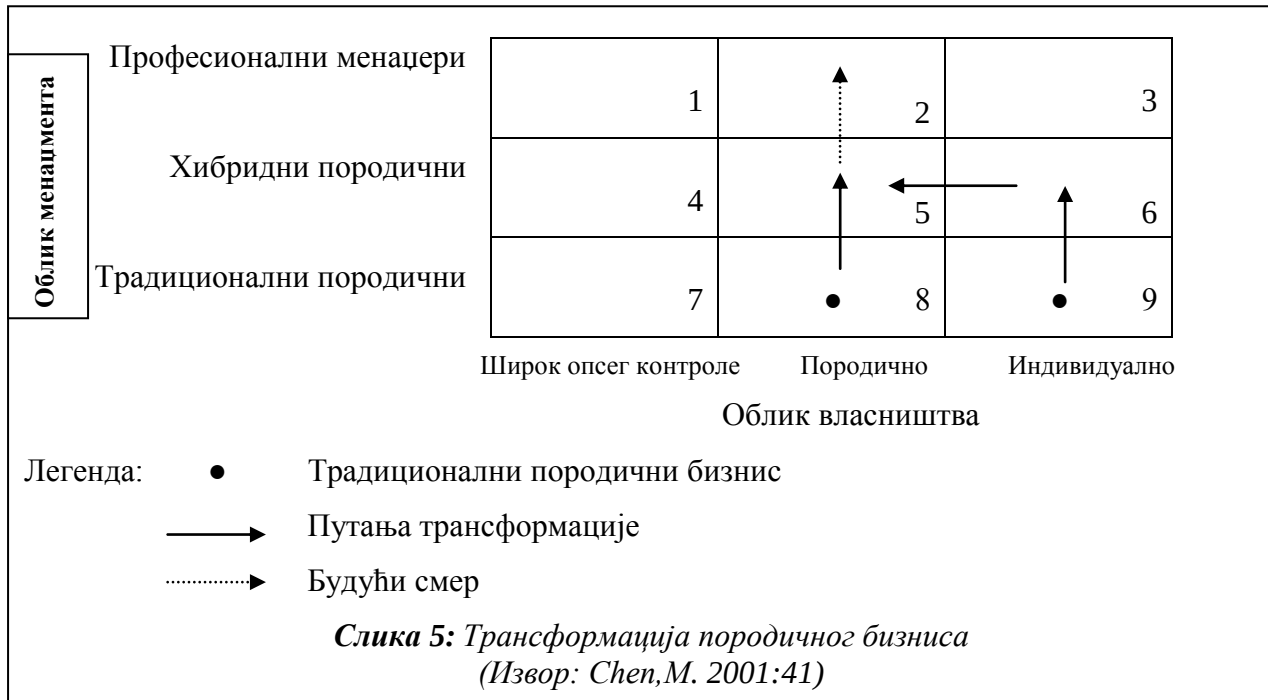
С обзиром да власник игра активну улогу у руковођењу предузећем, с повећаним обимом послова јавља се и проблем делегирања одговорности, тако да често долази до конфликта између власника као принципала и менаџера као агента (International Finance Corporation 2000:23).

Чланови породице су и чланови одбора. У мањим фирмама то је ограничено на најужи круг породице: родитеље и децу. Са ширењем послова, менаџмент се са нуклеарног језгра основне породице шири на сестре и браћу. Удате сестре су ту изузете, јер се претпоставља да ће оне да раде за интересе мужевљеве породице (Wank 1999:101-2).

Такође, уколико браћа и сестре воде послове у различитим гранама индустрије или на различитим странама света избегавају да буду једни другима конкуренција, јер на такав начин умањују ризик пословања. (Chen 2004).

Начин породичног рада је био озбиљно уздрман политиком једног детета, јер су породичне фирме биле принуђене да ангажују менаџере изван породичног круга или да обуставе ширење компаније. Професионални менаџери у породичним фирмама су често били делегирани на средње позиције и није им био остављен простор за лични иницијативу (Tang 2004).

Ипак, чини се да кинески пословни људи схватају да резултате које су постигли не могу да одрже држећи се стриктно својих породичних веза. Приметан је тренд да се на челу породичних компанија све чешће налазе професионални менаџери ван породице. Такође, млађи Кинези школовани у иностранству уводе нове трендове у пословање примењујући знање стечено на западу. Породични бизнис се трансформише.



Традиционални облик породичног бизниса и традиционални породични менаџмент је везан за квадрате 8 и 9. Иако је овај облик предузећа доминантан у НР Кини, услед сукцесије, глобализације пословања и потребе за професионалним вођењем компанија приметан је повећан број компанија које се померају ка квадрату 5. (директно из квадрата 8; често пролазећи кроз 6 до квадрата 9). Поједине компаније су се чак помериле у квадрат 2, што значи да су у потпуности руковођење препустиле професионалним менаџерима, објашњава Чен (Chen 2001:41).

Једна од проблема са којима се суочавају предузећа је неквалификована радна снага. Рурални радници се селе у складу са потребама посла и плаћени су најслабије. Такође, смештај им је лош. То је разлог велике стопе флукуације. Локалне власти не желе да

учествују у решавању овог проблема, а предузетници желе да остваре добре односе са локалним властима јер у том случају могу да остваре корист кроз смањење такси, бржи приступ зајмовима и мањи обим бирократске папирологије. Са друге стране локални званичници желе добре односе са предузетницима јер им то омогућује многе користи (Wank 1999).

Антагонизам створен између локалне радне снаге и миграната је опасност за успех предузећа, посебно у мањим градовима. Љубомора због успеха лако може да уназади пословање. Зато у појединим предузећима, са непуним радним временом су ангажоване бивше колеге. Они су у буквалном преводу са кинеског језика комшије (*linju* 邻居) и њихов рад се схвата у контексту помоћи (*bangmang* 帮忙), за разлику од миграната који раде пуно радно време и зову се једноставно радници (*gongren* 工人) и њихов рад се вреднује буквално као рад (*zuogong* 做工) (Tang 2004).

Такође, недостатак транспарентности у пословању породичног бизниса може да обесхрабри пословни свет са Запада да преузме иницијативу јер не познају принципе на којима се заснива породични бизнис. Они који су покушали да схвате начин на који ове компаније раде су и успели на кинеском тржишту. Кока-кола (*Coca-Cola*), Хонда (*Honda*), Проктер и Гамбл (*Procter & Gamble*), Моторола и многи други су уложили у истраживање функционисања кинеског тржишта и након тога су креирали успешно стратегију за освајање истог.

Финансирање из сопствених извора

Породичне фирме се не ослањају много на спољне изворе финансирања као што су банке. Ове фирме функционишу са одређеним степеном независности и флексибилности у погледу финансија која је тешко разумљива западном свету. Пре ће незваничним каналима затражити новац (од пријатеља или рођака) него од банке. Такав начин има неколико предности: бржи је и ефикаснији и грејс период је дужи него код банака, али то има и негативну страну, могућност злоупотребе. Овакав начин финансирања има корене у историји. Стварање породичних односно друштвених веза увек је било важније од поштовања правних норми, тако да не чуди што се и финансирање ослања пре на везе него на званичне институције.

У савременом свету, финансирање може да се јави у два облика. Први се састоји од краткорочних позајмица (*biao hui*), у грубом преведу „тендерски конзорцијум“; други облик је везан за дугорочне позајмице између предузећа.

За западног човека који је навикнут на сложену финансијску конструкцију и постојање банке као главног извора финансирања пракса која се среће у Кини је свакако необична. Ипак, овакав начин извора новца може да буде бољи и ефикаснији него сложени банкарски систем. Разлог је ослањање на везе; с обзиром да су сви чланови повезани у мрежу, онај члан који тражи помоћ неће да дозволи себи да изгуби „образ“ и да не врати дуговање. Наравно, као и у свакој другој трансакцији постоји могућност злоупотребе.

Бјао хвеи (*biao hui*) ради на принципу незваничне банке. Сваки члан прилаже одређени износ новца, нпр. сваког месеца. Група се састаје и одлучује коме ће доделити сакупљену суму. Обично оваква врста конзорцијума је иницирана од стране особе којој је помоћ потребна и наставља да постоји све док сваком члану конзорцијума не буде додељен новац. Тиме се јачају везе између оних који позајмљују новац и оних који тај новац примају.

Други облик финансирања је везан за дугорочне позајмице и одиграва се на нивоу предузећа. У овом случају као израз институализованог пријатељства купују се деонице других кинеских предузећа. Овај облик је карактеристична за Кинезе у дијаспори. Забележен је случај у Индонезији, када је девет великих кинеских компанија међусобно купило компанијске деонице да би ојачали своје економске позиције на ненаклоњеном индонежанском тржишту (Chen 2001).

Студија (International Finance Corporation 2000) је показала да 90% почетног капитала дају сами оснивачи посла, тако да је проценат самофинансирајућих предузећа виши него у другим транзиционим друштвима и много виши негу у САД-у. Са друге стране, студија је показала да износ банкарских кредита приватним предузећима је у сразмери са величином фирме. Од почетних 4% за оне фирме које имају мање од 51% запослених па до 25% које запошљавају више од 500 људи (International Finance Corporation 2000:48-49).

Не чуди податак да приватници који су у послу више од 40 година, као примарни извор за започињање посла наводе породичне изворе (50%). У данашње време испитаници који још нису започели посао, а размишљају о томе на породичне изворе финансирања рачуна само

њих 11%. Данашњи кинески приватници као примарне изворе финансирања наводе: зајмове, (38%), инвеститоре (17%) и породичне изворе (20%).

Табела 4: *Извор за почетни капитал за покретање приватног посла*
(Извор: Gamester, Rohac, Legatum Institute 2010)

Извор за почетни капитал	Колико дуго предузеће послује? (у годинама)					
	< 4	4-10	11-40	> 40	Размишљамо о бизнису	Укупно
Зајмови	37	32	8	13	38	34
Инвеститори	17	16	38	0	29	17
Породични извори	20	22	29	50	11	20
Лична уштеђевина	24	22	21	25	17	24
Федералне субвенције Владе	2	4	0	0	2	2
Државне субвенције	1	2	4	13	1	1

Још један извор финансирања су полузванична кредитна удружења организована од стране локалне власти. Ова удружења прикупљају новац нудећи високе камате на штедњу, а потом нуде зајмове локалним фирмама. Често се дешава да је новац дат одређеној фирми због политичког притиска, а не због реалних финансијских показатеља.

Многа приватна предузећа би радо узела удела у берзи, али је то за њих забрањена зона. Могућност да се нађу на берзанској листи је привлачна као подстицајно средство за топ менаџере, посебно оне из ИТ индустрије. Иако постоје случајеви када да су поједина приватна предузећа избегла препреке и нашла пут до акција државних компанија, њихов број је минималан (Tang 2004).

Успостављање веза са званичним ауторитетима

У многим земљама које пролазе кроз процес транзиције и успостављања тржишне економије приступ бирократије ка предузетнику је „ван домашаја руке која граби“. Влада је састављена од великог броја суштински некоординисаних органа власти и бирократа који гурају властите интересе, укључујући и примање мита. Они углавном остају ван домашаја суда и слободни да примене разнолике рестриктивне мере које се тичу

пословања предузећа а да за не буду кажњени. Русија је пример једног таквог друштва (Frue и Shleifer 1997 у Tang 2004).

Не може се рећи за кинеску бирократију да је „рука која граби“. У случају Кине могло би се рећи да је то „рука која пружа помоћ“. Ако се пореди са Русијом, Кина је стабилнија и систем децентрализације је дао подстрек локалним властима да унапређују развој пословања ради прикупљања пореза и отварања нових радних места. Корупција постоји, али у релативној затвореној и организованој форми (Tang 2004).

Постоји узајамни интерес између локалних власти и предузетника. Из угла пословног човека добре везе са локалним званичницима могу да обезбеде низ погодности (Капатогі, Zhao 2004):

1. Велики број некретнина је у рукама власти. Право приступа некретнинама може бити обезбеђено уз добре везе.
2. Постоји велики број забрана за приватна предузећа у погледу спољне трговине и провизија за одређене услуге и робе. Локални званичници могу понекад да прогледају „кроз прсте“ одређеним компанијама у овом случају. Такође, државна фирма може да дозволи приватној да послује под њеним именом.
3. Приватне фирме воле да сарађују са државним јер државна предузећа због своје величине имају већу базу клијената и добијају брже зајмове, те је самим тим смањена могућност да ће да нестану или банкротирају.
4. Државна предузећа могу да заштите приватна тако што ће да забране конкуренцију. То може бити урађено на локалном нивоу, али и на високом државном, када се кроз систем националних закона ограничава страно уплитање у одређене индустрије. (Пример за овакву врсту деловања је дат кроз студију случаја компаније Хуавеи у наставку рада).
5. Званична подршка може да обезбеди смањење провизије на зајмове.
6. Приватни предузетници могу да постану део удружених приватних и јавних предузећа. Ова алијанса пружа низ погодности за приватне фирме: мање порезе, лакши приступ зајмовима и смањење бирократске папирологије.
7. Локални органи власти имају дискреционо право да започну истрагу или да прописују казнене мере. Уколико се негују добре везе између предузећа и локалних власти шансе да дође до контроле пословања су умањене.

Из свих ових набројаних разлога приватници су заинтересовани да негују добре односе са властима. Негујући добре везе са званичницима чувају свој посао, јер централна политика државе може да се промени и оно што је важило следећи дан може да не важи. Из тог разлога је битно да приватник има своје добре везе које ће евентуалне промене у политици ублажити. Централне власти, такође могу са времена на време да лансирају кампање усмерене против одређених несавесних радњи. Добро обавештен приватник може да избегне казнене мере или барем да их умањи.

Приватници су свесни какве добробити следе из добрих веза са званичницима те на разне начине их култивишу. Неки имају среће те раније успостављене породичне или пријатељске везе су довољне. За средњи менаџмент, везе могу бити у виду запослења код приватника у својству саветника након пензионисања. Лица која нису директно представници власти али имају везе са влашћу као бивше колеге или наставници такође се узимају у обзир приликом успостављања добре мреже односа, Топ менаџерима се могу понудити деонице предузећа, познате као „деонице моћи“ (*quanli fen*) те се на такав начин осигурати боље пословање фирме (Tang 2004).

Нуђење готовине није уобичајен начин изражавања захвалности. Кинески приватници радије успостављају добре дугорочне односе базиране на поклонима. На такав начин се избегава директна корупција а изазива осећај захвалности.

4.4. Студија случаја: Хуавеи технолоџис (Huawei Technologies)

Хуавеи компанију је основао Ren Zhangfei 1988. године. Он је бивши директор Инжењерске информационе академије, која је била саставни део Општег одељења Народне ослободилачке војске. Академија је била одговорна за истраживања на подручју телекомуникација. Ren је 1984. године напустио војску да би се запослио у државној фирми Shenzhen Electronics Corporation. Четири године касније је са још 14 својих колега и зајмом од 8.5 милиона долара узетим од државне банке основао Huawei.

Од тада, компанија је од малог препродавца стране опреме прерасла у кинеску највећу телекомуникациону-инфраструктурну компанију. Данас запошљава 87.502 радника, од

чега 43% је запослено у сектору за Истраживање и развој. У оквиру предузећа послује 85 огранка широм света.⁵(www.huawei.com).

У успеху Хуавеи компаније многи виде потврду да је Кина спремна да се и на пољу информационе технологије равноправно такмичи са међународним конкурентима. Но, највећим делом успех компанија Хуавеи дугује држави, јер је она низом мера спречила да се увози телекомуникациона опрема и била је спремна и да финансијски подупре компанију. Држава је желела да Хуавеи буде национални шампион у области телекомуникација. Статус приватне компаније у овом случају ни најмање није био ометајући фактор. Такође, велики број познанстава и веза које је Рен успоставио у влади и војсци су одиграле значајну улогу. Са тако великим кругом познанстава готово је било немогуће да Хуавеи не направи пословни успех. Државне банке су биле великодушне са зајмовима. Важни уговори су били обезбеђени захваљујући министрима, провинцијским и државним конгломератима.

Локална власт у Шенцену (граду где је седиште компаније) је од компаније направила један од својих кључних развојних пројеката. Када су локални сељаци протествовали јер је компанија започела изградњу своје пословне зграде, претходно им не оставивши довољно времена да измисте гробове предака, компанија је позвала полицију да их ухапси и чланове локалног одбора партије да убеди сељаке да одустану од својих захтева.

За узврат, Хуавеи је одржао и одржава коректан политички имиџ. Необично за приватну фирму, али Хуавеи има активну улогу у огранку комунистичке партије, и редовно одржава састанке са запосленима на којима пропагира партију (На основу Gilley (2000c) и Nolan (2001) у Tang 2004).

Компанија је 2008. године је започела са применом Водича за запослене у компанији Хуавеи. Од запослених се очекује:

- Поштење и одговорност у свим пословним активностима
- Рад у складу са законом и процедурама

⁵ У Републици Србији представништво *Huawei Tech.Investment Co.Ltd.* је било активно од 2005-2007.год. Током 2007. године оснива се привредно друштво *Huawei Technologies*. Тренутно има 39 запослених (извештај из 2009. године, <http://fi.apr.gov.rs/prijemFI/Cir/podaci.asp?strSearch=20338482&kod=6aea87b6da0a645c601afa30a17fd4b798d6c805&godina=2009>).

- Заштита интереса компаније и одговарајуће решавање конфликта између корпоративних и индивидуалних интереса.
- Једнак однос према свим клијентима, добављачима, пословним партнерима и запосленима без обзира на њихову културу, религију или уверења (www.huawei.com).

Компанија према запосленим заузима очински став. Никулина Надејда, ХР специјалиста у Хуавеи компанији каже: „Када постанете члан Хуавеи компаније сваки члан особља може да буде ваш тутор и да вас научи многим новим и интересантним стварима без обзира у ком одељењу или производној линији ради. Свако је спреман да вам помогне и подели искуство рада са вама. Из тог разлога Хуавеи компанију зовемо „наша породица“ (Huawei Corporate Responsibility Report 2008).

Очигледно компанија Хуавеи свој успех може да захвали успешној протканости традиционалних кинеских вредности у савремен концепт пословања. Успостављање пословне мреже са властима и другим кључним партнерима и инсистирање на породичним вредностима унутар корпорације, који од запослених стварају блиске и лојалне сараднике неке су од кључних карактеристика менаџмента Хуавеи корпорације.

4.5. Пословна удружења приватника

Данас постоје два удружења за приватнике спонзорисана од стране државе: Свекинеска федерација за индустрију и трговину (All-China Federation of Industry and Commerce (ACFIC) којој припадају велики приватници и Асоцијација за самозапослене раднике (Self-Employed Labourers Association SELA) за мале приватнике. Такође, постоји и удружење за кинеске менаџере који раде за страна предузећа (China Association for Enterprises with Foreign Investments CAEFI).

Свекинеска федерација за индустрију и трговину како и само име говори штити интересе својих чланица и обезбеђује информације, обуке и савете у вези унапређења квалитета и стандарда. На националном нивоу се залаже за повољније услове за пословање. На локалном нивоу предузимају читав низ разних активности. У граду Тјенђин, нпр. локални огранак федерације покушава да смањи општинске порезе за своје чланове, као и да пронађе повољне услове за кредитирање (Pearson 1997:132). Вође федерације су активни или бивши владини званичници. Главни задаци су постављени од стране комунистичке

партије, и укључују информисање у вези владине политике, регулисање пореза и борбу против корупције. Као и многе владине агенције, федерација води и сопствени бизнис који укључује компаније које се баве стаклом и технологијом. Њен посао се састоји у указивању на разлике у односу на њихове еквиваленте са Запада, које поједини владини службеници могу да гледају искоса. Па ипак, ACFIC међу пословним људима не важи за агенцију која има посебно значајан утицај.

Асоцијација за самозапослене раднике (*SELA*) је слична *ACFIC* у погледу представљања својих чланица вишим властима и залагању за њихове интересе. *SELA* је мање енергична од *ACFIC-a*. Влада контролише отворено *SELA*, док за *ACFIC* тврди да је невладина организација. *SELA* је организација на чијем челу су лидери комунистичке партије и јасно је да она служи као средство за пласирање владине политике. Топ позиције заузимају владини званичници а финансирају се већим делом од стране Бироа за индустрију и трговину, сопствене агенције за надзор (Bruun 1995).

5. Предузећа са мешовитим капиталом

Предузећа са мешовитим капиталом представљају билатерални однос страног и домаћег партнера. У заједнички пословни подухват партнери из различитих земаља улажу средства на уговорној основи, организују производњу, управљају предузећем, сnose ризик и деле добит. Због непосредне заинтересованости страног партнера, уз прилив капитала обезбеђује се и пренос савремене технологије, њена примена, обука кадрова; шире се могућности пробоја на страном тржишту (Митровић 1995).

У стварању повољне климе за привлачење страних инвеститора, у Кини се кренуло од усвајања Закона о фирмама мешовитог капитала (Law of the PRC on Joint Ventures Using Chinese and Foreign Investment) 1. јула 1979. године, који је био општи закон, чије је празнине требало да попуни море касније усвојених прописа. Ипак, овај акт је од огромног значаја јер он представља прекретницу на овом пољу и представља опште оквире за страна улагања. Тако се њиме предвиђају привредне области и делатности отворене за страна улагања: изградња лука, рударство, транспорт, енергетика, машинска индустрија, електронска индустрија, обојена металургија, прецизна механика, текстилна индустрија, производња намирница, лекова, моторних возила, телефона и друге телекомуникационе опреме, грађевинског материјала, гвожђа и челика, дрвне грађе, производа од коже, сточне хране, хемијског ђубрива, намештаја, хемијска индустрија, узгој стоке, земљорадња, лизинг, услуге у туризму и истраживања нафте (Митровић 1995).

За стране инвеститоре Кина је интересантна због јефтине радне снаге и великог тржишта. Кинеска страна има корист јер долази у контакт са новом технологијом и новим знањима. Један од првих проблема са којима се суочавају странци када послују у Кини је недоступност валидних информација. Статистике на локалном и националном нивоу су често непоуздане. Често се у кинеским компанијама среће двојно књиговодство. У овом случају, информације које има «инсајдер» су од великог значаја. Он зна ко на корпоративном нивоу доноси одлуке и у чијим рукама је извршна моћ.

Један од начина да страна компанија започне посао у Кини је да прво отвори своје представништво, запосли локално становништво и истовремено гради круг познанстава и веза. Ослањање само на пословног партнера или на владине званичнике није најбоље решење. Јапанци, нпр. су имали ткз. принцип «сачмаре». Отварали су неколико предузећа и

посматрали које доноси профит. Европске и америчке фирме више оклевају да напусте подручје своје надлежности и да «скоче у мрак» (Rosen 1999).

5.1. *Облици страних улагања*

У складу са постојећим кинеским прописима и другим условима настали су следећи облици страних улагања:

- заједничка улагања
- кооперативне пословне операције
- кооперативне развојне операције
- кооперативна изградња
- кооперативна производња
- предузећа у искључиво страном власништву
- компензациона трговина
- прерада материјала које су обезбедили страни клијенти и склапање делова производа које су они обезбедили
- лизинг
- обвезнице
- зајмови

Кинеско страна заједничка улагања, су предузетнички подухвати који према Закону о заједничким улагањима, захтевају најмање 25 % страног учешћа у финансирању, док максимални лимит не постоји. Пројекат мора бити смештен на кинеској територији, одобрен од стране владе и регистрован код надлежног одељена за трговину и индустрију као правно лице, и плаћати порез у складу са Законом НР Кине о таксама на приходе фирми мешовитог капитала (PRC's Income Tax Law Concerning Chinese- Foreign Joint Ventures). Пропорција удела страна се уговара кроз преговоре и дефинисана је уговором о заједничком улагању. Кинеска влада охрабрује већинско страно учешће у случају већих инвестиција, обезбеђивања савремене технологије од стране страног партнера и вероватноће повећања извоза. У принципу термин на који је предузето заједничко улагање је од 10 до 30 година. Уколико заједничко улагање подразумева велику инвестицију, дуг период изградње и ниску профитну стопу период може премашити 30 година. Крајем 1985

године период од 50 година постао је распрострањен. За коришћење земљишта заједничко улагање плаћа ренту држави у висини прописаној од стране владе у провинцији, граду или покрајини у којој је смештено.

Кооперативне пословне операције или уговорени заједнички подухват, за разлику од заједничких улагања, не морају да буду економска јединица основана у Кини, односно правно лице, већ стране уговорнице могу сарађивати као одвојена правна лица. У кооперативној пословној операцији инвестиције могу имати више облика, али удео страна уговорница не мора бити изражен у нову као што се ни ризик ни профит не морају делити на бази учешћа капитала. Сви ови елементи су регулисани уговором. Инвеститори враћају свој капитал повлачењем амортизационог фонда или кроз отплату банкарских кредита који омогућује приход од посла. Кинеска страна може своје право на коришћење земљишта унети као део инвестиције, али се у том случају не плаћа држави закупнина нити нека друге дажбине. Страни партнер плаћа порез према одредбама Закона НР Кине о таксама на приходе страних предузећа (PRC's Income Tax Law Concerning Chinese – Foreign Enterprises), док је домаћа страна подложна домаћим прописима.

Кооперативне развојне операције, се углавном односе на заједничку експлоатацију кинеских обалских нафтних капацитета. Ови пројекти су обухваћени Прописима НР Кине о експлоатацији нафтних извора у кинеским територијалним водама у кооперацији са страним предузећима (PRC's Regulations on the Exploitation of Offshore Petroleum Resources in Cooperation with Foreign Enterprises). Према њима, богатства кинеских територијалних вода припадају држави и њима управља министарство нафтне индустрије које је задужено и за заједничку експлоатацију нафте са страним земљама. Агенција непосредно задужена за посао у овој области је ЦНОЦ (CNOOC China National Offshore Oil Corporation), док је кинеска држава гарант права страних учесника.

Кооперативна изградња, је облик пословне операције који се користи код изградње хотела, ресторана, стамбених блокова и кућа за становање. Стране у послу склапају уговор као независна правна лица која у већини случајева не формирају заједничко предузеће. Кинеска страна обично обезбеђује право на коришћење земљишта, док страни партнер

улаже капитал. Њихове обавезе, права и облици инвестирања наведени су у уговору. Објекти се продају прекоморским Кинезима, њиховим породицама и рођацима који су се настанили у Кини, као и страним пословним људима који су релативно дуго у Кини.

Кооперативна производња, се односи на производњу одређене врсте добара и одређену количину тих роба. Она такође не подразумева оснивање новог економског субјекта, већ кинеска и друга страна склапају уговор о заједничкој производњи као независна правна лица. Врсте, количина, спецификација, квалитет робе, као и права и обавезе страна уговорница одређени су уговором. Овај тип ангажовања страног капитала обично се односи на производњу авиона и неких производа прецизне механике која је везана за увоз технологије. Када оваква сарадња подразумева пренос технологије, страни партнер обезбеђује техничко вођство и обуку, као и кључне делове на почетку производње, а техничке услуге се плаћају на начин предвиђен уговором о преносу технологије или уговором о кооперативној производњи. У каснијој фази кинеска страна овладава производњом, укључујући и резервне делове и компоненте, уз побољшање обучености радника и понуду на домаћем тржишту. Када се испуне норме у погледу квалитета или квантитета предвиђене уговором, он престаје да важи.

Компензациона трговина, која доминира у кинеској пракси мањег је или средњег обима и одвија се између кинеског и страног правног лица. Кинеска страна као купац даје име спецификацију и квантитет увозне робе коју жели да купи (обично машине и опрему, возила, инспекцијске или инструменте за тестирање, или читаву производну линију). Плаћање се врши робом која ће се произвести увозном опремом. Контакти са страним снабдевачем обављају се преко спољнотрговинских агенција и уреда, и сличних корпорација, кредитних одељења Кинеске банке (Bank of China) или представништава страних компанија у Кини. Уговор који премашује износ од милион УСД треба да буде одобрен од стране МОФЕРТ-а (*Ministry of Foreign Economy Relations and Trade*) док уговоре испод наведене вредности одобравају овлашћена економска и трговинска одељења провинција, градова и покрајина или овлашћене агенције министарства или комисија под управом Државног савета. Увезена опрема и компензацијом извезена добра, обухваћена одобреним уговором, ослобођена су царинских дажбина и трговинског пореза. Када је у

питању увоз нове технологије, могуће је страног партнера исплатити у другим производима а не оним произведеним увезеном опремом.

Код послова прераде и монтаже, односно склапања делова страни партнер обезбеђује сировине или полупроизоде, односно делове које кинеска страна прерађује, односно склапа и за то наплаћује употребу своје радне снаге. Страни партнер може обезбедити и опрему или чак траку за склапање као вид инвестиције, док кинески партнер, који користи ту опрему за обављање послова прераде или склапања плаћа страној фирми од наплате своје радне снаге. У другим случајевима кинеска страна купује материјал или делове од страног партнера и продаје му готов производ. Цене су резултат договора две стране, а робе су изузете од царинских дажбина.

Лизинг је један од начина на који се користи страни капитал. Највеће су China Oriental Leasing Company (заједничко улагање ЦИТИЦ-а и Japan Oriental Leasing Company)) и China Leasing Company (формирана од стране ЦИТИЦ-а и Државне управе за снабдевање). Ове корпорације обављају послове лизинга опреме у Кини и иностранству. Обично поручилац из Кине обавести компанију о врсти робе (најчешће је то опрема) ова купи тражену робу у земљи или иностранству и изнајми је потражиоцу у складу са условима наведеним у уговору. Током периода изнајмљивања, роба остаје у власништву компаније, а када он истекне, изнајмљује се трећој страни или је пак откупи страна која је унајмила.

Што се тиче географског одређења подручја у којима је могуће отпочети пословне подухвате са страним партнерима, предност је дата отварању обалског дела јер су тамо створени најповољнији услови за привлачење страних инвеститора. Међутим и остали делови земље су отворени за страна улагања али под другачијим условима. Што се тиче врсте послова у које странци могу усмеравати своје инвестиције, законом је предвиђено да они морају бити “у складу са принципом једнакости и обостране користи... а овај принцип је нарушен уколико би пројекат са страним улагањем нарушавао суверенитет државе, искључива могућност откривања државних тајни везаних за одбрану земље, био претња безбедности земље, довео до озбиљног загађења или пледирао да монополише кинеско

тржиште и нашкоди домаћој економији, а у тим случајевима влада би забранила такав пројекат или ограничила ниво инвестиција.“

Заједничка улагања и предузећа у искључиво страном власништву, као и ТНК треба према кинеским тумачењима да задовоље следеће захтеве:

да понуде нове врсте производа, побољшају квалитет, подстичу производњу, уштеду материјала и енергије коришћењем савремене технологије, опреме и научних метода у управљању; да унапреде техничку трансформацију предузећа ради економичнијег коришћења инвестиција, бржег обрта капитала и повећане добити; да повећају извоз и донесу више девизних средстава и да убрзају обуку кинеске техничке и управљачке радне снаге.

Заједничка улагања или ТНК, неће према кинеским прописима, бити одобрена уколико угрожавају суверенитет Кине, крше кинеске законе, супротни су захтевима привредног развоја земље, извор су загађења животне средине или у случају очигледне манифестације неједнакости у потписаном уговору којом се угрожава интерес било које стране. За земљу домаћина је битно да усвоји економску политику која одговара националним циљевима. ТНК треба да потпомогну остваривање ових циљева. Кина је својом економском политиком искористила потенцијале ТНК за обучавање локалне радне снаге, унапредила прилив страног капитала, унапредила постојећу технологију и увезла нову, повећала животни стандард, и др. (Митровић 1995).

Која кинеска предузећа су погодна за успостављање сарадње са страним компанијама? Свакако она успешна. Уобичајено је за скоро сваку успешну кинеску фирму да има барем један огранак са страним инвестицијама. Са друге стране, влада има интерес да страним инвеститорима понуди поједина државна предузећа (Tang 2004).

Један од проблема са којима се сусрећу страни инвеститори је интерпретација закона.

Појам закона и ригидних правила никада није био укореван у кинеској свести. Радије су се повиновали ономе што је разумно, него ономе што је у складу са законом. Овде се јасно види траг који је конфуцијанизам оставио у кинеској свести. Уговори никада нису били блиски конфуцијанској мисли, јер се она више ослањала на морални ентитет. Фербенк (Fairbank 1994 :127) пише да Кинези право не посматрају као спољни елемент друштва;

код Кинеза не постоји појам «вишег права» које је дато човечанству кроз божанско провиђење (као што на Западу имамо Мојсија и таблицу са заповестима). Правне норме су само изрази морала, модели или примери које би требало да се следе. Кршење тих правила је пре свега ствар практичне сврсисходности а не религиозног принципа.

У прилог томе говори и процена компаније Проктер анд Гамбл (Procter&Gamble) да је 15-20% њихових производа у кинеским продавницама фалсификат. Тиме ова компанија остварује губитак од око 150 милиона долара. (Far Eastern Economic Review, 23.03.2000. стр. 57-59). Покретање судског поступка је последња опција, јер сам процес може бити дуг и обештећење може бити јако мало. Компанија Жилет (Gillete) је две године водила судски спор против фалсификатора. Спор се завршио плаћањем казне од око 2.400 америчких долара (Far Eastern Economic Review, 23.03.2000).

Међусобно учење и прилагођавање је неопходно када је у питању предузеће са мешовитим капиталом. Потребно је усагласити различите културе, економије, политичке системе. Како ће прилагођавање бити извршено зависи од много фактора. Према Чајлду (Child 1994) два заслужују посебну пажњу. Први је моћ коју имају пословни партнери. Други је привлачност менаџмент стила и добробити које могу да проистекну из њега. Потребно је напоменути да моћ и атрактивност стила у управљању није статична категорија, и могућа је промена у начину њиховог схватања и прихватања током времена.

Усиљен модел прихватања настаје када једна страна намеће своју вољу другој страни упркос њеном противљењу. Моћ стране која форсира свој став може да проистиче из располагања бољим ресурсима, као нпр. (техничка супериорност). Алтернативно, друга страна може бити под притиском треће стране који је ангажовао пословни партнер који “форсира” свој став.

Табела 5: Модел прилагођавања у предузећима са мешовитим капиталом
(Извор: Child 1994)

	Ниска привлачност	Висока привлачност
Неједнака моћ	усиљена	зависна
Уравнотежена моћ	сегментна	међусобна

Много боља позиција за преговоре је када доминантна страна ужива одређен степен супериорности у односу на „потлачену“ страну, нпр. када страни партнер представља технолошки производ о коме кинеска страна има високо мишљење. Мешавине неједнаке моћи уз одређену дозу привlačности повећавају шансу за разрешење конфликта. Крајњи договор може да буде просто пасивно прихватање или потпуно разумевање и прихватање промене.

У случају када моћ оба партнера је уједначена али је привлачност ниска јавља се сегментни модел прилагођавања. У овом случају одговорности су подељене. Типично, кинеска страна ће да преузме бригу о особљу и администрацији, а страни партнер ће да води бригу о другим стварима. Овакав начин пословања спречава размену информација и развој менаџерских компетенција. Често се јавља проблем око награђивања и унапређења особља.

Најбољи случај је када се обе стране међусобно труде да схвате једна другу како би сопствена знања и вештине искористили и координисано успешно управљали предузећем. Овакав модел се најчешће среће у предузећима која се баве високом технологијом.

5.2. Приступ проблемима и решавање конфликта

Постоје разлике у понашању између Кинеза и странаца и то услед карактеристика и специфичности кинеске културе. Национална култура има своје корене у национално политичком систему, економском добру, националним институцијама, друштвеној структури и религиозним веровањима. Реформа и политика отворених врата промовисана од стране кинеског вође Денг Хиаопинга 1978. године водиле су земљу ка неупоредивом економском расту. Кључ свих стратегија које су примењене у Кини за модернизацију и убрзан раст јесте привлачење страних инвестиција, обично у форми фирми мешовитог капитала или ТНК⁶, што захтева од странаца да раде директно и блиско са својим кинеским партнерима. Неформални интервјуи које су разни аутори спровели указују на потребу да се фокусира на тешкоће са којима се странци сусрећу приликом преговора при

⁶ Транснационална компанија

оснивању фирми и пословања у Кини. Извори ових потешкоћа су: језичке баријере, културне баријере и комплексна структура кинеских државних организација. Нагласак је стављен на оно кинеско понашање које има свој корен у конфуцијанској мисли и вредности на којој се заснивају понашање и норме Кинеза.

Ради лакшег разумевања следи поређење између америчког и кинеског начина размишљања (Руе 1982).

Амерички начин размишљања

Американци су склони да проблеме решавају на следећи начин:

- Идентификација/дефинисање проблема
- Анализа и разумевање проблема
- Постављање циља
- Идентификација, оцењивање и одабир понуђених опција
- План и распоред
- Извршавање и контрола
- Праћење и резултати

Кинески начин размишљања

Кинески начин размишљања, услед њихове јединствене традиције и животног окружења, је у терминима конкретне аналогije, што некако ставља ситуацију у лако обухватљиву форму у целости.

- Кинези настоје да фаворизују употребу здравог разума што упућује на то да је укључено мање сегментирање ситуације
- Синтеза, интуиција, конкретан имиџ, пословице су често први приоритети Кинеза.
- Кинеска логика је често праћена личним творевинама.
- Конфуцијанска идеологија је чврсто установљен и непорецив систем вођења скоро свих аспеката живота Кинеза. Стабилност друштва је базирана на неједнаким односима међу људима
- Хиљаде година феудалног система су доминирале кинеским погледом на себе и свет.
- Чиста је истина, да како би се постигло прихватање у Кини, нове идеје морају бити доказано компатибилне са Класицима и традицијом.

- Колективизам: друштво у коме су људи од рођења па надаље интегрисани у снажну кохезивну групу, што се наставља и током живота да би их заштитило у замену за беспоговорну лојалност.
- Велики проблем представља и кинеско традиционално поимање времена услед чега људи који су наследници културе дуге више хиљада година, нигде не журе, не поштују рокове испоруке, и често се не држе договора и уговора (Chung-Leung Luk).

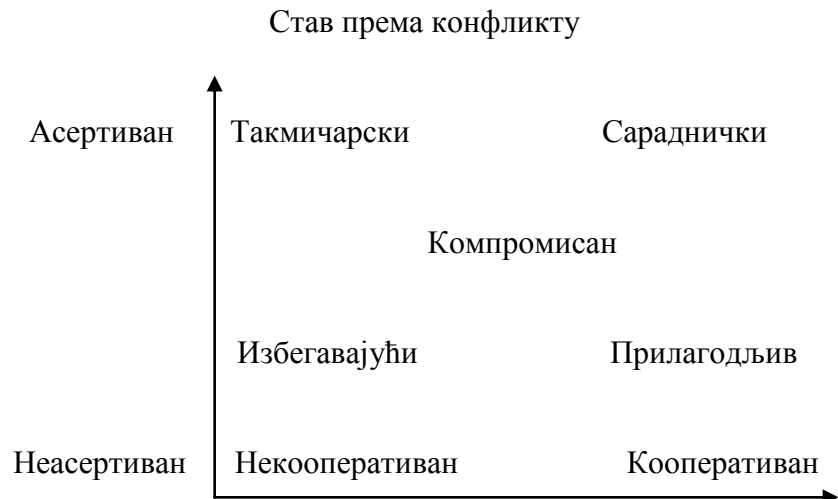
На овом примеру уочавамо разлике у начину размишљања у различитим културама. Корен свих ових културних разлика налази се у различитом друштвено економском животном окружењу и традицији.

Организације на различите начине приступају решавању конфликта. Холандски социолог Хофстеде (Hofstede 2003), је проучавао крос-културални менаџмент и дошао до закључка да различите нације на различите начине приступају решењу овог проблема. Уколико нпр. постоји неспоразум међу директорима два сектора а директори припадају различитим нацијама сваки ће видети узрок и решење проблема из различитог угла. Француски менаџер ће као извор проблема идентификовати менаџера који је надређен обојици. Решење је подношење извештаја о конфликту надређеној особи. Овде се заговора организација строге хијерархијске структуре, класична бирократија. Немац ће пре конфликт тумачити као резултат непостојања структуре. Решење који би немачки менаџер понудио било би детаљно разрађивање правила. Британац неће конфликт доживети као проблем организационе структуре и правила, већ као проблем међуљудских односа, који може бити решен додатним тренинзима из области вештина комуникације.

Четврти модел решавања конфликта се среће у компанијама где не постоје јасно правилима дефинисане дужности и обавезе. У таквим случајевима се прибегава директном тражењу помоћи од особе која води компанију. Организација се доживљава као проширена породица у којој се влада на патерналистички начин. Ово је типично за Кинезе (Хофстеде 2003).

Кинеске организације споро доносе одлуке јер конфликти који су настали на нижем нивоу своје разрешење стављају на решавање вишим ауторитетима. У таквим околностима не чуди одговор до кога је дошао Тсе (Tse et al.1994) када је групи кинеских менаџера поставио хипотетичко питање: „Уколико би могли да бирате са ким ћете преговарати, коју

бисте фирму изабрали кинеску или канадску?“. Сви Кинези су се сложили да би преговори са канадском фирмом били бржи и бољи.



Слика 6: Понашање у конфликтним ситуацијама
(Извор: Tang 2005:20)

Танг (Tang 2005) наводи пример истраживања о понашању у конфликтним ситуацијама које је спроведено међу британским и кинеским владиним чиновницима сличних хијерархијских позиција и порекла. У истраживању су учествовали и кинески менаџери из приватног сектора. Кинески менаџери, без обзира да ли долазе из државног или приватног сектора прибегавају решењима која укључују компромис и избегавање сукоба, насупротив Британцима код којих је изражен такмичарски дух и жеља за сарадњом. Овакав кинески став је културолошки условљен конфуцијанском идејом о хијерархијском моделу друштва, поштовању старијих и тежњи ка хармоничним односима.

Ју (Yu 1995) је у компаративној студији о кинеско-америчким колегама у приватном ресторану у Кини увидео значајне разлике у културној претпоставци о радним улогама. Власник ресторана је имао активну улогу у вођењу ресторана. Запослио је два менаџера: Американаца и Кинеза. Кинеско особље је менаџере доживљавало као особе које имају мало аутономије и чији је „радни задатак“ да се повинују одлукама власника, те за сваки проблем који су имали обраћали су се директно власнику. Кинески менаџер се слагао са овим ставом и заузео је пасиван став. Његов колега, Американац је напротив сматрао да његова позиција менаџера захтева активну улогу у вођењу посла и проналажењу начина да се посао унапреди. Овакав став није наилазио на отпор америчког особља. Кинески

радници су се осећали увређено јер им менаџер говори шта да раде, те су често проверавали са власником да се увере у истинитост. Власник је често био затечен ревношћу америчког менаџера, коментаришући да је учинио много. Амерички радници су критиковали Кинезе што не следе инструкције менаџера, а власника што није пружио више подршке и аутономности менаџеру.

За организацију је значајно да омогући несметан проток информација, као и да омогући менаџерима да имају већи степен слободе у управљању. На жалост, у многим кинеским фирмама се то избегава и прибегава се распарчавању хијерархијске структуре на више дивизионих јединица што само усложњава процес комуникације и успорава пословни процес.

Из тог разлога поједини пословни партнери кинеских компанија су се zaloжили за успостављање систематског приступа информацијама и дефинисање оквира ауторитета менаџера и његове одговорности.

Чајлд (Child 1994) тврди да америчке фирме инсистирају на имплементацији формалног система, док је став европских фирми по том питању нешто блажи.

Циљ формализације је да делимично охрабри поверавање послова и превазиђе невољност за прихватањем одговорности. Покушај да се уведе формални систем извештавања може да као за препреку има лош систем архивирања документације у појединим кинеским фирмама. Вођење састанака по утврђеном дневном реду, долажење на време, писање белешки, ревизија постигнутих резултата, припрема документације и држање презентације су новине за већину кинеских менаџера, те овакав начин организације рада код појединих кинеских компанија које сарађују са странцима може да буде поприште сукоба.

Јапанци, који сарађују са Кинезима охрабрују преузимање веће одговорности кроз пропагирање снажног осећаја везаности за корпоративну културу. Решавање проблема путем низ састанака, које је типично за јапанска предузећа, у кинеском културном миљеу не налази позитиван одговор. Кинески учесници невољно износе предлоге у присуству јапанских менаџера пише Чен (Chen 1995).

5.3. Људски ресурси

По кинеском закону, страна предузећа имају пуну правну слободу да изаберу своје запослене. Одабир могу да врше путем конкурса или да изаберу одговарајући кадар уколико је такав запослен код кинеског партнера.

Уколико је страна компанија отворила само представништво, најсигурнији начин да дође до квалификованог кадра је да се обрати Националној служби за запошљавање.

У случају када постоји већ формирано предузеће са мешовитом капиталом, контрола над људским ресурсима је ретко само у рукама страног партнера. Обично, током оснивања предузећа кинески партнер ће покушати да наметне себе као главног и одговорног за систем плата и радних услова. Они то чине из више разлога: да себи пре свега обезбеде сигурно запослење у предузећу; да лакше запосле своје рођаке или пријатеље и тиме себи осигурају бољу позиционираност у друштву. Запослење у фирмама са мешовитим капиталом се више вреднује него рад у државној фирми.

Питање плате је још један од проблема са којима се сусрећу у мешовитим предузећима. Кинези инсистирају на уједначеним платама јер се плаше да би широк опсег плата могао да код радника изазове незадовољство и немире.

Ипак, један од највећих проблема код мешовитих предузећа је како пронаћи и задржати квалитетан кадар. Чини се да су у Кини уговори о раду постали средство како да се постојећи запослени задрже а не да се предузеће ослободи вишка радне снаге. Многа мешовита предузећа, чак и домаћа, својим запосленима су обезбеђивала десетогодишње хипотекарне кредите по ниским стопама надајући се да ће могућност да се поништи право на ослобођење од хипотеке повећати шансе да запослени остану у предузећу.

Многе мешовите компаније су познате по квалитетним обукама које организују за своје запослене. Кроз програм обуке покушава се охрабрити позитиван и флексибилан приступ променама. Но, и ово може да се јави као проблем у виду флукуације високо-образованих квалитетних менаџера који су схватили да могу да диктирају услове раде па лако прелазе из компаније у компанију.

Једна од компанија која непрестано улаже у менаџмент обуку својих запослених је компанија Џонсон и Џонсон Инвестмент Чајна (Jonson and Jonson Investment China). Председник компаније Џери Норског (Jerry Norskog) је на отварању једног тренинг центра истакао: *Када сам интервјуисао кандидата за посао, питао сам за савет који су му родитељи дали како успети у животу. Одговорио је: „ Држи главу погнуту, уста затворена и потруди се да оствариш добар однос са шефом, буди послушан и марљиво ради“. Сада, ћу да га позовем да устане и искаже свој став, да се бори за своја убеђења и интелектуално изазива свог шефа. Рећи ћу му да се такав став награђује а не кажњава* (цитирано у Стутард (Stuttard 2000:60).

Проблем мотивације кинеских радника у страним предузећима је још једна важна област. Тешко је менаџерима дати јединствен савет које мотивационе технике да примене из најмање два разлога: Кина није хетерогена целина и готово је немогуће њену комплексност свести на једноставне образце понашања; други проблем је њен константна промена. Кина, као земља у транзицији се непрестано мења. Џексон и Бак (Jackson, Bak 1998) су издвојили неколико препорука за стране менаџере који раде у мешовитим компанијама у Кини:

- Организациона правила и процедуре би требало да буду јасно и недвосмислено написана да би се избегли или смањили неспоразуми. На овакав начин се запосленима обезбеђује осећај „сигурности“ јер су им јасно предочена правила понашања, параметри и циљеви њихових послова као и очекивања у погледу резултата и квалитета.
- Систем награђивања би требало да потврди осећај „лојалности“ и припадања радном колективу. Један од начина да се систем награђивања примени је систем олакшица приликом куповине куће или стана, или додела новчаних награда у сразмери са годинама provedеним у одређеној компанији
- Снажан корпоративни идентитет би требало форсирати да би се запослени на позитиван и ефективан начин идентификовали са компанијом.
- Менаџери би требало да јасно предоче запосленима начине на које би се њихова каријера могла развијати.

На менаџерима, остаје да размисле и примене у зависности од прилика, одређене мотивационе мере да би обезбедили оптималне резултате својих запослених.

ЗАКЉУЧАК

Традиција и модернизација стоје на супротним крајевима континуума. Да ли је могуће спојити их? Судећи по моделу НР Кине, јесте и то јако успешно.

Реч сви у дословном преводу са кинеског језика значи велика породица. Изгледа да се језички концепт прелива у друштвене структуре и боји сваки друштвени однос тоном породичне хијерархије. Породичне улоге се пресликавају на друштвене. Шеф се доживљава као очинска фигура. Да ли је његов утицај беневоолентно-ауторитаран или експлоаторски зависи од саме природе особе. Старији партнери се ословљавају као старија браћа, млађи као млађа браћа. Задатак старијих је да заузму заштитнички и менторски став према својим млађим колегама, млађих да буду послушни. Не постоји појам братства, јер братство подразумева однос равноправности, а према кинеском поимању друштвених односа не постоји заједница равноправних. Од двоје људи један је увек старији. Свако спонтано прихвата свој статус.

Концепт индивидуалне слободе коју познаје Запад непримењив је у кинеској култури. За Кинеза слобода је прецизност дефинисања његовог односа према другима. Без обзира да ли се анализира рад менаџера у државном или приватном сектору константно је присутан модел организационе структуре патријархалне породице. У подсвести Кинеза породица је одувек била и остала репер за све друштвена и лична стремљења.

Савремени кинески менаџер у свом пословању се ослања на традиционалне кинеске културне вредности, иако то можда на први поглед није очигледно. Као и његови преци, данашњи кинески менаџер живи балансирајући кроз мрежу хијерархијских односа, поштујући ауторитет, јачајући своје пословне мреже (гуанси), чувајући „образ“ и трудећи се да одржи хармонију у свом окружењу. Породица и породични интереси и даље заузимају битно место у његовом универзуму.

Породични бизнис, као покретач економског развоја, данас највећим делом послује кроз систем малих породичних фирми и од предузећа која су настала на основу заједничког улагања са страним партнером. Кинески менталитет кога карактерише упућеност једних на

друге, брига за друге, тежња ка хармонији и „средњем путу“ је у великој мери утицао на успех савремене Кине.

Ипак, културне вредности нису једини а ни најјачи фактор који утиче на пословне активности. Свакако су ови утицаји значајни, али не би се смело отићи у крајност и све појаве тумачити са културолошког аспекта.

Као главни регресивни чиниоци се издвајају ксенофобичност и низак степен поверења у оне које не припадају „породичном кланом“. Наиме, уз постојање (под) свести о удруживању само за познатим не остаје много простора за већа удруживања, а самим тим Кини у овом тренутку недостаје модеран и ефикасан приватни сектор великих компанија.

Ипак, чини се да се свест о постојању овог проблема помала на површину и да се чине одређени кораци да се превазиђу потешкоће. Кина ће, несумњиво, пронаћи решење, јер у својој хиљадугодишњој традицији се сусретала са разним изазовима и испољила изванредну способност прилагођавања и преживљавања.

ЛИТЕРАТУРА

1. Жерне, Жак (2008) *Кинески свет*. Београд: Клио
2. Маљавин, Владимир (2008) *Кина-историја, култура, религија*. Београд: ННК
3. Митровић, Драгана (1995) *Кинеска реформа и свет*. Београд: Институт за економику и финансије
4. Сун, Тзу (2007) *Умеће ратовања (превод Зоран Марошан)*. Београд: Бабун
5. Фукојама, Френсис (1997) *Судар култура*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства
6. Фунг, Ју-Лан (1977) *Историја кинеске филозофије*. Београд: Нолит
7. Boisot, M. and Xing, G.L. (1992) 'The nature of managerial work in the Chinese managerial reforms', *Organizational Studies*, 13(2), pp.161-84
8. Bond, Michael Harris (1991) *Beyond the Chinese Face*. Hong Kong: Oxford University Press
9. Chen, M. and Pan, W. (1993) *Understanding the Process of Doing Business in China*. Taiwan and Hong Kong: Edwin Melvin Press
10. Chen, Ming-Jer (1995) *Asian Management System: Chinese, Japanese and Korean Style of Business*. Aldershot: Ashgate
11. Chen, Ming-Jer (2001) *Inside Chinese Business*. Boston: Harvard Business School Press
12. Child, J. (1994) *Management in China During the Age of Reform*. Cambridge: Cambridge University Press
13. Chung, Leung Luk 'Managing Chinese Organization- Organizational Culture in China', Session 6, pp.86-102
14. Department of Agriculture, (2009). *TVE's and Agricultural Product Processing Industry*. Yearbook 2008, Chinese Agricultural Press
15. Enrico, C. Perotti, Laixiang Sun and Liang Zou (1998). *State-owned versus TVEs in China*. The United Nations University working papers No. 150.
16. Fairbank, John King (1994): *China: A New History*. Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press
17. Far Eastern Economic Review, 23.03.2000.
18. Gamester, Nathan Dalibor Rohac, (2010) Survey of Entrepreneurs: China 2010. *The Legatum Institute*
19. Geert, Duysters Jojo Jacob, Charmianne Lemmens and Jintian Hu (2008) *Internationalization and Technological Catching Up of Emerging Multinationals: A Case Study of China's Haier Group*. United Nations University - Maastricht Economic and social Research and training centre on Innovation and Technology
20. Gu, Shulin (1999) *China's Industrial Technology: Market Reform and Organizational Change*. London: Routledge
21. Hofstede, Gert Jan (1994) *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. London: Harper Collins
22. Hofstede, Gert Jan (2003) *Exploring Culture*. Yarmouth: Intercultural Press
23. Hsu, O' Keefe and William M. O'Keefe (1997) Chinese and Western Behavioral Differences: Understanding the Gaps. *International Journal of Social Economics* Vol.24 Iss. 1/2/3. MCB University Press, 0306-8293. pp.190-196
24. Huawei Corporate Responsibility Report, 2008 (2009). *Enriching Life Through Communication*

25. International Finance Corporation, Annual Report 2000, *World Bank Group*. pp.27-28.
26. Jackson, T. and Bak Mette ' Foreign companies and Chinese workers: employee motivation in the People's Republic of China'. *Journal of Organizational Change*, Vol. 11 No. 4, 1998, pp. 282-300, MCB University Press, 0953-4814
27. Kanamori, T. and Zhao Z. (2004) 'Private Sector Development in the People's Republic of China' *Asian Development Bank Institute*
28. Kung, J.K.-S (1999) ' The evolution of property rights in village enterprises: the case of Wuxi county', in J.C. Oi and A.G. Walder (eds) *Property Rights and Economic Reform in China*. Stanford: Stanford University Press
29. Kung, James Kai-Sing, Lin Yimin, (2007) *The Decline of Township and Village Enterprises in China's Economic Transition*. Hong Kong: Hong Kong University of Science and Technology, Vol.35, pp.569-584
30. Li, Yongqiang (2010) *An Overview of Township and Village Enterprises in China during 1949-2009*. Proceedings of the 2nd International Conference on Corporate Governance, pp. 240-261.
31. Menkhoff, Thomas and Gerke Solvay (2003) *Chinese Entrepreneurship and Asian Business Networks*. London: Routledge
32. Nisbett, Richard (2003) *The Geography of Thought*. New York: Free Press
33. Organisation for Economic Co-operation and Development, (OECD) (2006). *Foreign direct investment in China: Challenges and Prospects for Regional Development*. OECD Publishing.
34. Pye, L. (1982) *Chinese Commercial Negotiating Style*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn and Hain
35. Rosen, D.H. (1999) *Behind the Open Door: Foreign Enterprises in the Chinese Marketplace*. Washington, DC: Institute for International Economics
36. Schlevogt, Alexandar Kai (2002) *The Art of Chinese Management*. New York: Oxford University Press
37. Stuttard, J.B. (2000) *The New Silk Road: Secrets of Business Success in China Today*. New York: Wiley
38. Tang, Jie (2005) *Managers and Mandarins in Contemporary China*. London: Routledge
39. Tang, Jie and Ward Anthony (2004) *The Changing Face of the Chinese Management*. London and New York: Routledge
40. Tse, D.K., Francis, J. and Walls, J. (1994) 'Cultural differences in conducting intra-and inter-cultural negotiations: a Sino-Canadian comparison', *Journal of International Business Studies*, 25, pp. 537-55
41. Wank, David (1999) *Commodifying communism: Business, Trust and Politics in a Chinese City*. Cambridge: Cambridge University Press
42. Walder, A.G. (1995) 'Local governments as industrial firms: an organizational analysis of China's transitional economy', *American Journal of Sociology*, pp.100-101: 263-301.
43. Weidenbaum, Murray (1993) 'Greater China-Next Economic Superpower' Washington University, *Center for the Study of American Business Contemporary Issues Series 57*, pp. 44-59.
44. You, Ji (1998) *China's Enterprise Reform*. London: Routledge
45. Yu, X. (1995) 'Conflict in a multi-cultural organization: an ethnographic attempt to discover work-related cultural assumptions between Chinese and American co-workers', *International Journal of Conflict Management*, Vol. 6, Iss.2, pp. 211-32

Интернет извори:

46. Агенција за приватизацију Републике Србије,
<http://fi.apr.gov.rs/prijemFI/Cir/podaci.asp?strSearch=20338482&kod=6aea87b6da0a645c601afa30a17fd4b798d6c805&godina=2009>. (16.01.2011).
47. All-China-Federation-of Trade Unions,
<http://english.acftu.org/template/10002/file.jsp?cid=68&aid=239> (10.11.2010).
48. China daily, http://www.chinadaily.com.cn/usa/china/2011-01/07/content_11820430.htm
(02.01.2011)
49. China daily, http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-05/04/content_865669.htm
(22.01.2011).
50. Chinese Government Official WebPortal, http://www.gov.cn/english/2005-12/06/content_118889.htm (21.01.2011).
51. Haier company, <http://www.haier.com> (12.02.2011).
52. <http://www.china.org.cn/english/eng-shuzi2003/gq/biao/1-1.htm> (05.01.2011).
53. <http://www.exportinfo.org/region/articles/Guanxi.htm> (10.10.2010).
54. Huawei technologies, <http://www.huawei.com> (18.01.2011).
55. National Bureau of Statistics of the People's Republic of China,
http://www.stats.gov.cn/was40/gjtj_en_detail.jsp?channelid=4920&record=41
(10.01.2011).
http://www.stats.gov.cn/was40/gjtj_en_detail.jsp?channelid=4920&record=2
(10.01.2011).
http://www.stats.gov.cn/was40/gjtj_en_detail.jsp?channelid=4920&record=37
(10.01.2011).
56. Newsweek, <http://www.newsweek.com/2005/05/08/business-a-jack-welch-of-communists.html> (08.12.2010)
57. People's daily, http://english.peopledaily.com.cn/200405/30/eng20040530_144809.html
(21.11.2010).
58. Report on the Development of the Private Sector by Huang Mengfu
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/APCITY/UNPAN016647.pdf>
(16.01.2011).
59. Yoshihara, Hideki, Ou-Yang, Tao Hua (n.d.) *Market Economy Model of Chinese Management Case of Haier* <http://www.rieb.kobeu.ac.jp/academic/ra/dp/English/dp131.PDF> (19.01.2011).