

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

DANIJELA PRAČA

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PREUČEVANJE VPLIVA MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA
POGAJANJA NA PRIMERU PODJETJA SŽ – ŽELEZNIŠKO
GRADBENO PODJETJE LJUBLJANA, D. D.**

Ljubljana, maj 2011

DANIJELA PRAČA

IZJAVA

Študentka DANIJELA PRAĆA izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Gregorja Pfajfarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMA KULTURE	2
1.1 Opredelitev sestavin kulture	4
1.1.1 Družbene organizacije in ustanove	4
1.1.2 Vrednote in norme	5
1.1.3 Religije	5
1.1.4 Jezik	6
1.1.5 Izobrazba	7
1.1.6 Materialna kultura in življenjske razmere	7
1.1.7 Protokol	7
2 POSLOVNA POGAJANJA	8
2.1 Opredelitev poslovnih pogajanj	8
2.2 Stopnje pogajalskega procesa	9
3 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA	11
3.1 Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj	12
3.2 Trompenaarjev model primerjanja kultur	13
3.3 Hofstedejeva kulturološka tipologija	15
4 MEDKULTURNE RAZLIKE MED SLOVENCMI, AVSTRIJCI IN ČEHI	17
4.1 Analiza slovenske, avstrijske in češke kulture po sestavinah kulture	17
4.1.1 Družbene organizacije in ustanove obravnane kulture	17
4.1.2 Vrednote in norme obravnavane kulture	17
4.1.3 Religija obravnavane kulture	18
4.1.4 Jezik obravnavane kulture	18
4.1.5 Izobrazba obravnavane kulture	18
4.1.6 Materialne dobrine in življenjske razmere obravnavane kulture	19
4.1.7 Protokol obravnavane kulture	19
5 PREUČEVANJE VPLIVA MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA SLOVENCEV, AVSTRIJCEV IN ČEHOV	19
5.1 Značilnosti slovenskega, avstrijskega in češkega pogajalskega sloga	19
5.1.1 Značilnosti slovenskega pogajalskega sloga	20
5.1.2 Značilnosti avstrijskega pogajalskega sloga	20
5.1.3 Značilnosti češkega pogajalskega sloga	21
5.2 Primerjava obravnavanih pogajalskih slogov	21
6 PREDSTAVITEV PODJETJA ŽGP	21
6.1 Splošen opis podjetja in njegove dejavnosti	22
6.2 Sestava železniške proge	23
7 PREUČEVANJE VPLIVA MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA V PODJETJU ŽGP	23

7.1	Opis poslovnih pogajanj podjetja ŽGP	23
7.2	Analiza poslovnih pogajanj podjetja skozi sestavine posamezne kulture	24
7.3	Analiza kulturnih razlik po modelu Weissa in Stripa.....	25
7.4	Analiza kulturnih razlik po modelu Trompenaarja.....	26
7.5	Analiza kulturnih razlik po Hofstedejevem modelu.....	27
7.6	Opis pogajalskega procesa v podjetju ŽGP	27
7.7	Opis avstrijskega in češkega pogajalskega sloga z vidika podjetja ŽGP	30
8	KONČNE UGOTOVITVE OPRAVLJENE RAZISKAVE.....	30
	SKLEP.....	33
	LITERATURA IN VIRI.....	35

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj	1
Priloga 2: Hofstedejeve dimenzije in njihove pripadajoče skrajnosti	1
Priloga 3: Splošne značilnosti Slovenije, Avstrije in Češke	2
Priloga 4: Primerjava slovenske kulture s kulturo Avstrijcev in Čehov po Hofstedeju.....	3
Priloga 5: Primerjava slovenske kulture s kulturo Avstrijcev in Čehov po Trompenaarju.....	4
Priloga 6: Vzdrževanje železniške proge	4
Priloga 7: Analiza pogajalskega procesa v obravnavanem podjetju	5
Priloga 8: Glavne točke intervjuja v podjetju ŽGP	5

UVOD

Podjetja, ki delujejo v sodobnem poslovnem okolju, so z vsakim dnem vse bolj izpostavljena močni konkurenci in številnim spremembam na trgu (globalizacija trgov, pretok informacij, ljudi). Ker želijo podjetja preživeti in na dolgi rok uspeti, je čedalje več tistih podjetij, ki ne delujejo le na lokalnem območju, ampak tudi prek meja svoje matične države. Kot pravi Jaklič (2009, str. 199), razširitev poslovanja nekega podjetja omogoča prodajo večje proizvodnje. To sproži večjo specializacijo in s tem tudi racionalizacijo, vse skupaj pa vodi v večjo produktivnost.

Ob prestopu državnih meja in poslovanju na tujem se morajo poslovneži zavedati, da pri delovanju na tujem ni pomembno le dejstvo, da so prestopili meje svoje matične države, ampak je treba pozornost nameniti političnim in družbenim značilnostim, predvsem pa kulturi in z njo povezanim poslovnim navadam ter običajem. Kot tudi Gesteland (2001, str. 425) poudarja, se od prodajalcev pričakuje, da se prilagodijo kupcem in da se kot obiskovalci tuje države prilagodijo lokalnim običajem. Vzpostaviti pa morajo tudi dober poslovni odnos s svojimi poslovnimi partnerji. Glede na to, da ima pomen kulture in njenih sestavin čedalje večji vpliv na mednarodna poslovna pogajanja, morajo poslovneži za uspešno zaključeno pogajanje dobro spoznati, razumeti in sprejeti medkulturne razlike. To dejstvo lahko pogajalskemu podjetju prinese pogajalsko prednost, pozneje pa tudi konkurenčno prednost.

Namen diplomskega dela je preučiti in prikazati morebitne kulturne razlike pri poslovnih pogajanjih na primeru podjetja SŽ – Železniško gradbeno podjetje Ljubljana, d. d. (v nadaljevanju ŽGP), in sicer na trgih, kjer podjetje izvaja svoje posle. Zanima me, ali so pogajanja na kakršenkoli način kulturno pogojena in ali kulturne razlike v kakršnikoli meri vplivajo na proces in potek pogajanj. Cilj diplomskega dela pa je preučiti in detajlno spoznati pogajalski proces podjetja ŽGP z Avstriji in Čehi. Preverila bom dve raziskovalni vprašanji. V prvem vprašanju predpostavljam, da med Avstriji in Čehi obstajajo tako kulturne razlike kot tudi razlike v pogajalskem slogu. V drugem pa bi želela preveriti, v kolikšni meri in na kakšen način poznavanje kulture pospeši ali pa morebiti omeji uspešnost doseganja sporazuma pri poslovnih pogajanjih. To bom preverila na primeru podjetja ŽGP v povezavi s pogajalskimi partnerji iz Avstrije in Češke.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega sklopa. V teoretičnem sklopu v prvem poglavju s pomočjo tako domače kot tuje literature opredelim kulturo in njene glavne sestavine. V drugem poglavju spregovorim o opredelitvi poslovnih pogajanj, nato opišem še vpliv kulture na poslovna pogajanja s pomočjo literature tujih avtorjev. Podrobneje opišem kulturo in pogajalske značilnosti partnerjev iz Avstrije in Češke. Primerjam ju tudi s slovenskim pogajalskim slogom. V raziskovalnem sklopu natančneje predstavim medkulturne razlike na poslovnih pogajanjih podjetja ŽGP. Pri tem si pomagam s pridobljenim gradivom in predhodnim poznavanjem podjetja ter s podrobnim intervjujem, z nadrejenim zaposlenim

iz podjetja. Podjetje nato na kratko opišem, predstavim njegove glavne dejavnosti. Na koncu povzamem svoje ugotovitve ter kritično ocenim pridobljene podatke in informacije.

1 OPREDELITEV POJMA KULTURE

G. J. Hofstede, Pedersen in G. Hofstede (2006, str. 53) trdijo, da kultura ni univerzalno sprejeta zamisel in da je njeno opredelitev mogoče izvesti na ogromno načinov. Kultura je torej koncept, ki je zelo kompleksen in širok, in prav zato ga ne moremo opredeliti le na en sam način. Gre za koncept, ki se bodisi posredno bodisi neposredno veže tudi na druge koncepte, se z njimi prepleta in šele ti prepleti vplivajo na posameznika, njegovo vedenje in njegove odločitve (Makovec Brenčič & Hrastelj 2003, str. 253). Vsem kulturam je skupno dejstvo, da se vse nanašajo na družbeni svet. Določa namreč, kako skupine ljudi določajo in oblikujejo svoje življenje.

Na svetu obstaja več kot 450 različnih opredelitev kulture. Kultura je sistem sporočil, ki človeški družbi omogoča vključiti tako biološko kot tehnično vedenje posameznikov z njihovimi besednimi in nebesednimi sistemi izraznega vedenja. Kultura je torej vsota načina življenja, pričakovanega vedenja, prepričanj, jezika, vrednot. Kultura je vzorec vrednot in vzorec vedenja, sprejeta med ljudmi v posamezni regiji. Funkcija kulture je, da vzpostavi vzorce vedenja, družbene standarde in načine spoprijemanja z medosebnimi odnosi in odnosi do samega okolja (Herbig, 1998, str. 11). Zupan, Svetlik, Stanojević, Možina, Kohont in Kaše (2009, str. 581) kulturo opredelijo kot sistem pomenov, ki je skupen vsem pripadnikom neke družbe, ki določa, na kaj so pozorni, kaj cenijo in kako se vedejo. Bowe in Martin (2007, str. 2) pa kulturo definirata kot celoto, ki vključuje znanje, pravo, vrednote, umetnost, prepričanja, navade in vse tisto, kar posameznika lahko vključi v družbo. Splošno velja, da se kulture priučimo, in ni genetsko pogojena, saj že kot otroci prevzamemo njene sestavne dele in jih skozi življenje uporabljamo. Kulturo si med seboj delimo in jo prenašamo drug na drugega v obliki norm, vrednot (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 50). Kultura je skupinska, medgeneracijska, strukturirana in vzorčasta, sposobna je tudi uporabljati simbole, v daljšem časovnem obdobju je tudi prilagodljiva in spremenljiva, prepleta pa se tudi s psihološkimi in sociološkimi razsežnostmi (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 253).

Kultura se namreč razkriva skozi družbeno dogajanje, ki vedno poteka v spreminjajočem se okolju (Hofstede et al., 2006, str. 54). Treven (2001, str. 43) pravi, da okolje ustvarja pogoje za razvoj posameznih kulturnih, vedenjskih in socializacijskih vzorcev. Naravno okolje ni edini dejavnik, ki ustvarja kulturo. Pomembni so tudi zgodovinski dogodki. Sprememba okolja sama po sebi ne zagotavlja tudi družbenih sprememb, čeprav izvaja pritisk na kulturo (Hofstede et al., 2006, str. 54).

Hofstede (1984, str. 21) pojem kulture povzame po Kluckhohnu ter piše, da gre za pojem, ki je sestavljen iz različnih vzorcev mišljenja, čustvovanja in reagiranja. Ti vzorci pa so pridobljeni in posredovani predvsem s simboli. Definira pa jo tudi kot kolektivno

programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge (Hofstede, 2001, str. 9). Hofstede et al. (2006, str. 13) trdijo, da se kultura tvori znotraj ljudi. Kultura predstavlja pravila družbene igre, je vedno vezana na neko skupino ljudi, je vanjo vsajena in ne more obstajati brez skupine kot njene nosilke. Da skupina pridobi pomen nosilca kulture, je pomembno, da je skupina dovolj dolgo bivala skupaj in da imajo pomembne skupne probleme. Da je skupina imela priložnost težave reševati in opazovati rešitve te težave ter da je skupina takšna skupina, ki sprejema nove člane (Kavčič, 1996, str. 263).

Pri kulturi gre očitno za celoto vrednot, norm, stališč in prepričanj. Ta celota določa obrazce vedenja, značilne za pripadnike posamezne kulture in drugačne od drugih kultur. Nekatere kulture se med seboj razlikujejo tudi glede komunikacijskih programov in pravil. Medkulturne razlike se pokažejo tako na ravni etnične skupine, naroda ali države, kot tudi na ravni posamezne organizacije ali pa na ravni posameznika (Kavčič, 2002, str. 49). Usunier in Lee (2005, str. 5) definirata kulturo kot skupek verovanj ali standardov, ki ponujajo odgovore na vprašanja, kot so: kdo posameznik sploh je, kdo lahko postane v prihodnosti, kako naj čuti.

Samovar, Porter in McDaniel (2007, str. 20) pravijo, da je kultura skupek človeških objektivnih in subjektivnih (vrednote, vedenja, prepričanja) elementov, ki so v preteklosti povečevali možnost preživetja. Treven (2001, str. 41) pravi, da vsaka kultura ohrani tiste običaje, ki so se v preteklosti izkazali kot uspešni in zato jih lahko uporabimo tudi v sedanjosti. Prav običaji, ki so značilni za posamezno kulturo, povečujejo predvidljivost nekega družbenega okolja.

Nekateri ljudje menijo, da se je svet v celoti globaliziral, kar naj bi bilo posledica pojava globalizacije. A tudi globalizacija ni nekaj enoličnega, ampak obstajajo vmes velike kulturne razlike in teh se je treba naučiti. Kot pravijo Hofstede et al. (2006, str. 177), se svet v nekaj desetletjih ne bo spremenil v eno samo globalizacijsko gmoto, niti na ravni ritualov in simbolov, kaj šele na ravni globljih vrednot. Naučiti se moramo prepoznavati razlike med ljudmi z različnih koncev sveta, hkrati pa se naučiti tudi učinkovitega sporazumevanja z njimi (Hofstede et al., 2006, str. 21). Na to opozarja tudi Harris (2004, str. 556–563), ki pravi, da uspeh v poslovnem svetu ni odvisen le od razumevanja kulturnega vpliva na delovanje podjetja, ampak od razvijanja spretnosti, ki bo poslovnežem pomagala delovati v skladu z multikulturnimi družbami sveta.

Po Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 253) povzemam nekaj opredelitev, ki strnjeno prikazujejo zgoraj podane razlage. Kultura so posebne uveljavljene vrednote in norme, temelječe na odnosih, prepričanjih in vrednotah, ki obstajajo v vsaki družbi. So priučene. Kultura je tudi skupinski instrument, ki posameznikom omogoča preživetje v okolju. Prav tako predstavlja kultura tradicionalno reševanje problemov s spremenljivimi odgovori, ki se izkažejo za uspešne. Navajata tudi, da je kultura ostanek tistega, kar smo se naučili v preteklosti, nato pa popolnoma pozabili. Kultura je neke vrste lepilo, ki med seboj veže ne le posameznike, temveč tudi njihove načine življenja.

Treven (2001, str. 41–42) meni, da je glede na vse zgoraj omenjene opise in razlage kulture, treba omeniti še skupne vidike vsem opredelitvam. Kot prvi vidik navaja dejstvo, da se kultura pojavlja v okoliščinah, ko ljudje med seboj komuniciramo, pri tem pa se drug drugemu prilagajamo in drug na drugega vplivamo. Na ta način skupaj oblikujemo vzorce vedenja, izražamo ideje o pravem vedenju in izražamo pričakovanja. Drugi skupni vidik se nanaša na različne kulture, ki pravi, da se kultura lahko prenaša iz generacije v generacijo in iz enega v drugo časovno obdobje. Sodobna tehnologija in komunikacije pa še bolj pospešujejo širjenje ene kulture v drugo.

1.1 Opredelitev sestavin kulture

Sestavine kulture nekateri avtorji razlagajo kot potencialne ovire pretoku storitev, znanja, kapitala in izdelkov. Drugi pa menijo, da prav različne kulture omogočijo oblikovanje unikatnih in enkratnih storitev in pa tudi izdelkov, kar med drugim spodbuja tudi mednarodno trženje (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 252). Kavčič (2002, str. 49) pravi, da so pravila, kako komunicirati z drugimi, oblikovana kot sestavina kulture posamezne skupine, ki ji pripadamo. Posameznik jih v procesu socializacije prevzame in se jih pogosto pozneje niti ne zaveda.

Za sestavine kulture velja, da se med seboj povezujejo. Druga drugo krepijo ali pa slabijo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 256). V nadaljevanju bom povzela ugotovitve in opredelitve sestavin kulture po različnih avtorjih. Omenila bom sestavine, za katere menim, da so povezane s poslovnimi pogajanji.

1.1.1 Družbene organizacije in ustanove

Elementi družbene organizacije predstavljajo »hrbtenico« kulturalnega procesa. Ti elementi povežejo posameznika k določeni skupini. Družbene organizacije lahko predstavljajo bodisi družino bodisi politično ustanovo ali pa tudi neko socialno ustanovo, kjer se mora posameznik ravnati po pravilih, ki veljajo v določeni ustanovi, v zameno za različne, v tistem trenutku kakovostne in potrebne storitve (Usunier & Lee, 2005, str. 7). Samovar et al. (2007, str. 19) pravijo, da dobre družbene organizacije regulirajo posameznikovo vedenje in vedenje celotne družbe.

Po mnenju Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 256) družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturalne okvire. Ti so sestavljeni iz raznovrstnih vidikov vsakdanjega človekovega življenja, iz razdelitve družbenih nalog, razlogov in načinov združevanja oseb, z namenom uresničitve svojih skupnih potreb. Posamezniki pripadajo ali želijo pripadati različnim referenčnim skupinam. Od skupin pričakujejo in sprejemajo vedenjske smernice. Obstajajo tudi skupine, ki jim posamezniki pripadajo ali v katere si prizadevajo vstopiti, in pa skupine, od katerih se želijo razlikovati (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 257).

1.1.2 Vrednote in norme

Vrednote so še ena izmed sestavin kulture. Vrednota in kultura sta dva pojma, ki sta med seboj tako zelo povezana, da bi bilo brezpredmetno govoriti o samo enem pojmu brez omembe drugega. Samovar et al. (2007, str. 19) opredelijo vrednote kot kulturno opredeljene standarde želja, dobrote in lepote, ki so smernice socialnemu življenju. V opredelitvi pomemben pomen nosi beseda »smernice«, saj so vrednote tiste, ki posameznika usmerijo k določenemu vedenju v družbi. V tej smeri lahko pričakujemo, da se bodo posamezniki iz različnih kulturnih območij v enakih danih okoliščinah tudi drugače vedli. Vrednote so globoko zakoreninjene ideje, ki so osnova normam (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 257).

Ivanko (2006, str. 193) pravi, da so vrednote prepričanja o tem, kaj je zaželeno, cenjeno in pozitivno. Vsako družbeno okolje razvije svoj sistem vrednot, ki so temelj etničnega ravnanja. V nekaterih družbenih okoljih dajejo poseben poudarek nekaterim vrednotam, v drugih okoljih pa spet drugim. Tako sta na primer v večjem delu zahoda v ospredju vrednoti svoboda in enakost. Svoboda se razume kot osebna svoboda, kot svoboda političnega izražanja. Enakost pa se razume kot enakost pred zakonom, enakost pri izhodiščnih možnostih.

Treven (2001, str. 49) norme opredeli kot ideje o ustreznem vedenju, ki so v rabi za člane določene skupine. V nekaterih kulturah so prisotne norme enakosti, norme potrebe. Spet v drugih kulturah se veliko pozornosti nameni položaju in ugledu. Norme so potrebne, da nadzorujejo vedenje ljudi. Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli, ki so priučeni in ne podedovani (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 257).

1.1.3 Religije

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 258) menita, da religije zelo različno obravnavajo in opravičujejo vedenje posameznikov. V tujini je za načrtovanje poslovnih potovanj ali poslovnih pogajanj zelo pomembno poznavanje dela prostih dni in praznikov. V islamskih državah med dolgotrajnimi prazniki velja strog post, kar vpliva na zmanjšanje storilnosti in na porabo čez dan. V teh urah in v teh dneh je toliko težje organizirati poslovna pogajanja. Prazniki in z njimi povezana obdarovanja imajo velikokrat pozitivne učinke na poslovne uspehe. V versko mešanih državah so lahko religije osnova za politično nestabilnost, prisotne verske vojne. V tistih državah, kjer je religija način življenja, ima religija odločujoč vpliv na mednarodno trženje in s tem tudi na poslovanje.

Barle Lakota (2008, str. 16) povzema nekatere opredelitve religije po različnih avtorjih. Po Vernonu je religija opredeljena kot del kulture, ki je sestavljena iz skupnih običajev in verovanj. Slednja družbeno skupino oskrbujejo z moralnimi definicijami o tem, kaj je dobro in kaj slabo. Pavičević pa jo opredeli kot organizirano celoto verovanj, simbolov, občutenj, kulturnega delovanja in moralnih predpisov, navezanih na idejo o nadnaravnem.

1.1.4 Jezik

Kavčič (1996, str. 225) pravi, da je človek bitje, ki po svoji naravi stopa v medsebojne odnose z drugimi ljudmi. Ena izmed najbolj pomembnih sredstev za vzpostavljanje medsebojnih odnosov je jezik. Ule (2005, str. 189) jezik definira kot simbolni sistem. Gre za sistem znakov, ki nosi kulturno določene in utrjene pomena. Označuje sposobnost ustvarjanja novih pomenov in njihovega sporočanja, sposobnost učenja in predajanja simbolov. Omogoča tudi sposobnost, da lahko s pomočjo kombinacij iz končne množice besed ali simbolov pridemo do nekega celotnega sporočila.

Ghuri in Usunier (2003, str. 100) pravita, da način, na katerega ljudje prejemajo in oddajajo besedna sporočila, razsežnost okvirov maternega jezika in vedenja neposredno vplivajo na mednarodna poslovna pogajanja. Tudi Luring (2007, str. 255–266) je mnenja, da se mora značaj jezika skupaj z družbenimi značilnostmi upoštevati pri poslovanju na mednarodni ravni. Pravi pa tudi, da lahko sprenevedanje glede pomembnosti vloge jezika oziroma pomanjkanje komunikacije in izmenjave znanja v mednarodnih podjetjih vodi do organizacijskih in vodstvenih ovir. Poslovna pogajanja zahtevajo dialog, čeprav so materni jeziki udeležencev različni. Hrastelj (1990, str. 348) verjame, da v mednarodnem poslovanju načeloma velja, da posledica komunikacije ni le prodaja izdelkov in storitev ali pa prenos znanja in kapitala, ampak tudi utrjevanje trajnih poslovnih odnosov.

Jezik omogoča članom posamezne kulture prenašati in deliti ideje, informacije in čustva. Hkrati pa gre tudi za eno izmed glavnih metod prenosa kulture (Samovar et al., 2007, str. 19). Usunier in Lee (2005, str. 7) verjameta, da jezik, ki se ga naučimo v skupnosti, v kateri smo bili rojeni in vzgojeni, strukturira in oblikuje posameznikov pogled na svet in njegovo vedenje. Hofstede et al. (2006, str. 57) pravijo, da se je vsak jezik razvijal z družbo, ki ga je uporabljala. Jezik pomeni sredstvo komuniciranja znotraj kulture. Hkrati pa sta jezik in razumevanje temelja komunikacije (Herda & Messerschmitt, 1991, str. 23–27). Državi, v kateri prebivalci govorijo isti jezik, se lahko kulturno razlikujeta, saj je komunikacija kulturno pogojena. Obstajajo tudi jezikovno neenotne države. V Evropi sta takšni državi Belgija in Švica. Na državnem ozemlju se uporabljajo različna narečja. Obstoj različnih jezikov od pogajalcev zahteva, da se jih naučijo. Poslovna pogajanja s pogajalci niso le draga, veliko težje je posredovati argumente. In prav zato se tuji pogajalci veliko raje pogajajo v tujih jezikih, čeprav jih nekoliko slabše obvladajo. Prednost v pogajanjih ob prisotnosti prevajalcev je boljše poznavanje kulturoloških posebnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259).

Pomembna je tudi delitev na verbalno in neverbalno komunikacijo, saj so kulturne razlike vidne tudi v povezavi s to delitvijo. Verbalni jezik je človekov najpomembnejši simbolni sistem. Gre za sistem sporočanja, ki velja za določeno družbeno skupnost, je skupen za vse njene člane (Ule, 2005, str. 131). Poleg učenja tujih jezikov se je treba naučiti tudi nekaj segmentov neverbalne komunikacije, kot so mimika obraza, gibi telesa, gibi rok, telesna drža, očesni kontakt. Še danes pa obstajajo plemena, ki nimajo izoblikovanega svojega pisnega

jezika in se sporazumevajo samo z nebesedno komunikacijo (Možina, Tavčar in Knežević, 1998, str. 446).

1.1.5 Izobrazba

Izobrazba je priučena in privzgojena. Pridobimo jo v ustanovah, v vzgojno-izobraževalnih sistemih. Včasih je kot merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, danes pa je bolj pomemben kazalec kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov z vplivom na strpnost, vedenjske navade in vzorce porabe (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 260).

1.1.6 Materialna kultura in življenjske razmere

Pri materialni kulturi gre za življenjsko raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je določena družba dosegla. Ta pa je povezan s stopnjo ugodja v oblačenju, prehrani, stanovanju, zdravstvenih in drugih storitvah (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 260). Življenjske razmere se kažejo prek uporabe izdelkov. Ljudje želijo vedno maksimirati vrednost, ki jo dobijo za denar, v okviru svojih razpoložljivih dohodkov. Vrednot predstavlja skupek ugodnosti, ki jo posamezniki pričakujejo od določenega izdelka ali storitve. Nekateri izdelki so nujni za preživetje, spet drugi so luksuzni (Potočnik, 2002, str. 31). Izdelki, nujni za preživetje, so voda, hrana, luksuzni, lahko jih rečemo tudi posebni izdelki pa so, recimo, dober avtomobil, a le redki, ne vsi, imajo to možnost, da si ga glede na plačilno sposobnost lahko privoščijo (Kotler, 2004, str. 11 in str. 411).

1.1.7 Protokol

Poslovni protokol niso pravila lepega vedenja, temveč pravila o oblikah komuniciranja, ki veljajo v poslovnem svetu. Pravila protokola so povezana z izbiro lokacije pogajanj, z izražanjem dobrodošlice, z organiziranjem prevozov, z dajanjem daril, s sprejemi, s sestavo pogajalskih skupin. Protokol lahko poslovna pogajanja pospešuje ali zavira. Protokol je lahko neformalen ali formalen. Pri slednjem se njegovo neupoštevanje lahko razlaga kot nespoštovanje stranke. Protokol je lahko eden izmed precej zanesljivih pokazateljev pripravljenosti strank za sklenitev nekega posla, saj pogajalci lahko tudi po samem protokolu vidijo, ali nasprotna stran izkazuje željo po pogajanjih ali pa kaže odklonilno stališče (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 268).

Protokolarna darila so tista darila, ki si jih izmenjujejo državniki na srečanjih in so vedno simbolno obarvana. Gre za izdelke z umetniško vrednostjo oziroma unikate, ki predstavljajo posamezno državo. V Sloveniji protokolarna darila predstavljajo, denimo, slovenska idrijska čipka, vina, čebelarski izdelki, pršut. Pomembno pa je tudi razlikovanje med promocijskimi in poslovnimi darili. Promocijska darila so namenjena neposrednemu trženju podjetja. Gre za cenejše izdelke, ki so namenjeni množicam in so opremljeni z logotipom podjetja (koledarji,

kemični svinčniki, vžigalniki). Poslovna darila pa so tista, kjer obdarovanje ni neposredno povezano s trženjskimi aktivnostmi (Prevodnik & Žnidaršič, 2005, str. 83–85).

2 POSLOVNA POGAJANJA

Pogajanja so prisotna v življenju vseh ljudi po celem svetu. Možina et al. (1998, str. 306) pojasnjujejo, da se v življenju nenehno srečujemo z različnimi stališči glede ciljev, h katerim težimo. Pogajamo se vsi, znotraj družine s partnerjem, z otroki, s prijatelji, z nadrejenimi, s sodelavci. Kavčič (1996, str. 10) pravi, da mora v interesih obeh strank obstajati vsaj delna razlika, če želimo govoriti o pogajanjih. Pogajanja so uporabna za razreševanje konfliktov ali pa le za izmenjavo informacij (Harwood, 2002, str. 336–348). Kar pomeni, da gre obema stranema za neko dobrino, ki jo želita imeti obe, ni pa je v zadostni količini za obe strani. Če so podjetja vključena v globalno okolje, pomeni, da velik del poslov sklepajo zunaj matične države. V te posle je vključenih več podjetij, ki odločajo o pogojih nekega sporazuma. Ker pa so ta podjetja iz različnih kulturnih okolij, medkulturna pogajanja predstavljajo spretnost, ki jo morajo poslovneži na mednarodni ravni nedvomno obvladati (Treven, 2001, str. 214).

2.1 Opredelitev poslovnih pogajanj

Beseda pogajanje izvira iz romanskega jezika, in sicer iz besede *negotionari*, kar pomeni opravljati posel. Sestavljena je iz dveh delov, in sicer besede *neg*, kar pomeni ne, in besede *otium*, kar pomeni prosti čas ali pa brezdolje. Očitno za današnje sodobne pogajalce velja enako kot za stare Rimljane, da poslovna pogajanja niso lahek postopek (D. W. Hendon, R. A. Hendon in Herbig, 1996, str. 1). Pogajanja so večinoma problematična, še posebno, ko so vključeni pogajalci iz različnih koncev sveta (Pechter, 1992, str. 46). Pogajanja so odločujoč proces, ki nudi priložnosti za obe strani, da izmenjata svoje zahteve in obljube. Le na ta način bosta dosegli dogovor (Hendon et al., 1996, str. 1). Treven (2001, str. 215) pravi, da so pogajanja proces sporazumevanja med dvema ali več udeleženci, ki se izvaja z namenom, da bi dosegli zadovoljivo rešitev. Pogajanje opredeljuje tudi kot proces dvosmernega sporazumevanja, katerega cilj je doseči soglasje z drugimi. Možina et al. (1998, str. 306) pogajanja opredeljujejo kot najbolj kompleksno obliko odnosov med ljudmi. Po njihovem mnenju so pogoj za pogajanja znanja o vplivanju in spodbudah, o komuniciranju, o vodenju ljudi, o razgovorih. Trdijo, da se dobri pogajalci ne rodijo, temveč se izurijo. ElShenawy (2010, str. 192–210) meni, da obstaja povezava med časom, ki ga pripravniki preživijo v programih usposabljanja in uspešnosti med samim usposabljanjem. Ker pogajalci sklepajo posle, donosne za podjetje, morajo vodilni čim več denarnih sredstev nameniti za dodatno usposabljanje svojih najboljših pogajalcev.

Kavčič (1996, str. 10) opredeli pogajanja kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti nekatere svoje začetne zahteve, da bi skupaj dosegle sprejemljivo rešitev.

Po mnenju Ghaurija in Usuniera (2003, str. 3) gre pri poslovnih pogajanjih za to, da se dve nasprotni strani pogajata zato, ker mislita, da lahko vplivata na pogajalski proces v smeri, da poskušata doseči boljši dogovor, namesto da bi se s ponudbo sprijaznili. Pogajanja so prostovoljni proces in katerakoli stran lahko odneha s pogajanjem, kadar želi.

Pogajalci v pogajalskem procesu imajo vsaj dve možnosti, prva možnost je ta, da začnejo pogajanja in v njih sodelujejo. Druga možnost pa je, da se odločijo za način sodelovanja, za katerega pogajanja sploh niso potrebna. Zato tehtajo koristi, ki bi jih pridobili s pogajanjem ali od delovanja brez pogajanj (se jih ne udeležijo ali jih zapustijo). Ta premislek se v strokovni literaturi imenuje »boljša alternativa za izpogajan sporazum« ali angl. »*Best Alternative To Negotiated Agreement – BATNA*«. Kar v prevodu pomeni »koristi brez sporazuma – KOBs«. Pogajalec torej analizira koristi, ki si jih lahko obeta od pogajanj, ter sporazume in jih primerja s koristmi, ki jih bo najverjetneje deležen, če pogajanja odkloni ali zapusti. Hkrati pa analizira tudi koristi drugih udeležencev pogajanj, za katere velja podobno. Pogajanje bodo odklonili ali zapustili, če si od slednjih že pred začetkom ali med samim potekom ne bodo obetali večjih koristi kot od že obstoječega stanja (Možina et al., 2004, str. 282).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 263) navajata nekaj temeljnih sestavin pogajanj. Kot prvo sestavino navajata, da se pogajanj udeležujeta najmanj dve stranki. Druga sestavina je, da imata stranki skupne, a vendar tudi različne interese. Kot tretjo sestavino navajata dejstvo, da je, ko stranki vstopata v pogajalski proces, njun cilj doseči nek sporazum. Četrta sestavina pa pravi, čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum vendarle obojestransko koristen.

Koristna so torej le tista pogajanja, kjer vsi udeleženci pridobijo neko korist (angl. *win - win negotiations*). Nekoristna oziroma nesmiselna pa so tista pogajanja, kjer sploh ne pride do sporazuma – vsi udeleženci so na slabšem (angl. *lose - lose negotiations*). Poslabšanje ali celo prekinitev razmerja z drugo pogajalsko stranjo pa lahko povzročijo koristi, ki jih ena stran v pogajanjih pridobi na račun druge strani, ki s tem utrpí neko škodo (angl. *win - lose negotiations*). Nenazadnje pa naj še omenim pogajanja, ki se jih je nesmiselno lotevati, saj lahko pogajalec od teh pričakuje le nazadovanje svoje dosedanje uspešnosti na račun večje uspešnosti nasprotne strani (angl. *lose - win negotiations*); (Možina et al., 2004, str. 282).

2.2 Stopnje pogajalskega procesa

Različni avtorji različno opredeljujejo število stopenj in s tem tudi njihovo vsebino. Prav zato ne obstaja splošna teorija pogajanj. V glavnem avtorji opredeljujejo od štiri do osem stopenj, nekateri ločijo med temeljnimi in manj pomembnimi. Osredotočila se bom na štiri stopnje, ki jih navaja in razlaga Kavčič. Kavčič (1996, str. 19) razdeli pogajalski proces na štiri faze: priprava na pogajanja, otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij, proces iskanja rešitev in doseganje sporazuma ter zaključek pogajanj.

Chairsraqueo in Speece (2004, str. 267–282) pišeta, da mnogim podjetjem danes prednost (rast prodaje in dobička) predstavlja možnost razvoja medsebojne podpore in dolgoročnega sodelovanja s svojimi strankami. To pa se trudijo doseči prodajni zastopniki, ki so tudi pogajalci in ki predstavljajo glavno stično točko med podjetjem in strankami.

Treven (2001, str. 218) navaja, da v **prvi fazi** pogajalci načrtujejo, kako in na kakšen način pristopiti k pogajanju. Prizadevajo si pridobiti čim več informacij o svojih pogajalskih partnerjih. Priprava na pogajanja poteka znotraj podjetja pred samim srečanjem s partnerji. Pogajalci morajo poznati svoj položaj in predvideti, kakšen je položaj nasprotne strani. Da bi bili pri tem uspešni, morajo preučiti cilje, interese in potrebe obeh pogajalskih strani. Cilji, z njimi določimo vsebino pogajanj, so temeljni kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj po njihovem zaključku (Kavčič, 1996, str. 41). V pripravah na pogajanja je pomembno tudi opredeliti strategije, postopke, ki jih bodo uporabili, da dosežejo postavljene cilje. Opredeljena strategija mora biti dovolj fleksibilna, da omogoči potrebno popuščanje v pogajanjih, saj je bistvo pogajanj v tem, da obe strani malce popustita v začetnih zahtevah. V pripravah je pomembna tudi izbira primerne kraja in časa. Treba je zbrati tudi pomembne informacije (Kavčič, 1996, str. 84). Po mnenju Kavčiča (1996, str. 38) ob vsem tem velja načelo: nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja.

Druga faza se začne, ko pogajalci začnejo z razpravo. Osnovni cilj te faze je spoznavanje drug drugega (Treven, 2001, str. 218). Možina et al. (1998, str. 330) navajajo, da začetno spoznavanje praviloma spremlja iskanje dopolnilnih informacij. Vse pogajalske strani želijo ugotoviti izhodišča in meje, do katerih so druge strani pripravljene popustiti ali pa spremeniti svoja stališča. V tej fazi se določi tudi dnevni red pogajanj. Ob tem gre lahko za prvi resen konflikt v pogajalskem procesu. Pogajalci si morajo biti tudi ob dnevnem redu na jasnem, ali lahko prekinejo pogajanja, če nasprotna stran postavi nesprejemljive zahteve. Pomembna je tudi predstavitev začetnih pozicij obeh strank. Začetne pozicije velikokrat pomenijo maksimalne zahteve, ki pa so podprte z argumenti. S pomočjo argumentov utemeljijo svoje zahteve, pokažejo nasprotni strani, da so o svojih zahtevah dobro premislili, poudarijo tisto, kar je njihova prednost, in lažje ocenijo, kakšna je dejanska razlika med obema strankama (Kavčič, 1996, str. 88–90).

Tretja faza je med obrazložitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom. Ta faza je lahko zelo dolga, v mednarodnih pogajanjih traja lahko tudi več let. Če konflikt ni prisoten in če obe strani pristajata na zahteve nasprotne strani, so pogajanja lahko zelo kratka. Proces iskanja sporazuma predpostavlja neko minimalno pripravljenost obeh strani, da do sporazuma pride. V tej fazi se pokaže uspešnost priprav ter znanje in uspešnost pogajalcev. Pomembno je ustvarjanje ugodnega vzdušja in odnosov med pogajalci. Za premagovanje začetnih razlik je v procesu iskanja sporazuma pomembno nakazati nove možnosti (uporaba pogojnih stavkov). Pogajalci lahko uporabijo tudi predlaganje, ki rešuje zastoje v samem procesu. Tudi predloge je priporočljivo podajati v pogojniku. Sama uspešnost pogajanj je odvisna od prepričevalske sposobnosti pogajalcev. Ta je odvisna od stopnje zaupanja, ki ga imajo pogajalci drug do

drugega. Zagotovo pa je najtežji del v pogajanjih popuščanje, saj je od tega odvisna uspešnost pogajanj v celoti (Kavčič, 1996, str. 91–116).

Četrta faza je pomembna tako kot ostale tri. Martin (1997, str. 19–27) meni, da je podpisana pogodba, ki obvezuje izpolnitev dogovora, najtežji del pogajanj. A vsako pogajanje se enkrat mora končati. Pogajalci morajo biti usposobljeni, da prepoznajo pravi trenutek za zaključevanje pogajalskega procesa. Za zaključevanje je nujno, da sta se obe stranki sporazumeli o glavnih vsebinah in da sta obe čim bolj zadovoljni. Idealno je zaključiti pogajanja, ko sta obe stranki dosegli največ, kar ocenjujeta in menita, da je mogoče. Če to dosežejo prvi, poskusijo predlagati zaključek pogajanj. Za zaključevanje pogajanj lahko pogajalci uporabijo različne tehnike (zadnja ponudba, povzetek procesa, prekinitev za premislek). Rezultat pogajalskega procesa je sporazum, ki mora vsebovati vse nujne sestavne dele. Pomembnejša pogajanja se zaključijo s pisnim sporazumom (Kavčič, 1996, str. 118–129).

Prevodnik in Žnidaršič (2005, str. 68) navajata nekaj nasvetov za uspešna pogajanja, in sicer je potrebno meriti visoko, potrebno je spoznati vse zahteve druge stranke, potrebno upoštevati celovit posel, ključna pa je priprava na pogajanja.

3 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA

Hendon et al. (1996, str. 17) pravijo, da medkulturna pogajanja ne obstajajo le zato, da pogajalci, ki čutijo, razmišljajo in se vedejo drugače, dosežejo nek sporazum o tem, kako se organizirati, kako proizvajati, temveč obstajajo tudi zato, ker že po sami naravi živimo v svetu, ki je poln izzivov, nasprotij in nepredvidljivih dogajanj. Po njihovem mnenju je zelo pomembno, da pogajalci v medkulturnih pogajanjih sami pri sebi ne pridejo do negativnih zaključkov o tuji kulturi, saj to lahko privede do nesporazumov in slabe komunikacije. Kot piše Kavčič (196, str. 274), na vedenje pogajalcev in s tem na rezultat pogajanj vplivajo kulturne razlike. Neupoštevanje kulturnih razlik lahko vodi do napačnega razumevanja sporočil. Zato je po mnenju Herbiga in Gulbra (1997, str. 158–168) pomembno, da se pogajalci iz različnih držav zavedajo, da obstajajo razlike med njimi. Treba je brezpogojno sprejeti, razumeti in spoštovati kulturo druge pogajalske strani. Pripravljeni morajo biti na komuniciranje na različnih ravneh. Pogajalci morajo biti kulturno nevtralni. Svojih nasprotnikov ne smejo soditi po značilnostih njihove kulture. V tujo državo pridejo z namenom sklepanja poslov, ne pa z namenom presojanja njihovega načina življenja, navad, običajev. Pogajalci se morajo tuji kulturi prilagoditi nenazadnje tudi zato, da slednje z neprimernim vedenjem ne podcenijo. Razlike v posamezni kulturi, ki ji pripadajo posamezni pogajalci, so torej opazne v vsaki fazi procesa pogajanja. Tudi sam pristop se lahko med kulturami precej razlikuje (Treven, 2001, str. 220).

3.1 Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj

V prilogi 1 je predstavljen Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj v obliki tabele. Model je sestavljen iz štirih temeljnih sestavin in dvanajstih spremenljivk.

Politika je tisti segment, ki opredeljuje interese strank, opisuje tok ukrepov in dejanj, ki vplivajo na interese. Podjetje se v tem segmentu odloči, ali bo delovalo le na domačem trgu, ali bo tekmovalo na globalnem trgu, ali bo tekmovalo na posameznih trgih ali pa bo oblikovalo strateške zveze. Navedene možnosti, kar se tiče kulture, niso enako zahtevne. Pri spremenljivki pogajalska zamisel ločimo sinergistični ali sodelovalni koncept, kjer obe stranki sodelujeta in obe s sodelovanjem pridobita, in konfrontacijski koncept ali koncept soočenja, kjer ena pogajalska stranka pridobi le na račun druge. Izbor pogajalcev lahko poteka po merilih tehničnih sposobnosti (znanje jezikov, splošna in pravna znanja, dosednji dosežki, profesionalne veščine) ali po merilih družbenih vrlin (osebnostne značilnosti, status, priporočila). Tretjo spremenljivko predstavlja vloga hotenj posameznikov, kjer se ambicije posameznikov le redko popolnoma ujemajo z interesi podjetij, katerih zastopniki so. Velikokrat svoje cilje postavijo pred cilje podjetij. Za uspešne pogajalce pa veljajo tisti, ki svoje interese združijo z interesi podjetja, ki ga na pogajanjih zastopajo. Protokol, spremenljivka številka štiri, lahko pogajanja zavira ali pospeši. Zadnja, peta spremenljivka prvega segmenta je pomen vrste vprašanj. Gre za najpomembnejšo pogajalsko sestavino. Preden se pogajanja začnejo, vsaka stran sestavi seznam morebitnih pomembnih vprašanj. Vprašanja se delijo na vsebinska (premoženje, denar, moč), ki se osredotočajo na nadzor in uporabo virov, in na vprašanja, temelječa na odnosih (osebnostna, vrednostna), ki temeljijo na vzajemnih interesih in trajnosti poslovnih odnosov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 265–272).

Ko govorimo o **interakciji**, govorimo o obdobju, kjer pride do izmenjave podatkov, saj si stranke izmenjujejo predloge. Ta segment je sestavljen iz treh spremenljivk, kjer prvo spremenljivko predstavlja kompleksnost jezika. Ločimo kontekstualni vidik verbalne in neverbalne komunikacije. Verbalna komunikacija vključuje intonacijo glasu, kakovost glasu, glasnost. Gre za komunikacijo, ki je hitra, ki omogoča neposredno preverjanje razumljivost, celovitost pri sporočanju pomena (Kavčič, 2002, str. 151). Neverbalna komunikacija je tista, pri kateri za prenos sporočila niso uporabljene besede. Gre za držo telesa, izraz obraza, gibe rok, obrazno mimiko (Kavčič, 2002, str. 279). Različne kulture so lahko pretežno verbalne ali pa pretežno neverbalne. Ločimo tudi visoko in nizko kontekstne kulture. Slednje so značilne za sodobno zahodno kulturo. Uporablja se manj neverbalne komunikacije, zelo se spoštuje tekoče govorjenje, ceni se neposrednost v izražanju mnenja. Visoko kontekstne kulture pa so značilne za države, kot sta na primer Japonska in Koreja. V teh kulturah cenijo odnosni vidik komuniciranja, odnosno sporazumevanje in bolj posredni način govora (Ule, 2005, str. 371). Posebno pozornost je treba nameniti gestam v različnih kulturah. Za kulture Latinske Amerike, mediteranski in arabski svet je sprejemljiv neposredni očesni stik in strmenje v oči, medtem ko je to v azijskih kulturah sprejemljivo le občasno. Na Kitajskem široko odprte oči

signalizirajo strah ali celo zamero, v ZDA pa presenečenje. Američani se v poslovnem komuniciranju počutijo prijetno, če stojijo vsaj dve dolžini rok vsak k sebi, v državah Latinske Amerike pa pogajalci tudi v poslovnih odnosih stojijo bliže drug drugemu. V Severni Ameriki so ljudje navajeni na veliko bolj neformalno vedenje v pogovorih, kot pa je to dopustno v azijskih državah (Ule, 2005, str. 373–374). V vsaki kulturi pa je pomemben tudi čas. Z vrednostjo časa izrazimo odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Glede organiziranja izrabe časa pa kulture ločimo na monokrone (časa primanjkuje) in polikrone kulture (časa dovolj). Kot pravi Hurn (2007, str. 354–360) se monokrone kulture točno držijo časovnega razporeda in so točni. Opisu ustrezajo Nemci, Skandinavci in Japonci. Polikrone kulture so strpne do zamujanja, lahko rešujejo tudi več težav in tem hkrati. Polikrone kulture predstavljajo Arabci, Afričani in poslovneži iz Latinske Amerike.

Po Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 265–272) v tretjem segmentu, segmentu **premisleka**, pogajalci ocenjujejo dotedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotne pogajalske skupine dopolnijo predloge. Prva spremenljivka v tretjem segmentu je osnova za zaupanje. Zaupanje je lahko vezano na osebo, lahko tudi zaznava pravičnosti. Zaupanje postaja pomembno takrat, ko so osebe izpostavljene negotovim ali kritičnim okoliščinam. Pogajalci so različno nagnjeni k sprejemanju tveganj. Glede na to ločimo previdne in pustolovske pogajalce. Prvi se bojijo, da bi izgubili ugled. Drugi pa sprejmejo različna tveganja. Notranji sistem sprejemanja odločitev temelji na osebnih nagnjenjih, na upoštevanju informacijskega sistema in na osnovi prejšnjih izkušenj. Interni sistem je lahko avtoritaren (že vnaprej znana pooblastila in poročanje) ali konsenzualen (pogajanja trajajo dlje, iskanje soglasij poteka v dveh smereh).

In še četrti segment, kjer gre za **izid**. Obstajata dve obliki zadovoljivega sporazuma, in sicer eksplicitna ali posredna, kjer se vnaprej v pisni obliki opredeljuje vsa vprašanja, in pa implicitna oziroma neposredna oblika, ki je ustna in veže stranke predvsem zaradi kakovosti medosebnih odnosov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 265–272).

3.2 Trompenaarjev model primerjanja kultur

Treven (2001, str. 62–65) razlaga Trompenaarjev model. Trompenaar je v svojem modelu primerjanja kultur uporabil sedem različnih razsežnosti. Z njimi je poskušal opredeliti in razložiti značilnosti ter razlike med kulturami. Prvih pet razsežnosti modela se nanaša na odnos ljudi do drugih. Časovno usmerjena je šesta razsežnost. Sedma pa predstavlja oziroma preučuje odnos ljudi do narave.

Prva Trompenaarjeva opredeljena razsežnost kulture po Trevenu (2001, str. 62–65) se nanaša na univerzalizem in na partikularizem. V kulturi, ki je univerzalno zasnovana, so ljudje mnenja, da so poštenost, razsodnost in dobrota značilnosti, ki se pojavljajo v vsaki dani okoliščini. Kulture, ki pa so bolj partikularno usmerjene, pa so bolj naklonjene pojavi

naključij. Ljudje v tovrstni kulturi so mnenja, da povezave med ljudmi in okoliščine pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je pravično ali dobro.

Drugo razsežnost predstavljata pojma individualizem in kolektivizem, podobno kot prva razsežnost pri Hofstedu. Individualistična kultura, ki je, denimo, značilna za Nizozemsko, precej poudarka daje zaposlenim, saj so vsi deležni priznanj za svoje osebne dosežke in za uspehe pri delu. V kolektivistični kulturi pa se bolj poudarjajo skupina in pripadnost ter prispevanje posameznikov k uspehu celotne skupine. Tovrstna kultura je značilna za države, kot sta na primer Kitajska in Japonska (Treven, 2001, str. 62–65).

Naslednja razsežnost kulture, ki jo Treven (2001, str. 62–65) predstavi, se nanaša na izražanje čustev pri ljudeh, kjer razlikuje med nevtralnimi in čustvenimi povezavami. V nevtralnih kulturah si ljudje prizadevajo svoja čustva nadzorovati v čim večji meri, saj menijo, da v nasprotnem primeru tovrstno vedenje negativno vpliva na njihova mnenja in sposobnost pravilnega presojanja. V čustvenih kulturah pa je nekaj povsem naravnega odkrito izraziti svoja čustva. V Mehiki, denimo, med drugim tudi v poslovnih situacijah zaposleni svojo jezo ali pa veselje izrazijo na odkrit način. Takšno vedenje pa je v Singapurju nesprejemljivo in neprofesionalno.

Treven (2001, str. 62–65) piše, da se četrta razsežnost po vrsti nanaša na povezave med ljudmi. Te so lahko osebne ali prepletene. Na primer v ZDA, kjer kultura temelji na bolj osebnih medsebojnih povezavah, si ljudje načeloma prizadevajo, da bi svoje osebno življenje ločili od javnega. Na splošno je znano, da je z njimi v poslovnem svetu precej lahko navezati stik. Pri dogovarjanju o poslovnih zadevah pa niso naklonjeni razpravi o svojem zasebnem življenju. Primer Španije pa je primer kulture, za katero veljajo značilnosti prepletenih povezav. Meja med zasebnim in javnim življenjem v tem primeru ni natančno določena.

Peta razsežnost Tromenaarjevega modela pa po Trevenu (2001, str. 62–65) razlaga, kako si ljudje v posamezni družbi lahko pridobijo moč in družbeni status. V kulturah, zasnovanih na pridobljenem uspehu, se predpostavlja, da posameznik visok položaj in vpliv pridobi le na osnovi znanj, veščin in strpnosti. V nekaterih kulturah, denimo, v Indoneziji, prevladuje prepričanje, da so le nekateri ljudje v družbi rojeni za vodilne položaje. V omenjeni državi je posameznik na določen položaj imenovan na osnovi spola in starosti, predvsem pa na osnovi družinskega izvora.

Šesta razsežnost pa se nanaša na časovno usmerjenost. Avtor modela kulture v okviru te razsežnosti obravnava in razlaga s pomočjo dveh vidikov. Prvi vidik je povezan z usmerjenostjo kulture v preteklost, sedanjost in prihodnost. Kultura, usmerjena v preteklost, poudarja vrednost tradicije in je značilna za Špance in Italijane. V sedanjost usmerjena kultura prevladuje v ZDA in državah zahodne Evrope. V navedenih državah vsako leto vodilni v podjetjih ocenjujejo učinkovitost svojih zaposlenih. Finančne rezultate analizirajo vsak tekoči mesec. Ljudje se zelo zavedajo pomena časa.

Kultura, ki pa je usmerjena v prihodnost, pa je značilna za Japonce. Poudarjajo pomen daljšega obdobja v prihodnosti, kar pomeni, da Japonci pri svojem odločanju upoštevajo predvsem koristi za prihodnje generacije. Drugi vidik pa se nanaša na obravnavanje zaporednosti pri opravljanju nalog. V kulturah, ki so zaporedno zasnovane, kot na primer v Angliji, ljudje hkrati opravljajo le eno opravilo, ne zamujajo na sestanke, ne odmikajo se preveč od svojih prvotno zastavljenih načrtov. V sočasno usmerjenih kulturah ljudje naenkrat opravljajo več opravil, pomembnejši od planov so medsebojni odnosi, čas za sestanke ni točno določen, zato so odstopanja in zamujanja sprejemljiva (Treven, 2001, str. 62–65).

Še zadnja razsežnost pa po Trevenu (2001, str. 62–65) obravnava odnos do ljudi do narave. Navzven usmerjene kulture si prizadevajo za večjo usklajenost z okoljem in so veliko bolj fleksibilne. V Egiptu ljudje v podjetjih konflikte rešujejo v daljšem časovnem obdobju, mirno in zadržano, saj so mnenja, da se na ta način precejšen del negativne energije razpusti in zgubi. V navznoter usmerjenih kulturah pa ljudje predpostavljajo, da je naravno in s tem tudi vedenje ljudi možno nadzorovati. V prid prejšnji predpostavki ljudje v Avstraliji, denimo, v svojih podjetjih vodijo odprte razprave o nesoglasjih, saj menijo, da jih le na ta način lahko nadzirajo in držijo pod kontrolo.

3.3 Hofstedejeva kulturološka tipologija

Treven (2001, str. 57) piše, da se je Geert Hofstede pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na tiste vrednote, ki so povezane z delom. Poskušal je odkriti, zakaj nekateri koncepti kulture v različnih kulturnih okoljih ne delujejo enako. Podatke za svojo raziskavo je dobil v štiridesetih državah, kjer je anketiral več kot sto tisoč zaposlenih pri podjetju IBM. S pomočjo te raziskave je izbral in opredelil pet razsežnosti vrednot in z njimi poskušal razložiti razlike med kulturami. Vsaka družba se sooča s štirimi temeljnimi težavami, ki pa so hkrati tudi osnova za Hofstedejeve razsežnosti. Te so odnos med posameznikom in skupino, socialna neenakost, družbene posledice med spoloma in obravnavanje negotovosti, povezane z vsemi ekonomskimi in družbenimi procesi (Steenkamp, 2001, str. 30–44). Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 55) razsežnosti Hofstedejevega modela navajata v naslednjem zaporedju:

- odmik moči (angl. *power distance*),
- izobig negotovosti (angl. *uncertainty avoidance*),
- individualizem (angl. *individualism*)/kolektivizem (angl. *collectivism*),
- moškost (angl. *masculinity*)/ženskost (angl. *femininity*),
- časovni horizont (kratkoročnost/dolgoročnost); (angl. *time perspective*).

Odmik moči opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi. Hkrati pa prikazuje tudi stopnjo neenakosti med ljudmi. Wall in Rees (2004, str. 174) po Hofstedeju odmik moči razlagata kot obseg, v katerem ljudje, ki posedujejo manj moči in ki so člani neke ustanove ali podjetja v posamezni državi, priznavajo in sprejemajo dejstvo, da je moč v njihovi državi porazdeljena neenakopravno. Ločimo kulture z majhno in z visoko stopnjo

neenakosti. Danska in Izrael sta, denimo, državi, kjer si prizadevajo odstraniti neenakost. Na drugi strani pa si na primer države, kot sta Filipini in Indija, prizadevajo za ohranitev neenakosti (Treven, 2001, str. 59). Veliko oddaljenost od moči je veliko lažje vzdrževati v tistih državah, kjer vlada revščina in kjer so viri omejeni (Hofstede et al., 2006, str. 49). V posamezni deželi, kjer ljudje pripadajo različnim kulturam, tako velikokrat pride do nesporazumov zaradi razlik v posedovanju moči (Treven, 2001, str. 59).

Pri izogibu negotovosti gre predvsem za stopnjo sprejemanja formalnih pravil in okvirov življenja v neki družbi ter za stopnjo sprejemanja tveganj. Na tovrstni lestvici se relativno nizko nahajata, denimo, Kanada in ZDA, saj so ljudje v navedenih državah pripravljeni sprejemati negotovost v prihodnosti. Relativno visoko pa se na lestvici nahajajo države, kot sta, denimo, Japonska in Grčija, kjer pa si ljudje želijo svojo prihodnost videti v strukturirani in načrtovani obliki (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55–56). Samovar et al. (2007, str. 145) razlagajo, da želijo v državah, ki se na lestvici nahajajo visoko, negotovost minimizirati s še več postavljenimi pravili, z nesprejemanjem in kaznovanjem neprimerne vedenja.

Kot pišeta Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 56), individualizem predstavlja stopnjo, do katere ljudje v posamezni družbi veliko raje delujejo kot posamezniki, kot pa pripadniki neke skupine, kjer pa že govorimo o kolektivizmu. Ljudje v kolektivističnih družbah (Japonci, Brazilci) so nagnjeni k skupinski mentaliteti in so medsebojno odvisni, medtem ko pa ljudje v individualnih družbah (Avstralija, Kanada) nimajo potrebe biti odvisni od drugih. Imajo visoko stopnjo samozavesti in delujejo neodvisno, hkrati pa zelo težko sprejemajo mnenja drugih ljudi (Wall & Rees, 2004, str. 173).

Treven (2001, str. 59) razlaga, da je četrta razsežnost povezana z delitvijo vlog med spoloma v posamezni družbi. V Nemčiji in na Japonskem, v moško zasnovanih kulturah, prevladujejo tipične moške vrednote, kot so pridobivanje materialnih dobrin in doseganje vidnih uspehov. Na drugi strani pa imamo države, kot sta Norveška ali Švedska, žensko zasnovane kulture, kjer so tipične ženske vrednote, kot so dobri odnosi med ljudmi in pomoč drugim. Kot razlagajo Hofstede et al. (2006, str. 50), se neenakopravnost med spoloma oziroma neenakopravna delitev vlog ujemata z bolj surovimi družbami po celem svetu, kjer je večji poudarek na dosežkih ter bojevanju kot pa na skrbi in kompromisu.

Časovni horizont se nanaša na dolgoročno in kratkoročno usmerjenost posamezne kulture. Države, kot sta, recimo, Japonska in Kitajska, so dolgoročno usmerjene, saj so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v naslednjem daljšem časovnem obdobju. Za kratkoročno usmerjene kulture pa je značilno, da so osredotočene na preteklost in sedanjost ter poudarjajo vrednote, kot so na primer izpolnjevanje družbenih obveznosti in spoštovanje tradicije (Treven, 2001, str. 59). Iz tega sledi (Hofstede et al., 2006, str. 52), da Azijci veliko bolj skrbijo vrednote, Američani in Evropejci pa veliko več stavijo na resnico.

Vsaka navedena in predstavljena razsežnost se nahaja med obema skrajnostma kontinuuma, to pa je spet odvisno od posameznega družbenega vprašanja. Hofstede et al. (2006, str. 31–33) navajajo ugotovitve avtorja LaRay Barna, da ovire pri medkulturnem sporazumevanju nastajajo na petih področjih. Pojavljajo se jezikovne ovire (določena beseda v drugačni situaciji nosi drugačen pomen), ovire nebesednega komuniciranja, ovire kot posledica stereotipov, ovire oziroma težnje, da na osnovi svoje lastne kulture vrednotimo in ocenjujemo vedenje iz druge kulture kot slabo ali dobro, ter nenazadnje se kot ovira pojavlja tudi stres.

Hofstedejeve razsežnosti in njihove pripadajoče skrajnosti so prikazane v prilogi 2.

4 MEDKULTURNE RAZLIKE MED SLOVENCIM, AVSTRIJCI IN ČEHI

To poglavje bo vsebovalo primerjavo med slovensko kulturo ter kulturo Avstrijcev in Čehov. Poglavje je povzeto po nekaj člankih *Doing business in Austria*, *Doing business in Czech Republic*, *Doing business in Slovenia*, *Austria – Language, Culture, Customs and Etiquette*, 2010; *Czech Republic – Language, Culture, Customs and Etiquette*, 2010; *Slovenia – Language, Culture, Customs and Etiquette*, 2010; Predstavitev države Avstrije in Predstavitev države Češke. V prilogi 3 se nahaja še nekaj podatkov o geografski legi, prebivalcih in gospodarstvu posamezne obravnavane države, povzetih po zgoraj navedenih člankih.

4.1 Analiza slovenske, avstrijske in češke kulture po sestavinah kulture

4.1.1 Družbene organizacije in ustanove obravnavne kulture

Pomen družine je v Sloveniji zelo močan, a se skozi čas spreminja. Ljudje se selijo v urbana središča. Posledica selitev pa je onemogočanje bivanja več generacij v enem bivalnem objektu. Za Slovence pa je pomemben tudi sam dom. Ko ne hodijo v službo, se posvečajo urejanju svojih dvorišč in bivalnih prostorov. V sosednji Avstriji je družina temelj družbe. Njihove družine so majhne, vikendi pa posvečeni aktivnostim z družino, nedelje pa so čas za obisk starih staršev. Skupna večerja pri njih velja za družbeno določeno normo. Tudi Avstrijci so ponosni na svoje domove. So zelo čisti. Občasno na obisk povabijo le prijatelje. Ohranjajo tudi dobre sosedske odnose. Tudi za Čeha predstavlja družina temelj družbe in ima prednost pred vsem drugim. So bolj zadržani in vljudni, ko pa nekoga spoznajo, se odprejo, a ne pretiravajo. Vsem trem narodom je skupno to, da družina predstavlja središče in temelj družbe.

4.1.2 Vrednote in norme obravnavane kulture

Slovenski narod je po svoji naravi zelo ljubezniv narod. Med pogovorom redko povzdignejo glas. So spoštljivi do drugih kultur, saj menijo, da so vse enakopravne. So zelo vljudni. Vljudni so tudi med pogovorom, saj redko, skoraj nikoli, ne skačejo v besedo že govorečega

udeleženca pogovora. V Avstriji in na Češkem zelo spoštujejo in cenijo poštenost in zaupanje, saj verjamejo, da je slednje pogoj za dolgoročno sodelovanje s svojimi partnerji.

4.1.3 Religija obravnavane kulture

V Sloveniji je več kot polovica (57,8 odstotkov) prebivalstva rimskokatoliške vere, čeprav v slovenskem registru obstaja več kot 38 različnih verskih skupin. Največje število evangeličanov se, denimo, nahaja ob meji s sosedo Madžarsko. Tako v Avstriji kot na Češkem prevladuje rimskokatoliška vera, in sicer se je za katolike izreklo 74 odstotkov prebivalcev, na Češkem pa približno 39 odstotkov. Iz tega sledi, da so religije obravnavanih držav precej podobne med seboj. Večina verskih praznikov je tudi državnih praznikov, kot sta, denimo, božič in velika noč. Gre za dela proste dni v večini podjetij.

4.1.4 Jezik obravnavane kulture

Slovenski jezik spada v indoevropske jezike, ki pripada skupini južnoslovanskih jezikov. Večina slovensko govorečih ljudi živi v Sloveniji, predpostavlja pa se, da slovenski jezike govori približno dva milijona ljudi. Gre za enega izmed redkih jezikov, ki je ohranil dvojino iz prvotnega indoevropskega prajezika. Slovenski jezik je tudi eden izmed uradnih jezikov v Evropski uniji. V Sloveniji poznamo 7 narečnih skupin in nekaj čez 32 različnih narečij. Podoben je tudi nekaterim drugim slovanskim jezikom, kot so hrvaški, srbski, slovaški in češki. Nemški jezik v Avstriji govori 98 odstotkov celotne populacije. Obstajajo precejšnje razlike v številnih narečjih, ki se uporabljajo v različnih pokrajinah. Govorijo še slovenski jezik, hrvaški, madžarski in slovaški jezik. Poleg nemškega jezika se v dvojezičnih šolah učijo tudi navedeni tuji jeziki. Češki jezik govori 95 odstotkov češke populacije. Trije odstotki populacije govorijo tudi slovaški jezik, ki je precej podoben češkemu. Dva odstotka populacije pa poleg češkega jezika govorita še nemški, madžarski in poljski jezik. Slovenski in češki jezik sta si med seboj precej podobna, saj spadata v isto skupino jezikov. Večje razlike se pojavljajo med slovenskim in nemškim jezikom. Tako obstaja večja možnost nesporazumov v komunikaciji med slednjima.

4.1.5 Izobrazba obravnavane kulture

V Sloveniji je sistem formalnega izobraževanja sestavljen iz štirih nivojev, in sicer iz predšolske vzgoje, osnovnošolskega izobraževanja, ki deluje po principu osemletke ali devetletke, srednješolskega izobraževanja in visokošolskega ali višje strokovnega izobraževanja. Avstrijski izobraževalni sistem sodi med najboljše na svetu. Posebnost izobraževanja je povezanost med gospodarstvom in izobraževanjem. Vajeniški sistem v Avstriji zagotavlja vsem, tudi manj sposobnim državljanom, možnost usposabljanja (Hofer & Lietz, 2004, str. 104–122). Sistem se odlikuje po svoji prilagodljivosti za tiste, ki želijo svojo kariero zamenjati, in tiste, ki želijo nadaljevati s svojim izobraževanjem. Struktura sistema izobrazbe na Češkem je sestavljena iz predšolske vzgoje (starost 3–6 let), primarnega

izobraževanja (starost 6–15 let), sekundarnega izobraževanja (starost 15–19 let). Sistem izobraževanja je precej podoben v Sloveniji in na Češkem, medtem ko je avstrijski nekoliko drugačen.

4.1.6 Materialne dobrine in življenjske razmere obravnavane kulture

Razvoj gospodarstva in države kot celota s svojimi dejavniki vplivata na to sestavino kulture. Slovenija se v fazi razvoja nahaja pred Česko in za Avstrijo. Avstrija je ekonomsko močna država, z visoko in razvito industrializacijo. Poglavitni delež bruto domačega proizvoda predstavlja terciarni sektor (67 odstotkov), sekundarni sektor pa predstavlja okoli 31 odstotkov bruto domačega proizvoda. Češka je eno izmed najrazvitejših gospodarstev v vzhodni Evropi. 40 odstotkov bruto domačega proizvoda predstavlja proizvodni sektor in je v glavnem v zasebnih rokah. Ena izmed glavnih dejavnosti v proizvodnem sektorju je avtomobilska industrija. Pomembna je tudi tekstilna industrija. V Sloveniji so med pomembnejšimi industrijami avtomobilska, pohištvena in tekstilna industrija.

4.1.7 Protokol obravnavane kulture

Pri vseh treh kulturah je pomemben močan in samozavesten stisk roke – tako ob začetku kot ob koncu sestanka, ob tem je pomemben neposredni očesni stik. Sprva se rokujejo z ženskami, šele nato z moškimi. Nekateri moški v Avstriji ženskam, posebno tistim starejšim, ob rokovanju poljubijo roko. Pri vseh obravnavanih narodih je pomembno partnerje naslavlјati skupaj z nazivom in s priimkom. V nobeni državi ne marajo zamujanja na sestanke, so zelo dosledni. V primeru zamude je to treba nujno nekoliko prej sporočiti in obrazložiti. V vseh treh državah imajo poslovneži navado izmenjati poslovne vizitke. Pri obeh drži, da si jih med seboj izmenjajo brez posebnih uvodov. Zaželeno je, da je del vizitke preveden v jezik stranke, s katero sodelujemo. Pri avstrijskih in čeških poslovnih vizitkah je mogoče zaslediti dosežene akademske naslove in pa tudi datum ustanovitve podjetja.

5 PREUČEVANJE VPLIVA MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA SLOVENCEV, AVSTRIJCEV IN ČEHOV

Primerjava slovenske kulture s kulturo Avstrijcev in Čehov po Hofstedeju je razložena in prikazana v prilogi 4, po Trompenaaru pa v prilogi 5.

5.1 Značilnosti slovenskega, avstrijskega in češkega pogajalskega sloga

V naslednjem podpoglavju bom na kratko predstavila značilnosti slovenskega, avstrijskega in češkega pogajalskega sloga. Avstrijski in češki pogajalski slog sta povzeta po člankih Austria – Language, Culture, Customs and Etiquette, 2010; Czech Republic – Language, Culture, Customs and Etiquette, 2010.

5.1.1 Značilnosti slovenskega pogajalskega sloga

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 277) pišeta, da ima slovenski pogajalski slog veliko skupnih točk z nemškim oziroma avstrijskim. Pri obeh je opazna želja po organiziranosti in redoljubnosti. Znano je, da Slovencem v pogajanjih veliko preglavic povzročajo Francozi. V zadnjih nekaj letih pa je mogoče opaziti, da Slovenci svoje pozornosti ne posvečajo dolgoročnim poslovnim odnosom, temveč bolj kratkoročnim. Za slovenski pogajalski slog je značilno, da pogajalci velikokrat izkazujejo željo po dominiranju, da imajo težave pri sprejemanju nedokončnih odločitev, da so nagnjeni k formaliziranju postopkov, da spoštujejo varnost, da so zamerljivi, prepirljivi, da so bolj individualisti in ne veljajo za najboljše skupinske sodelavce. Občudujejo skromnost, kar pomeni, da ne prenesejo pretiranega samohvaljenja tujih pogajalcev. Veliko bolj so naklonjeni sklepanju poslov s tistimi strankami, ki jih že dobro poznajo. So nenaklonjeni nepredvidljivim situacijam. V svojih pogajanjih so bolj posredni, hkrati pa so se na jezikovni ravni pripravljene prilagoditi nasprotni pogajalski strani. Kar se tiče končnih odločitev v podjetju, jih še vedno sprejemajo na hierarhičen način, saj jih sprejemajo vodilni v podjetju. Slovenci se bolj spuščamo v tiste posle, kjer smo prepričani, da bomo imeli vse pod nadzorom, ne maramo pogodbenih oblik poslovanja. Kaže se tudi precejšnje pomanjkanje zaupanja do naložb tujega kapitala (Žaler, 2006).

5.1.2 Značilnosti avstrijskega pogajalskega sloga

Avstrijska kultura je precej pisana. Za Avstrijo sta značilna visoka življenjska raven in pa zelo razvito gospodarstvo. Avstrijci svoje prednosti vidijo v svoji lokaciji (nahajajo se v centralni Evropi), v dobrih sosedskih odnosih in pa tudi v razviti infrastrukturi (Hamilton, 1992, str. 60). Ker je država precej raznovrstna, ne gre pričakovati enotnega pogajalskega sloga. Za Avstrijce je značilno, da slabo prenašajo kritike, da so izjemno prijazni do tujcev, so zelo gostoljubni, obožujejo naravo, radi se spominjajo časov iz preteklosti. Družinske zveze prevladujejo v zasebnem življenju, v javnem pa radi oblikujejo in delujejo v strankah. So zelo točni. Ne odobravajo zamujanja na sestanke. V primeru zamude je zelo priporočljivo to prej sporočiti in obrazložiti. Prav tako ne prenesejo odpovedi sestanka v zadnjem trenutku. S tem lahko tuja pogajalska stran uniči celoten dotedanji poslovni odnos. So zelo neposredni in formalni v pogajanjih. Med pogajanje želijo imeti točne, natančne podatke o poslu, o katerem se pogajajo. Podprt mora biti s številnimi podatki. So precej nezaupljivi do ponudb, ki zvenijo preveč dobro, da bi bile lahko resnične in izvedljive. Dnevnega reda sestanka se držijo dosledno, vključujoč začetek in konec sestanka. Bolj so naklonjeni dolgoročnim poslovnim odnosom. Posle zaključujejo počasi, dosledno, zato mora biti nasprotna stran precej potrpežljiva.

5.1.3 Značilnosti češkega pogajalskega sloga

Naslednje značilnosti češkega pogajalskega sloga so povzete po članku Czeck Republic – Language, Culture, Customs and Etiquette, 2010. V češkem pogajalskem slogu je mogoče opaziti značilnosti ruskega in nemškega pogajalskega sloga. Tudi Čehi so naklonjeni točnosti. Veliko poslov zaključijo avgusta. Sprva so sestanki namenjeni spoznavanju tuje pogajalske skupine. Na ta način ugotovijo, ali lahko slednjim zaupajo. Med pogovorom so privrženi neposrednemu očesnemu stiku. Zaželeno je tudi, da si tuji pogajalci sukniča ne slečejo, dokler tega ne naredijo češki vodilni pogajalci. Pri predstavitvi posla tujih pogajalcev pričakujejo natančnost, številne podatke, ki so podprti grafično in slikovno. Čehi so med svojimi pogajanjem formalni, včasih pa tudi posredni. Niso žaljivi, hkrati pa se lahko precej hitro znajdejo v zadregi. Odločitve, vezane na posle, se v podjetju sprejemajo hierarhično, saj končne odločitve sprejemajo vodilni v podjetju. Včasih je potrebnih tudi več obiskov z namenom sklenitve posla. Posle sklepajo počasi, zato je tudi pri njih, kot pri Avstrijcih, potrebna visoka mera potrpežljivosti.

5.2 Primerjava obravnavanih pogajalskih slogov

Vsi zgoraj obravnavani pogajalski narodi imajo precej skupnega. Prva skupna značilnost je nedvomno ta, da vsi pogajalski slogi vsebujejo pridih nemškega pogajalskega sloga. Vsi so privrženi točnosti in pravočasnemu prihodu na sestanke. Verjamejo, da s tem kaže zanesljivost in resnost nasprotne pogajalske strani. Prav tako so vsi narodi privrženi osebemu stiku in kontaktu, sproščenemu pogovoru, namenjenem spoznavanju in utrjevanju poslovnih odnosov na primarni stopnji. Še posebej to velja za Čeha, saj so po svoji naravi zelo nezaupljivi. V nasprotju s Slovenci so Avstrijci privrženi sklenjenim poslovnim odnosom na dolgi rok. Tako pri Slovencih kot pri Čehih končne odločitve, vezane na zaključek pogajanj, sprejemajo vodilni v podjetju. Vsi narodi pričakujejo doslednost in natančnost pri posredovanju poslovnih podatkov. V povezavi s tem so Avstrijci in Čehi še posebno zahtevni, saj pričakujejo, da so podatki, potrebni za posel, posredovani do potankosti natančno ter da so prikazani tudi vizualno.

6 PREDSTAVITEV PODJETJA ŽGP

Namen diplomskega dela je preučitev vpliva kulturnih razlik med Slovenci, Avstrijci in Čehi. Hkrati pa je namen dela tudi preučitev vpliva omenjenih kultur na poslovna pogajanja slovenskega podjetja ŽGP. Prvotno sem izvedla analizo pridobljenih sekundarnih podatkov, nato pa še raziskavo in poznejšo analizo pridobljenih primarnih podatkov. Primarni podatki za raziskavo so bili zbrani na osnovi vzorca. Kot Bregar in Ograjenšek (2008, str. 4) navajata, predstavlja vzorec del populacije, kjer so enote populacije izbrane naključno ali nenaključno. Statistična množica ali populacija je sestavljena iz istovrstnih pojavov, katerih izbira je vezana na namen analize. V tem primeru enoto populacije predstavlja pogajalec, ki je

zaposlen v ŽGP-ju in ki se pogaja z Avstrijci in Čehi. Pogajalci (Slovenci, Avstrijci in Čehi) predstavljajo velikost obravnavanega vzorca.

Za raziskavo sem uporabila kvalitativne podatke. Ti podatki so lahko izraženi opisno ali pa nenumerično. Kvantitativni podatki imajo to prednost, da se lahko hitro pridobijo, da imamo z njimi precej nizke stroške. Po drugi strani pa se lahko srečamo s problemom kakovosti podatkov. Tako kvalitativne kot tudi kvantitativne podatke lahko pridobimo bodisi s primarnimi bodisi s sekundarnimi podatki (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 12–13).

Bregar in Ograjenšek (2008, str. 16) sekundarne podatke definirata kot podatke, ki so bili zaradi določenega namena zbrani že prej. Sekundarni podatki imajo to prednost, ki se kaže v ogromnih prihrankih časa, saj so lahko na voljo takoj. V tem primeru sekundarni podatki predstavljajo Letno poročilo družbe Slovenskih železnic, d. o. o., 2009, spletna stran Slovenskih železnic, d. o. o., in interno gradivo podjetja. Ti podatki so bili uporabljeni kot dopolnilo pridobljenim primarnim podatkom. To je bilo potrebno zato, ker sama analiza le sekundarnih podatkov ne bi zadostovala namenu diplomskega dela.

Potrebne primarne podatke sem pridobila z intervjujem (pogovor z določenim namenom), in sicer s poglobljenim intervjujem. Gre za intervju, ker je vnaprej določena le tema pogovora, o kateri pa se intervjuvana stran izraža prosto in odprto (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 15). Opravljen intervju je bil tudi delno strukturiran, saj sem imela že vnaprej pripravljen spisek vprašanj in tem, pridobljenih na osnovi analizirane literature, kjer pa je prišlo tudi do prilagajanja določeni situaciji med intervjujem. Intervju, dolg dve uri in pol, je bil opravljen na sedežu podjetja.

6.1 Splošen opis podjetja in njegove dejavnosti

Slovenske železnice, d. o. o., so podjetje, ki je v stoddstotni lasti države. Imajo šest odvisnih družb, med njimi tudi v tem diplomskem delu obravnavano družbo ŽGP. V vseh šestih družbah imajo Slovenske železnice stoddstotni ali večinski delež. V primeru ŽGP-ja ta delež znaša približno 80 odstotkov. Podjetje ŽGP ima tudi dve podjetji, ki delujeta v njegovi skupini. To sta družba SŽ ŽGP, d. o. o, ustanovljena leta 2009 v Beogradu, in pa hčerinska družba Kamnolom Verd, d. o. o., ki ima položaj največjega dobavitelja kamnitih agregatov.

Podjetje ŽGP predstavlja enega izmed najpomembnejših izvajalcev pri gradnji in vzdrževanju železniških tirov in tirnih naprav. Naloga službe za gradbeno dejavnost je vzdrževanje železniške proge v takem obsegu, ki bo ohranjal njihovo sposobnost obratovanja in ki bo zagotavljal varen železniški promet. ŽGP, ki obstaja že dobrih petdeset let, je podjetje, ki je eden izmed glavnih izvajalcev večjih gradbenih projektov na železniški infrastrukturi. Podjetje je, kot je navedeno na njihovi spletni strani, registrirano za izvajanje številnih dejavnosti, in sicer:

- novogradnja, vzdrževanje, obnova obeh ustrojev železniških prog;
- novogradnja, vzdrževanje in obnova tirov in cepnih kretnic;
- novogradnja in rekonstrukcija tramvajskih prog;
- izvajanje kompleksnih projektov gradnje protihrupnih ograj;
- novogradnja, adaptacija in obnova železniških objektov visokih stavb;
- gradnja nadvozov, nadhodov, peronskih objektov.

ŽGP ima vpeljan tudi certifikat kakovosti ISO 9001, ki predstavlja osnovo za krepitev položaja družbe na slovenskem trgu in širše.

V Sloveniji podjetje nima neposredne konkurence. Potencialne konkurente predstavljajo tovrstna gradbena podjetja iz sosednje Avstrije, predvsem iz južnega dela države. Podjetje je s svojo dejavnostjo aktivno tako doma kot tudi v tujini, predvsem v jugovzhodnem delu Evrope. Kot zunanji projekt navajajo prenovo tramvajske proge v Beogradu. V Črni gori pa so bili zadolženi za zamenjavo potnih prehodov. Kar pa se tiče nabave potrebnih materialov za delo, sodelujejo s srednjo Evropo (Avstrija, Češka, Francija, Nemčija, Poljska).

6.2 Sestava železniške proge

Kot je že navedeno, se podjetje ŽGP ukvarja s številnimi dejavnostmi. Ker pa podjetje iz Avstrije in Češke dobavlja predvsem tirnice, kretnice in pritrdilni material, se bom osredotočila le na opis posameznega segmenta dejavnosti, in sicer sestavo železniške proge. Železniško progo sestavljajo zgornji ustroj (tirnice, tirni pribor, pragovi, kretnice), spodnji ustroj (mostovi, zemeljska tla, predori, prepusti) ter objekti ob progi in na postajah. Njeno vzdrževanje pa je opisano v prilogi 6.

7 PREUČEVANJE VPLIVA MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA V PODJETJU ŽGP

V tem poglavju prikazujem vpliv medkulturnih razlik avstrijske in češke kulture na poslovna pogajanja na primeru podjetja ŽGP. Posamezna kultura in značilnosti posameznega pogajalskega sloga prikazujejo neko splošno stanje v določeni državi. Glede na to, da je ŽGP podjetje, ki se ukvarja s specifično dejavnostjo in je praktično edino podjetje s tovrstno dejavnostjo v Sloveniji, ne morem posplošiti pogajalskega sloga na večji vzorec, ki bi lahko prevladoval v državi. Zato bom v nadaljevanju predstavila značilnosti pogajalskega sloga, ki velja oziroma je v uporabi v tem podjetju.

7.1 Opis poslovnih pogajanj podjetja ŽGP

ŽGP je podjetje, ki se ukvarja s specifično dejavnostjo, zato je treba poudariti, da ima na poslovna pogajanja vpliv ne samo kultura in kulturne značilnosti, ampak tudi, denimo,

spoštovanje zakonodaje. Podjetje se mora držati teh pravil, saj ta na nek način sooblikujejo potek predvsem pa pogoje pogajanj.

Poslovna pogajanja na tujih trgih najpogosteje potekajo v angleškem jeziku. Pri samih pogajanjih prevajalci niso potrebni, saj dajejo v podjetju velik poudarek na tekoče znanje vsaj dveh tujih jezikov, v prvi vrsti angleškega jezika. Res pa je tudi, da imajo pogajalske države, v tem primeru Avstrijci in Čehi, v Sloveniji svoja predstavništva in so ti predstavniki v bistvu neke vrste prevajalci. V nalogi bom predstavništva zanemarila in se osredotočila na pogajanja, ki potekajo v tujini.

V podjetju so prodajalci hkrati tudi pogajalci. Imajo štiri pogajalce. Izobrazbena in starostna struktura sta različni, a nista bistveni za uspešno opravljeno delo. V povprečju so pogajalci stari okoli 45 let in imajo šesto oziroma sedmo stopnjo izobrazbe. Svoje delo opravljajo tudi s pomočjo dolgoletnih izkušenj na tem področju, a tudi te niso pogoj za uspešnost pri pogajanjih. Menijo, da ima pomembno vlogo tudi filozofija podjetja »Gradimo modro pot«, ki ji zaposleni sledijo.

Glede na to, da je v obravnavanem primeru usmeritev ŽGP ta, da nabavi materiale, potrebne za izvrševanje svojega dela, pomemben del opravijo že na samem začetku posla. Dogovarjajo se o vrstah potrebnih materialov. Na posamezne projekte oziroma pogajanja se dobro pripravijo.

7.2 Analiza poslovnih pogajanj podjetja skozi sestavine posamezne kulture

Ker se podjetje ukvarja s specifično dejavnostjo, so zato tudi pogajanja specifična. Najprej se v podjetju ŽGP pogajajo o dobavljenih materialih, šele nato se osredotočijo na urejanje železniške infrastrukture. Pogajalcem v podjetju je nekoliko bolj znana kultura Avstrijcev, saj z njimi poslujejo dalj časa, medtem ko jim je češka kultura nekoliko manj znana. A vseeno imajo kulturne razlike in s tem kulturne sestavine na pogajanja minimalen vpliv, zato v tem podglavju združujem analizo vseh treh pogajalcev – Slovencev, Avstrijcev in Čehov.

Za vse tri pogajalce je značilen močan vpliv družbene ureditve. Vsi trije velik pomen pripisujejo družini kot temelju družbene strukture in temelju socializacije. Vpliv družine kot družbene ureditve ne vpliva samo na vsebino pogajanj, je pa to lahko zanimiva iztočnica na začetku pogajanj, ko se tako Slovenci, Avstrijci kot tudi Čehi, spoznavajo na bolj sproščen način, kjer pogovor včasih nanese tudi na zasebno življenje. V podjetju je prisoten tudi vpliv norm in vrednot. Zelo velik poudarek je na zaupanju. Vpliv norm in vrednot povezujejo z nekim delom z vedenjskimi in osebnostnimi vzorci svojih dobaviteljev oziroma ponudnikov, spet z drugim delom pa tudi s stopnjo razvitosti gospodarstva in države kot celote. Omenjen vpliv je minimalen, predvsem zaradi poslovnega okolja, v katerem podjetja delujejo in za katerega je značilno, da zanj veljajo podobne norme in vrednote.

Pri poslovnih pogajanjih z Avstrijci in Čehi je tudi vpliv religije minimalen ali celo ničen, predvsem zato, ker je vsem trem narodom religijska opredelitev v velikem odstotku skupna in zato enako znana vsem. V vseh treh državah je večina verskih praznikov tudi državnih praznikov, kar pomeni, da takrat nihče od njih ne obratuje in na ta način nimajo težav pri dogovoru o primernih terminih za pogajanja. Nekoliko bolj je čutiti vpliv izobrazbene stopnje, a spet bolj kot to vsi narodi svojo pozornost bolj usmerjajo na samo osebnost posameznika, znanju svetovnih jezikov in pa podjetju kot celoti (delovanje, organizacijska kultura in klima, poznavanje in strokovnost na poslovnih področjih).

Slovenci, Avstrijci in Čehi cenijo znanje tujih jezikov, predvsem angleškega, saj pogajanja med omenjenimi narodi potekajo predvsem v angleškem jeziku. To pomeni, da je znanje angleškega jezika za pogajalca iz katerekoli države nujnost. V Avstriji se kot zaželeno izkaže tudi znanje nemškega jezika, prav tako na Češkem, ni pa nujnost. Slog pogajanja je pri vseh delno naučen in pridobljen v samem podjetju.

Kar se tiče materialnih dobrin in življenjske ravni ter s tem povezanosti med materialno kulturo in razvojem gospodarstva, je pomembno pripomniti, da so z Avstrijci pogajanja nekoliko bolj umirjena, saj niso pod pritiskom lovljenja dobička, ne znižujejo cen do minimalne stopnje, ne marajo izsiljenih predlogov in rešitev. Cenijo svoje izdelke in kakovost. Konec koncev gre za gospodarsko zelo razvito državo. Pri Čehih pa je malo drugače, saj gre za državo, ki malce zaostaja v razvoju, zato želi s svojimi popusti in s privrženostjo k sklepanju poslov doseči razvojno stopnjo, denimo, Nemčije in pa same Avstrije, želijo postati konkurenčni. Zato lahko rečem, da so v pogajanjih s Čehi opazili majhno in določeno količino agresivnosti v želji za sklenitvijo posla. Vsi narodi imajo podoben odnos do protokola. Ker so stranke večinoma stalne, dele protokola kar izpustijo oziroma se pogajajo na bolj neformalni stopnji, v kateri pa seveda ne pretiravajo.

7.3 Analiza kulturnih razlik po modelu Weissa in Stripa

Podjetje ŽGP je podjetje, ki deluje predvsem na domačem trgu kot edini ponudnik tovrstne dejavnosti. Deluje pa tudi na tujem trgu, denimo, v Srbiji in Črni gori. Pri svojih pogajanjih sledijo sodelovalnem konceptu, saj želijo, da obe stranki s pogajanja prideta do nekega za obe strani pozitivnega sporazuma. Na osnovi tega lahko skrbijo in obdržijo dolgoročni poslovni odnos s svojimi partnerji. Izbor pogajalcev v podjetju je odvisen od tehničnih značilnosti, kot je, denimo, znanje jezikov. Ogromen poudarek dajejo znanju angleškega jezika, saj je to jezik, v katerem potekajo skoraj vsi pogajalski posli. Pomembno se jim zdi tudi to, da zaposleni delujejo v skladu zastavljene politike podjetja in v korist slednje. Ob sebi in v svojih vrstah želijo zveste sodelavce, s katerimi bi na dolgi rok uspešno dosegali v preteklosti zastavljene cilje za prihodnost. Ker pa želijo to uspešnost dosegati konstantno, pa se na pogajanja zelo dobro pripravijo z vnaprej zastavljenimi pogajalskimi vprašanji, ki se velikokrat tičejo izpolnitve pogojev, plačilnih rokov, dobavnih rokov itd.

Svojo pozornost na pogajanjih pa poleg verbalne komunikacije usmerjajo tudi na neverbalno komunikacijo. Razumevanje slednje in njeno obvladovanje se razlikuje glede na določeno situacijo in pa glede na posameznika. Avstrijci so zelo neposredni pri svojih pogojih, željah, zahtevah. Cenijo svoje izdelke in kakovost. Cenijo tekoče govorjenje in neposrednost pri izražanju svojega mnenja. Pri njih se precej zgodaj opazi zavrnitev. Ob sklenitvi pogodbe pa so voljni pokazati tudi nekaj veselja. Po drugi strani pa so Čehi bolj posredni pri pogajanjih, niso preveč zahtevni. Pristajajo na kompromise v času pogajanj, so tudi precej popustljivi. Čehi lahko nehote hitro spravijo v zadrego, jasno pa nakažejo tudi ignoriranje nasprotni strani. Pri pogajanjih so vsi zelo dosledni. Pri obeh pogajalcih je mogoče dopolniti predloge pozneje, bodisi osebno ali pa prek komunikacijskih sredstev (velikokrat kar po telefonu). V podjetju menijo, da ima zaupanje pri poslih velik in pomemben pomen. Svojim pogajalskim partnerjem zaupajo, saj gre v večini primerov za stalne stranke in že poznajo način poslovanja. Pogajanja lahko trajajo tudi več dni, a v povprečju le do dva. V večini primerov obe strani prideta do sporazuma, koristnega za obe pogajalski skupini. Vsak dogovor oziroma sporazum je zaveden posredno, kar pomeni, da je vse zabeleženo v pisni obliki. Posebno v primerih, ko so vsote posameznik poslov precej visoke.

7.4 Analiza kulturnih razlik po modelu Trompenaerja

Avstrijci so narod, ki ni preveč naklonjen naključjem. Želijo, da so vse točke dnevnega reda poslovnih pogajanj vnaprej in točno določene. Tudi v pogodbah želijo dosledne in točne, detaljne podatke o tem, kaj in koliko želi podjetje ŽGP od njih kupiti. So zelo natančni, postavljajo veliko število pogojev in členov k pogodbi. Zelo so zahtevni tudi pri tehničnem opisu zelenih materialov s strani kupcev. Čehi pa po drugi strani niso tako zelo natančni kot Avstrijci, tudi v primeru, da pride do nepredvidljivega dogodka, ohranijo mirno kri, saj so mnenja, da je vsaka situacija, takšna ali drugačna, rešljiva. Pristajajo na kompromise in so prilagodljivi.

Pogajanj se z vsake pogajalske strani udeležujejo posamezniki, redko več pogajalcev. Odločitve o končnem izidu, kot v primeru ŽGP, sprejme direktor podjetja. Kot že prej rečeno, tako Avstrijci kot Čehi na pogajanjih izrazijo svoja čustva na različne načine. Avstrijci ob sklenitvi posla in ugodnem izidu za obe strani rade volje pokažejo veselje, po drugi strani pa ob neuspehu ali ob nepričakovanih dogodkih nelagodje in razočaranje.

Ker sta pogajalski stranki podjetja ŽGP stalni stranki, se včasih pred ali po pogajanjih pogovorijo oziroma dotaknejo tudi zasebnega življenja pogajalcev, a še zmeraj je vidna meja med zasebnim in poslovnim življenjem posameznega pogajalca.

Tako Avstrijci kot Čehi svoje zaposlene cenijo in spoštujejo na osnovi njihovih dosežkov, tehničnih znanj in veščin. Tako pogajalci svoja znanja s pozitivnim odnosom uporabijo tudi pri pogajanjih s slovenskim podjetjem. Avstrijci cenijo marljive zaposlene, saj verjamejo, da so marljivi, vestni in pošteni zaposleni ključ do poslovnega uspeha. Tudi Čehi se v tem

segmentu mnogo ne razlikujejo, saj se borijo za vsak posel v tujini. V čim krajšem času želijo postati bolj primerljivi, denimo, z Nemci in Avstrijci.

Tako Avstrijci kot Čehi so zelo dosledni pri svojem delu, saj na pogajanja vedno prispejo točno. Avstrijci se svojih pogojev in zahtev držijo dosledno, slabo prenašajo odstopanja od dogovorjenega. Oboji pa vsako leto zapored ocenjujejo delo svojih zaposlenih in redno preverjajo svoje mesečne in pa letne poslovne rezultate. Z nadziranjem celotne situacije v podjetju želijo v konkurenčnem svetu ostati čim bolj konkurenčni in ne želijo izgubiti položaja, ki ga imajo sedaj. Obravnavani pogajalski skupini sta navznoter usmerjeni kulturi, saj s svojimi zaposlenimi vodijo odprte in odkrite razprave o morebitnih nastalih težavah. Težave rešujejo sproti.

7.5 Analiza kulturnih razlik po Hofstedejevem modelu

V podjetju je ustaljena praksa, da se v večini primerov v tujino na pogajanja odpravi le eden pogajalec, v primeru več pogajalcev pa se že vnaprej določi, kdo ima večjo moč odločanja. Po pogajanjih pa je direktor tisti, ki sprejeto na pogajanjih sprejme oziroma potrdi ali pa zavrne. Podjetju je na dolgi rok pomembno doseči in ohraniti dober odnos s svojo pogajalsko stranko, kot pa le sama pridobitev posla. Verjamejo, da je samo pridobitev posla brez dobrega odnosa s stranko le vzpostavljanje zveze oziroma poslovnega odnosa na kratek rok, kar pa v času krize nikakor ni dobrodošlo. Kot rečeno, verjamejo le v sodelovanje in spoštovanje poslovnih partnerjev na dolgi rok, zato si za to venomer tudi prizadevajo. V podjetju so torej tako usmerjeni na svoje dobavitelje kot tudi na svoje končne kupce, potnike železniškega prometa. Iz tega tudi izhaja slogan podjetja »Gradimo modro pot«. Slogan na eni strani orisuje njihovo dolgoletno prisotnost na trgu, visoko kakovostne in premišljene storitve ter bogate izkušnje. Po drugi strani pa z modro barvo upodobljeni železniški tiri neposredno prikazujejo njihovo glavno dejavnost (gradbena dela na železniški infrastrukturi). V podjetju so mnjenja, da so precej strpni do nejasnosti. Usmerjeni so v njihovo odpravljanje. Kot v vsakem drugem podjetju, tudi v njihovem včasih pride do nepredvidljivih dogodkov. Na vsak način se jih trudijo odpraviti pravočasno. Učijo se sproti ob morebitnih napakah in se istim poskušajo izogniti pri poslih, ki sledijo v prihodnosti.

7.6 Opis pogajalskega procesa v podjetju ŽGP

V **prvi fazi** pogajalskega procesa veliko časa v podjetju namenijo preverjanju ponudbe svojih dobaviteljev, torej Avstrijcev in Čehov. Zbirajo informacije o konkurenčnih cenah na trgu. Če svojega novega partnerja ne poznajo, opravijo tudi osebni obisk v tujini. Preverijo finančne podatke, bilance stanja in reference. Če pa je druga pogajalska stran znana, velikokrat ta obiše njih v Sloveniji. V podjetju naredijo načrt oziroma neko opisno rešitev in nato določijo potrebne podrobnosti. Te podrobnosti so povezane z ustreznimi materiali, ki jih ŽGP potrebuje. Nato naredijo okvirne izračune stroškov potrebnih materialov in pripravijo natančno definirano povpraševanje. V povpraševanju je točno določena količina tirnic, kretnic

ali pritrdilnih materialov, število naročil, sprejemljiva višina cen materialov, dobavni in plačilni roki, morebitni količinski popusti. Pripravljen povpraševanje predstavlja predmet pogajanj, med katerimi lahko pride do morebitnih sprememb in spreminjanja že prej oblikovanega povpraševanja. Povpraševanje ponudniku pošljejo prek elektronske pošte.

Za projekte, katerih vrednost znaša več sto tisoč evrov, je treba vse faze natančno obdelati. Včasih se zgodi, da kakšno izmed faz preprosto izpustijo. To se zgodi v primeru, da je pogajalska stranka že dobro znana in gre za stalne poslovne odnose. Glede na to, za katero pogajalsko skupino gre, se sproti določi dnevni red sestanka. Odločitev, ali bodo pogajanja potekala posamično ali v skupini, v podjetju sprejmejo glede na pomembnost, potrebnost in zahtevnost projekta.

Preden se dogovorijo za pogajanja s tujim partnerjem, preverijo morebitne konkurenčne ponudbe, preverijo bodisi ugodne bodisi neugodne plačilne pogoje, zbirajo podatke o ciljni ceni svojega ponudnika, preverijo dobavne roke, preverijo, koliko količine potrebnega materiala je sploh na voljo v danem trenutku, nenazadnje preverijo tudi možnost popusta. Če sodelujejo z novimi ponudniki materialov preverijo bonitetne podatke. V podjetju različno dolgo časa posvetijo pripravi na pogajanja in preverjanju partnerja. Vse je odvisno od dejstva, ali partnerja poznajo iz preteklosti ali pa bodo nek posel z nekom sklenili prvič. Pogajanja in s tem tema pogajanj in vse nanj vezane podrobnosti so tajne do zaključka pogajanj.

Kot v vseh uspeha željnih podjetjih, je tudi v obravnavanem podjetju cilj vsakih pogajanj uspešen zaključek pogajanj in s tem tudi uspešno zaključen posel. Od vrednosti posla pa je odvisno, kakšna bo cena dobavljenega materiala. V podjetju si precej prizadevajo za dolgoročno usmerjene odnose s svojimi dobavitelji. Če je dobavitelj po možnosti nov, si v podjetju sprva prizadevajo za sklenitev posla manjše vrednosti, pozneje pa si prizadevajo za dolgotrajen poslovni odnos. Glede na samo zahtevnost posla je odvisen tudi čas pogajanj. Pogajanja praviloma ne trajajo več kot dva dni. Če se za naročene materiale mudi, se včasih zgodi tudi, da delajo ob nedeljah in praznikih. Pogajanja v večini primerov potekajo kar na sedežu podjetja v Sloveniji, le redkokdaj potekajo v tujini. Pogajanja hkrati izkoristijo tudi za promocijo svojega podjetja, saj si prizadevajo za sklenitev poslov v čim večjem številu in čim višji denarni vrednosti. Kot pri večini pogajanj je tudi v tem primeru ena izmed glavnih vsebin cena. V podjetju si prizadevajo, da naročene materiale dobijo po čim bolj konkurenčnih cenah. Zavedajo se vrednosti kakovostnih materialov in zato kažejo precej razumevanja ob določanju pogojev ponudbene strani. Spoštujejo dobro voljo ponudnikov tudi ob minimalnem popustu. Kot vsi drugi, si tudi oni želijo po čim bolj ugodnih cenah nabaviti naročene materiale. Vedo, da je treba za boljšo kakovost materialov plačati nekoliko višjo ceno. Pri Avstrijcih popuščanja glede cen ni pričakovati. Čehi pa so na nek način cene ponujenih materialov prisiljeni nekoliko spustiti zaradi precej močne konkurence na tem področju.

Druga faza pogajanj – začetek in otvoritev pogajanj se začne s predstavitvijo začetnih stališč oziroma pozicij. Slednja se razlikujejo glede na to, ali so dobavitelji znani že od prej ali pa so novi pri sodelovanju. Z že prej znanimi dobavitelji jim nikakršne težave ne predstavlja pogovor o zasebnem življenju, o aktualnem političnem in družbenem življenju. Ko pa sodelujejo z novimi ponudniki, več svojega dragocenega časa namenijo predstavitvi podjetja, predstavitvi posla. Sestanek se takoj začne formalno in resno. Velika večina podjetjih oziroma pogajalcev ni preveč privržena tovrstnim pogajanjem, a včasih so tudi takšna lahko precej koristna. Podjetje lahko pridobi morebitne nove informacije o novem trgu in na ta način lahko razvije novo poslovno vez ter sklenejo nove posle.

Razprava in iskanje rešitev predstavljata **tretjo fazo** pogajanj obravnavanega podjetja. Vsaka pogajalska stran predstavi svoja stališča in predloge. Najbolj pomembni podatki v obravnavanem primeru so tehnični podatki oziroma tehnične skice, ki morajo vsebovati natančne in orisne podatke. Gre za najbolj pomembno sredstvo pogajanj. V tej fazi natančno predstavijo svoje povpraševanje, želje, zahteve in pogoje. Pogajajo se tudi za morebitne popuste. Ponudniki pa z druge strani natančno predstavijo svojo ponudbo. Sam potek pogajanj ni določen po točkah, velikokrat poteka spontano. V primeru nepredvidenih dogodkov na sestanku pa se situaciji primerno odzovejo.

Pod **četrto fazo** obravnavam zaključek pogajanj. Slednji je večinoma pozitivno in uspešno rešen za obe pogajalski strani. Vsak zaključek pogajanj je zabeležen pisno, nikoli ustno, saj gre skoraj v vseh primerih za precej visoke zneske. V pogodbi oziroma v naročilnici določijo in navedejo vse glavne in bistvene značilnosti pogodbe. Posebnosti, kot so dobavni in plačilni roki ter popusti, se zabeležijo v posebno klavzulo. Ko pogodbo podpišeta obe pogajalski strani, se ob tem takoj zavežeta za izpolnitev vseh pogojev in zahtev.

Ko se pogajanja v podjetju zaključijo, sledi še potrditev pogodbe pri direktorju. Po potrditvi pa se posel načeloma začne izvajati. Ponudnik dobavi naročene materiale v dogovorjenem roku, naročnik pa v dogovorjenem roku vse naročeno plača z določenim načinom plačila. Ko ŽGP pridobi ves potreben material, začne svoje delo na terenu. V primeru, da med pogajanja pogajalci nenamerno pozabijo na kakšno zahtevo ali pogoj, to uredijo v fazi zaključevanja poslov. To je mogoče urediti tudi po telefonu. Včasih se zgodi, da nepričakovano pride do kakšne sporne situacije, kot je na primer napačno razumevanje zahtev ali zapisanih poslovnih določil, spremembe dobavnih rokov. Tovrstne naknadne spremembe zabeležijo v aneksu, dodanemu pogodbi. Velik poudarek posvečajo zanesljivosti svojih partnerjev. Če so slednji dovolj zanesljivi, z njimi vzpostavijo dobre in predvsem dolgoročne poslovne odnose. Če sta obe strani razumevajoči, včasih tudi malo popustljivi (kar se tiče določanja končnih cen nakupa oziroma prodaje materialov), če je prisotna včasih potrebna strpnost, sklenitev končnega dogovora ni posebno težka in zahtevna. Svojim poslovnim partnerjem ob uspešno zaključenem poslu in obojestranskem sporazumu podelijo simbolično poslovno darilo, kot je na primer koledar, dišava, brisača z logotipom podjetja ŽGP.

Tako z Avstrijci kot s Čehi je sam zaključek pogajanj precej podoben. Ob predhodno dogovorjenih pogojih, zahtevah, željah, se pogajanju uspešno zaključijo, če se seveda obe pogajalski strani držita dogovorjenega v pogodbi. Če pride do naknadnih sprememb, sta obe strani razumevajoči in spremembe zabeležita, kot že prej omenjeno, v aneksu, ki ga priložijo prvotni obliki pogodbe.

V prilogi 7 je proces pogajanja prikazan še orisno.

7.7 Opis avstrijskega in češkega pogajalskega sloga z vidika podjetja ŽGP

Opis avstrijskih in čeških pogajalcev po mnenju pogajalcev iz podjetja ŽGP sem prikazala na kvantitativen način. Na ta način so razlike med njimi jasno in konkretno vidne. Pogajalci podjetja ŽGP so podali ocene in opisali avstrijske in češke pogajalce na osnovi lastnih izkušenj. Podjetje, s katerim so se pogajali iz Avstrije, je podjetje VOESTALPINE SCHIENEN, češko podjetje pa se imenuje INTERTRADE CS. Po mnenju pogajalcev iz slovenskega podjetja sta Avstrijcem pomembni dve stvari, in sicer uspešno sklenjen posel in pa negovanje dolgoročnega poslovnega odnosa. Po drugi strani pa je Čehom pomembna le uspešna sklenitev posla. Menijo, da je avstrijski pogajalski slog precej podoben njihovem slogu. Avstrijci so po njihovem mnenju, neposredni, precej trdi in težki pogajalci, le redko pristanejo na znižanje cene. Njihova ponujena začetna cena je tudi končna cena. Pozitivno pri Avstrijcih je to, da se zelo dosledno držijo dobavnih rokov in so glede slednjih tudi bolj prilagodljivi ter se ne izgovarjajo na ekonomsko krizo. Slabost pa morda ta, da se (minimalni) popusti pri nabavi materiala nanašajo le na naročeno količino, redko na vrsto plačila. Po drugi strani pa so Čehi veliko bolj posredni pri svojih pogajanjih. So veliko bolj cenejši in bolj popustljivi pri popustih. Ponujajo daljše plačilne roke. Svoje cene so pripravljene spustiti, včasih celo od osem do deset odstotkov odstopajo od začetne cene. Občasno se zalomi pri dobavnih rokih, velikokrat se izgovorijo, da imajo težave zaradi obstoječe ekonomske krize in težave zaradi spremembe cen surovin na trgu. Velikokrat se zgodi, da so jim podana povpraševanja slovenskega podjetja precej nerazumljiva. Tako Avstrijcem kot Čehom je pomembna na koncu podpisana pogodba. Hkrati mora biti pri pogodbi z Avstrijci vse točno določeno in navedeno, medtem ko so Čehi nekoliko manj zahtevni.

8 KONČNE UGOTOVITVE OPRAVLJENE RAZISKAVE

Prvo zastavljeno raziskovalno vprašanje, da med obravnavanimi kulturami obstajajo kulturne razlike, sem analizirala na osnovi slovenske, avstrijske in češke kulture. Obravnavane kulture so si med seboj precej različne, a spet tako zelo podobne. Slovenska in češka kultura sta si med seboj zelo podobni po jezikovni plati. Religijsko pa so vse tri obravnavane države, lahko rečem, enake, saj v vseh treh prevladuje enotna (rimskokatoliška) religijska opredelitev. Avstrija je država, ki je med obravnavanimi, najbolj gospodarsko razvita. Slovenija in Češka nekoliko zaostajata, a Češka nekoliko bolj kot Slovenija. V vseh treh obravnavanih državah

poteka poslovno vedenje na podoben način. V primeru Slovenije in Češke vse končne odločitve sprejmejo vodilni kadri v podjetju.

Na osnovi analize in preučitve pogajalskih slogov vseh treh držav, lahko sklepam, da so si države tudi na tem področju precej podobne. Vse tri imajo rade točnost. Po nekaj uvodnih, sprostitvenih stavkih začnejo s pogajanjem. Tako Slovenci kot Avstrijci so precej neposredni pri svojih pogajalskih sposobnostih, precej hitro preidejo na sama pogajanja.

Z drugim raziskovalnim vprašanjem pa sem želela preveriti, v kolikšni meri in na kakšen način, če sploh, poznavanje tuje kulture pospeši ali pa omeji uspešnost poslovnih pogajanj. To sem preverila na primeru podjetja SŽ – Železniško gradbeno podjetje Ljubljana, d. d., v povezavi s partnerji iz Avstrije in Češke. Podjetje ŽGP se ukvarja predvsem z vzdrževanjem železniške infrastrukture. Podjetje deluje predvsem na slovenskem trgu, je tudi edini ponudnik tovrstne dejavnosti pri nas. Nekaj poslov in obratov pa ima tudi v tujini, predvsem v Srbiji in Črni gori. V podjetju imajo štiri pogajalce, ki imajo dovolj znanja in izkušenj na svojem področju, da svoje delo lahko opravljajo učinkovito in brez večjih težav. Ker podjetje ŽGP opravlja specifično dejavnost, tudi sama pogajanja potekajo na poseben način. Na pogajanjih se s svojimi dobavitelji, od katerih dobavljajo predvsem tirnice, kretnice in pritrdilni material, pogajajo o nakupnih cenah, dobavnih in plačilnih rokih. Gre predvsem za analiziranje povpraševanja slovenskega podjetja in ponudbe tujih ponudnikov. Šele nato, ko je naročen delovni material dobavljen, podjetje začne delo na železniški infrastrukturi. In prav zaradi takšnega načina delovanja so kulturne razlike minimalne ali pa skoraj nične. V podjetju ŽGP posebne pozornosti kulturnim razlikam ne posvečajo, a se jih v določenih trenutkih zavedajo in jih spoštujejo.

S pomočjo pogovora, opravljenega v podjetju, sem lahko opredelila in analizirala sestavine kulture, ki tako ali drugače vplivajo ali ne vplivajo na poslovna pogajanja slovenskega podjetja z Avstrijci in Čehi. Jezika Slovencev in Čehov sta si med seboj precej podobna. Nekoliko bolj zahteven je nemški jezik. A podjetje na splošno nima težav z jeziki, saj pogajanja potekajo v angleškem jeziku. Pogajalci morajo torej tekoče govoriti angleško. Kot sem že omenila, religija kot taka nima nikakršnega vpliva na pogajanja med omenjenimi pogajalci, saj so si države religijsko zelo podobne. Vsi cenijo znanje, osebnost, sposobnost in privrženost podjetju pogajalca. Sama izobrazba pogajalca jim ne pomeni veliko. Vsi trije narodi podobno obravnavajo in vidijo protokol, pri vseh je bolj neformalen, le na začetku, še posebno pri Avstrijcih, nekoliko bolj formalen (vsaj kar se tiče nazivov). Pogajalci podjetja ŽGP čutijo vpliv norm in vrednot svojih dveh pogajalskih strank, ki so odvisne od osebnosti slednjih in od same gospodarske razvitosti. Slednja je nekoliko vidna tudi v načinu pogajanja strank. Avstrijci se kot prebivalci bolj razvite države pogajajo bolj umirjeno, držijo se začetnih postavljenih cen, ki so v večini primerov tudi končne. Ne lovijo le dobička, posvečajo se tudi drugim segmentom poslovanja. Po drugi strani pa so Čehi z željo po sklenjenem poslu in podpisani pogodbi pripravljeni spustiti svoje začetne cene, včasih tudi do deset odstotkov. A ne glede na to, so v sklepanju poslov nekoliko vsiljivi, saj želijo postati

čim bolj konkurenčni na svojem področju. Podjetju ŽGP je avstrijska kultura nekoliko bolj znana, saj z Avstrijci poslujejo že dalj časa, češka kultura pa jim je nekoliko manj znana.

Pogajalski proces poteka v podjetju ŽGP v štirih stopnjah. V prvi se pogajalci pripravijo na pogajanja. Če je pogajalska stranka nova in jo želijo v podjetju dodobra spoznati, si pridobijo poslovne in vse druge potrebne informacije o njih. A ker so stranke večino stalne, ta podkorak lahko tudi preskočijo. Trajanje pogajanja je odvisno od zahtevnosti pogajanj in poznejšega opravljanja posla.

Ko se pogajanja začnejo, se s svojimi pogajalskimi strankami pogovarjajo o dejavnosti, ki jo opravljajo. Z že znanimi strankami pa o prostem času, zasebnem življenju. Ko pride do procesa iskanja rešitev, to opravijo z vsemi potrebnimi vizualnimi pripomočki in natančnimi podatki. Podjetje ŽGP v večini primerov uporablja natančne tehnične skice. Pomembno je, da se stranke nato pogovorijo, uskladijo in da sklenejo dogovor, ugoden za obe pogajalski strani. Velikokrat se pogajanja zaključijo s pisno, podpisano, formalno pogodbo. Vsi trije pogajalci to zahtevajo, saj so zneski precej visoki. Končno odločitev v podjetju ŽGP sprejme glavni in odgovorni direktor. Zaključek pogajanj s Avstrijci in Čehi je precej podoben, saj se obe pogajalski skupini dogovorjenega in zapisanega v pogodbi držita. Če pride do kakšnih sprememb, se slednje zabeležijo v aneksu, ki je priložen prvotni pogodbi. Ko se pogajanja zaključijo in ko podjetje ŽGP pridobi svoj naročeni material, začne podjetje izvajati svoja dela na železniški infrastrukturi. Dolgoročno se Avstrijci in Slovenci trudijo s svojimi pogajalskimi strankami vzpostaviti dober poslovni odnos, medtem ko so Čehi bolj naklonjeni le sklenjenemu poslu. Res pa je, da je tudi Avstrijcem pomembno dejstvo uspešno sklenjenega posla.

Prvo raziskovalno vprašanje, da obstajajo razlike med kulturo in pogajalskim slogom Avstrijcev, Čehov in Slovencev, lahko po opravljenih analizah potrdim. Kulturne razlike in razlike v pogajanjih so nekoliko bolj vidne na nacionalni ravni. Na ravni posameznega podjetja, pa so razlike minimalne, skoraj nevidne. Na primeru podjetja ŽGP razlike treh obravnavanih pogajalskih slogov ne obstajajo, saj v podjetju svojih pogajalskih partnerjev ne sodijo po njihovi kulturi niti po njihovem načinu pogajanja. Vse svoje pogajalske partnerje obravnavajo na enak način, z veliko spoštovanja in se tako vsakemu posebej tudi na primeren način prilagodijo. Kar pomeni, da na ravni podjetja ŽGP, prvega raziskovalnega vprašanja ne morem ne ovreči ne potrditi. Drugo raziskovalno vprašanje, ki pravi, da poznavanje tuje kulture olajša ali pospeši pot do uspešnega zaključka pogajanj, je zavrnjena, saj na primeru podjetja ŽGP ne drži. Ne glede na to, ali kulturo in način pogajanja poznajo že iz preteklosti, se morajo s svojimi partnerji pogajati po že ustaljenem vzorcu o že znanih temah (cene, dobavni in plačilni roki).

SKLEP

V podjetju ŽGP se pogajalci po opravljeni raziskavi zavedajo, da so medkulturne razlike vidne, a da na poslovna pogajanja nimajo velikega vpliva. Menijo tudi, da je poznavanje ali pa nepoznavanje tujih kultur v poslovnem svetu bolj ali manj neuporabno, saj se morajo vsakič znova pogajati. Po njihovem mnenju je neuporabnost poznavanja tuje kulture posledica zastarelih raziskav in po drugi strani pospešitve in drugačnem načinu pogajanj tudi z upoštevanjem pridiha globalizacije ter z razširitvijo mednarodnega poslovanja. Ne glede na to pa pogajalcem podjetja ŽGP predlagam, da se vseeno poučijo in si zapomnijo glavne značilnosti kultur že obstoječih in pa bodočih pogajalskih partnerjev. Naj jim to služi za bogatenje kulturnega znanja o tujih narodnostih in pa za lažje ter učinkovitejše opravljanje svojega dela.

Podjetju ŽGP pa priporočam, da še več svojega časa in denarnih sredstev nameni usposabljanju svojih pogajalcev, da so se pripravljene tekoče pogajati tudi na primer v nemškem jeziku, saj velika večina pogajanj zdaj poteka v angleščini. Naslednji predlog je povezan s krajem oziroma mestom poslovnih pogajanj. Dobro bi bilo, če bi se poslovna pogajanja občasno odvijala tudi na sedežih tujih pogajalskih podjetij. Na ta način bi slovenski pogajalci bolj spoznali svoje pogajalske partnerje, predvsem to, kako se, denimo, vedejo in pogajajo, ko delujejo na svojih domačih, poslovnih tleh (ali so bolj agresivni, bolj popustljivi, nekoliko manj vljudni in nekoliko bolj grobi). Za dobre in utrjene poslovne odnose bi podjetje svojim pogajalskim partnerjem lahko večkrat namenilo več svoje pozornosti, kot je, denimo, povabilo na druženje v prostem času na kulturnih prireditvah, konferencah in simboličnih darilih, tudi ko pogajanja ne potekajo.

Obravnavano temo sem analizirala s pomočjo modela medkulturnih pogajanj Weissa in Stripa, s pomočjo Trompenaarjevega modela primerjanja kultur in s pomočjo Hofstedejeve kulturološke tipologije. Zavedati se je treba, da je vsaka kultura na svoj način zanimiva in spoštovanja vredna. Treba se je izogniti stereotipiziranju in kritiziranju tujih kultur. O neki kulturi se lahko sami poučimo s prebiranjem domače in tuje literature. Mogoče lahko le ob tem odstranimo predsodke, ki so nastali v naših glavah ter si na ta način olajšamo sobivanje z različnimi kulturami.

Za lažje opravljanje nadaljnjih raziskav na obravnavano temo menim, da bi bilo treba že obstoječo literaturo o pogajalskih slogih nekoliko dopolniti, preučiti na novo, dodati nove primere iz prakse. Vse naštetu je treba narediti zato, ker so nekateri tradicionalni načini pogajanja spremenjeni. Veliko število pogajanj poteka prek spleta, vse poteka hitreje, bolj dinamično, spremembe se odvijajo vse bolj hitro. Nekateri izmed pogajalskih slogov so se do danes spremenili v številnih v preteklosti zastavljenih merilih. Nove ugotovitve bi lahko popravile in dopolnile že opisane pogajalske sloge. To bi lahko spodbudilo nadaljnje spremembe pogajanj v bližnji prihodnosti. Ker je opravljenih zelo malo raziskav in napisane zelo malo literature na temo slovenskega pogajalskega sloga, bi bilo dobro, če bi opravili še

nekaj več raziskav na tem področju. Slednje bi odpravilo eno izmed omejitev, na katero sem naletela pri raziskovanju na obravnavanem področju. Tako bi lahko končno vedeli, kakšno mnenje imajo o nas naši poslovni partnerji in na splošno ljudje po svetu. Na ta način bi morda lažje opravila primerjavo v svoji nalogi in s tem lažje potrdila ali ovrgla svoje zaključke. Slednje pa bi bilo nedvomno lažje tudi, če bi imela v času svoje raziskave možnost neposrednega stika z obravnavanimi pogajalskimi partnerji podjetja ŽGP. Na ta način bi lahko zastavljena raziskovalna vprašanja analizirala tudi z njihove strani, s pomočjo njihovih zaključkov in podatkov o slovenskih pogajalcih podjetja ŽGP, s pomočjo njihovega videnja problema poslovnih pogajanj v mednarodnem poslovanju.

LITERATURA IN VIRI

1. *Austria – Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/austria-country-profile.html>.
2. *Avstrijski izobraževalni sistem*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.advantageaustria.org/si/zentral/about_austria/investieren/ausbildung1.sl.jsp.
3. Barle Lakota, A. (2008). *Uvod v sociologijo*. Ljubljana: DZS, Založništvo in trgovina.
4. Binder, J. C. (2007). *Global project management: Communication, collaboration and management across borders*. England: Gowe Publishing Limited.
5. Bowe, H. J. & Martin, K. (2007). *Communication across cultures. Mutual understanding in a global world*. ZDA: Cambridge University Press.
6. Bregar, L. & Ograjenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
7. Chaisrakeo, S. & Speece, M. (2004). Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 19 (4), 267 – 282.
8. *Czech Republic – Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/czech.html>.
9. *Dejavnosti*. Najdeno 4. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.sz-zgp.si/index.php/stran/podjetje/dejavnosti/>.
10. *Doing business in Austria*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-austria.html>.
11. *Doing business in the Czech Republic*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-czech.html>.
12. ElShenawy, E. (2010). Does negotiation training improve negotiations` performance? *Journal of European Industrial Training*. 34 (3), 192 – 210.

13. Gesteland, R. (2001). Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures. *Management International Review*. 41 (4), 425.
14. Ghauri, P. N. & Usunier, J. C. (2003). *International business negotiations*. (2nd ed.). England: Elsevier Ltd.
15. Hamilton, G. (1992). Trade: Gilt-edged Gateway. *International business*. 5 (12), 60.
16. Harris, P. R. (2004). Success in European Union depends upon culture and business. *European Business Review*. 16 (6), 556 – 563.
17. Harwood, T. (2002). Business negotiations in the context of strategic relationship development. *Marketing Intelligence & Planning*. 20 (6), 336 – 348.
18. Hendon, D. W, Hendon, R. A. & Herbig, P. A. (1996). *Cross-cultural business negotiations*. Westport: Quorum Books.
19. Herbig, P. & Gulbro, M. (1997). External influences in the cross-cultural negotiation process. *Industrial Management & Data Systems*. 97 (4), 158 – 168.
20. Herbig, P. A. (1998). *Handbook of cross-cultural marketing*. ZDA: The International Business Press.
21. Herda, E. A. & Messerschmitt, D. S. (1991). From words to Actions: Communication for Business Management. *Leadership & Organization Development Journal*. 12 (1), 23 – 27.
22. Hofer, H, & Lietz, C. (2004). Labour market effects of apprenticeship training in Austria. *International Journal of Manpower*. 25 (1), 104 – 122.
23. Hofstede, G. (1984). *Culture`s consequences: international differences in work - related values*. (Abridged ed.). ZDA: Sage publications.
24. Hofstede, G. (2001). *Culture`s consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. (2nd ed.). ZDA: Sage publications.
25. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: Raziskovanje kulture: Primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
26. Hrastelj, T. (1990). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Hurn, B. J. (2007). The influence of culture on international business negotiations. *Industrial and commercial training*. 39 (7), 354 – 360.

28. Ivanko, Š. (2006). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
29. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
31. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
33. Luring, J. (2007). Language and ethnicity in international management. *Corporate Communications: An International Journal*. 12 (3), 255 – 266.
34. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
35. Martin, D. (1997). Contractual aspects of cross-cultural negotiations. *Marketing Intelligence & Planning*. 15 (1), 19 – 27.
36. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
37. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
38. *O podjetju*. Najdeno 4. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.sz-zgp.si/index.php/stran/podjetje/o_podjetju/.
39. Pechter, K. (1992). Can we make a deal? *International business*. 5 (3), 46.
40. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
41. *Predstavitev države Avstrije*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Avstrija/Predstavitev_drzave_4041.aspx.
42. *Predstavitev države Češke*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/ceska/Predstavitev_drzave_4012.aspx.

43. Prevodnik, M. & Žnidaršič J. (2005). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Samovar, L. A., Porter, R. E. & McDaniel, E. R. (2007). *Communication between cultures*. (6th ed.). ZDA: Thomson Higher Education.
45. *Sistem formalnega izobraževanja v Sloveniji*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.cvzu-krasno.si/si/koristne_informacije/pridobitev_izobrazbe/sistem_formalnega_izobrazevanja_v_sloveniji/.
46. Slovenske železnice d.o.o. (2009). Letno poročilo Slovenske železnice d.o.o. Ljubljana: Slovenske železnice d.o.o.
47. *Slovenia – Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/slovenia.html>.
48. Steenkamp, J. B. E. M. (2001). The role of national culture in international marketing research. *International Marketing Review*. 18 (1), 30 – 44.
49. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
50. Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Ulijn, J., Duysters, G. & Meijer, E. (2010). *Strategic alliances, mergers and acquisitions: The influence of culture on successful cooperation*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
52. Usunier, J. C. & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*. (4th ed.). ZDA: Prentice Hall.
53. Wall, S. & Rees, B. (2004). *International business*. (2nd ed.). England: Pearson Education Limited.
54. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Žaler, J. (2006). Zunanji trg jemljite kot danost. »Igrajte globalno, razmišljajte lokalno«. *MojeDelo*. Najdeno 11. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/zunanji-trg-jemljite-kot-danost-igrajte-globalno-razmislijte-lokalno-701.aspx>.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj	1
Priloga 2: Hofstedejeve dimenzije in njihove pripadajoče skrajnosti	1
Priloga 3: Splošne značilnosti Slovenije, Avstrije in Češke	2
Priloga 4: Primerjava slovenske kulture s kulturo Avstrijcev in Čehov po Hofstedeju.....	3
Priloga 5: Primerjava slovenske kulture s kulturo Avstrijcev in Čehov po Trompenaarju.....	4
Priloga 6: Vzdrževanje železniške proge	4
Priloga 7: Analiza pogajalskega procesa v obravnavanem podjetju	5
Priloga 8: Glavne točke intervjuja v podjetju ŽGP	5

Priloga 1: Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj

SEGMENT	SPREMENLJIVKA
POLITIKA	pogajalska zamisel
	izbor pogajalcev
	vloga hotenj posameznikov
	protokol
	pomen tipa, vrste vprašanj in pričakovanih koristi
INTERAKCIJA	kompleksnost jezika
	prepričevalni argumenti
	upoštevanje časa
PREMISLEK	osnova za zaupanje
	nagnjenost k sprejemanju tveganj
	notranji sistem sprejemanja odločitev
IZID	vsebina zadovoljivega sporazuma

Vir: Hrastelj & Makovec Brenčič, Mednarodno trženje, 2003

Priloga 2: Hofstedejeve razsežnosti in njihove pripadajoče skrajnosti

RAZSEŽNOST	ENA SKRAJNOST	DRUGA SKRAJNOST
Odmik moči Pri razsežnosti odmika moči gre za dve skrajnosti, in sicer se kulture delijo na kulture z visoko in pa z nizko stopnjo neenakosti.	Visoka stopnja neenakosti: ➤ majhna skupina ljudi odloča o vsem ➤ podrejeni izpolnjujejo ukaze nadrejenih	Nizka stopnja neenakosti: ➤ moč in odločanje sta med ljudmi razpršena ➤ neenakost v bogastvu in moči
Izogib negotovosti Pri razsežnosti izogiba negotovosti se kulture delijo glede na odzivanje na nepričakovano in neznano.	Izrazito izogibanje neznanemu: ➤ izrazito izogibanje nepričakovanemu ➤ pomembna gotovost	Šibko izogibanje neznanemu: ➤ pozitiven odziv na spremembe in nove priložnosti

Individualizem Pri razsežnosti individualizma gre za dve skrajnosti, in sicer posamezniki delujejo kot posamezniki ali pa delujejo kot pripadniki skupin.	Individualizem: ➤ posamezniki raje delujejo kot posamezniki ➤ sledijo lastnim interesom	Kolektivizem: ➤ posamezniki delujejo kot pripadniki skupin ➤ sledijo interesom skupine
Moškost/ženskost Pri razsežnosti moškost/ženskost gre za dve skrajnosti, kjer na eni strani prevladujejo »moške«, na drugi strani pa »ženske« vrednote.	Moškost: ➤ osredotočeni na dosežke, uspeh, denar, konkurenco ➤ pridobivanje materialnih dobrin	Ženskost: ➤ osredotočene na kakovost življenja, na medosebne odnose, na skrb za šibkejše, ➤ zaščita okolja
Časovni horizont Pri razsežnosti časovni horizont se kulture delijo na dolgoročno in kratkoročno usmerjene.	Dolgoročno usmerjene: ➤ osredotočene na prihodnost, podpirajo vrednote, ki prinašajo korist (denar)	Kratkoročno usmerjene: ➤ osredotočeni na preteklost in sedanjost ➤ vrednotenje vztrajnosti

Vir: G. H. Hofstede, P. B. Pedersen & G. Hofstede, *Komuniciranje: Raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*, 2006; S. Wall & B. Rees, *International business*, 2004; M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, *Mednarodno trženje*, 2003

Priloga 3: Splošne značilnosti Slovenije, Avstrije in Češke

Slovenija je srednjeevropska država. Država je imela po podatkih iz julija 2007 približno 2.009.245 prebivalcev. Po etnični sestavi je bilo stanje sledeče: iz podatkov iz leta 2002 je razvidno, da se je za Slovence izjasnilo 83,1 odstotka ljudi, za Srbe 2 odstotka, za Hrvate 1,8 odstotka, za Bošnjake 1,1 odstotka in za druge 12 odstotkov ljudi. Zaradi izgube jugoslovanskega trga po letu 1991 se je moral slovenski trg prestrukturirati. To se je zgodilo po letu 1995. Glavne industrije, ki prevladujejo v Sloveniji, so avtomobilska, tekstilna, kemična, kovinska industrija.

Avstrija je severna sosedica Slovenije. Je tako kot Slovenija članica Evropske unije. Pokriva 83.871 kvadratnih metrov in ima približno 8,3 milijona prebivalcev. 90 odstotkov prebivalcev je Avstrijcev, ostalih 10 odstotkov pa predstavljajo Slovenci, Hrvati, Madžari, Čehi in Slovaki. Republika Avstrija je zvezna republika in jo tako sestavlja devet zveznih dežel, vsaka pa ima tudi svojo deželno oblast. Gre za zelo dobro stoječo ekonomsko državo. Pomembno vlogo ima storitveni sektor, ki tvori 67 odstotkov bruto domačega proizvoda. V avstrijskem gospodarstvu imajo srednja in mala podjetja velik pomen. Primarni sektor v

Avstriji predstavlja le 2 odstotka avstrijskega bruto domačega proizvoda. Najbolj razviti panogi sta avtomobilska industrija in pa trgovina na drobno.

Češka se prav tako nahaja v srednji Evropi. Njene mejne sosedbe so Avstrija, Nemčija, Poljska in pa Slovaška. Ima približno 10,2 milijona prebivalcev. Uradni jezik je češki, poslovno pa se uporabljata tudi nemški jezik in angleški jezik. 73 odstotkov ljudi živi v urbanih naseljih. Predsednik vlade predstavlja izvršilno vejo oblasti, za petletno obdobje pa volijo predsednika države. V vzhodni Evropi velja Češka za državo z najbolj razvitim gospodarstvom. Kmetijski sektor ustvari približno 3 odstotke bruto domačega proizvoda in zaposluje okoli 4 odstotke delovno aktivnega prebivalstva. V proizvodnem sektorju, ki predstavlja okoli 40 odstotkov bruto domačega proizvoda, je glavna avtomobilska industrija. V slednji so prisotne blagovne znamke, kot so Škoda, Toyota in Peugeot Citroen. Tudi tekstilna industrija je doživela pravi vzpon.

Priloga 4: Primerjava slovenske kulture s kulturo Avstrijcev in Čehov po Hofstedeju

Država	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Slovenija	71	27	19	88	/
Avstrija	11	55	79	70	/
Češka	35	60	45	60	/

Vir: J. Ulijn, G. Duysters & E. Meijer, Strategicalliances, mergers and acquisitions: The influence of culture on successful cooperation, 2010.

V prilogi 4 so na primeru Slovenije, Avstrije in Češke prikazani indeksi razsežnosti po Hofstedeju. Za vse tri države so bili dostopni podatki le za naslednje razsežnosti, in sicer: odmik moči, identitete, spola in izogib negotovosti. Najvišji odmik moči je prisoten v Sloveniji. Majhen odmik moči je viden v Avstriji, na Češkem pa je tudi precej visok. Na Češkem so ljudje najbolj individualistični, v Avstriji nekoliko manj oziroma srednje individualistični, v Sloveniji pa so ljudje bolj kolektivistični. Kar se tiče spola je največje razlike mogoče opaziti v Avstriji. Gre za večje razlike kakor v Sloveniji in na Češkem. V Sloveniji so torej razlike med spoloma najmanjše. Najvišjo vrednost izogiba negotovosti dosegajo Slovenci, srednjo vrednost dosegajo Avstrijci, relativno nizko pa Čehi. V Sloveniji torej prevladuje birokracija in formaliziranost predpisanih pravil. Podatkov za časovno usmerjenost ni bilo na voljo.

Sklepamo lahko, da je slovenska kultura kolektivistična kultura, prisoten je precej visok odmik od moči. Vidna pa je tudi najmanjša med navedenimi podatki neenakost med spoloma. Avstrijska kultura ima visoko neenakost med moškimi in ženskami. Gre za srednje individualistično naravnano kulturo. Srednjo vrednost dosegajo tudi pri izogibu negotovosti. Češka kultura velja za najbolj individualistično, hkrati pa dosegajo relativno nizko stopnjo izogiba negotovosti. V češki kulturi so prisotne srednje razlike med moškimi in ženskami.

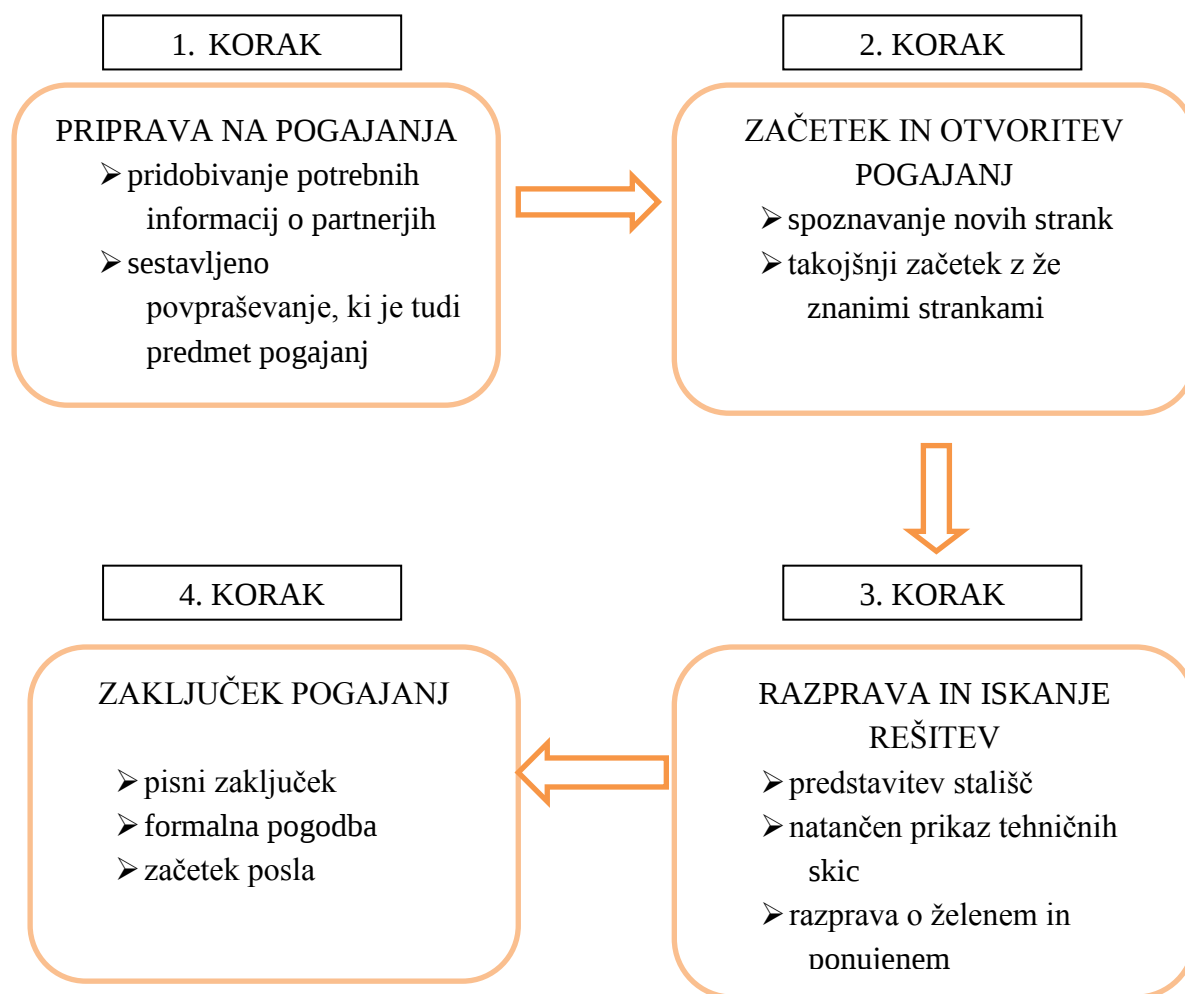
Priloga 5: Primerjava slovenske kulture s kulturo Avstrijcev in Čehov po Trompenaarju

Kot Binder (2007, str. 28–33) povzema Trompenaarja, je avstrijska kultura precej nevtralna, nekoliko bolj od češke kulture. Kar pomeni, da Avstrijci pri opravljanju svojega delovanja v poslovnem svetu nimajo navade pretiranega izkazovanja čustev, prav tako tudi ne Čehi. Ker so Čehi pri poslovnih pogajanjih vedno usmerjeni le na uspešno zaključen posel, se je z njimi veliko težje pogovarjati o temah, ki niso v povezavi s poslom. Češka kultura zato velja za bolj zaprto oziroma, drugače povedano, ne marajo pretirano vsiljivih vprašanj glede njihovega zasebnega življenja. Avstrijci so tu nekoliko bolj sproščeni, še posebno s stalnimi pogajalskimi partnerji. Del svojega časa pred začetkom pogajanj namenijo tudi pogovoru o zasebnem življenju. Kot že malo prej povedano, velja češka kultura za najbolj individualistično v primerjavi z avstrijsko in slovensko kulturo. Slovenska kultura velja za kolektivistično kulturo. Kar se tiče časovne usmerjenosti, velja, da so vse tri obravnavane države usmerjene v sedanost. Spremljajo svoje finančno stanje in zadovoljstvo svojih zaposlenih. Težave v podjetju rešujejo sproti. Prav tako za vse tri kulture velja, da pri poslovanju cenijo poštenost, natančnost in ne marajo naključij. To se kaže tudi v točno določenih dnevniških redih, ki se jih morajo na pogajalskih sestankih vsi dosledno držati. Tako slovenska kot tudi avstrijska in češka kultura so zaporedno zasnovane, kar pomeni, da poslovneži na sestanke ne zamujajo, radi imajo točnost, ne dopuščajo zamude, razen v ekstremnih primerih. Svoje zastavljene načrte na poslovnih sestankih tudi uresničijo.

Priloga 6: Vzdrževanje železniške proge

Zgornji ustroj vzdržujejo z rednimi vzdrževalnimi deli. Z njimi odpravljajo napake, ki nastajajo v nekem določenem časovnem obdobju. Pod vzdrževalna dela uvrščajo upočasnjevanje obrabe tirnega materiala, ohranjevanje predpisane širine, višine in smeri tira, vzpostavljanje pravih geometrijskih elementov tira. Za zamenjavo ali dopolnitev posameznih elementov tira so potrebna investicijska vzdrževalna dela, ki potekajo periodično. Pri spodnjem ustroju pa sta pomembna zagotavljanje tehnično brezhibnega stanja elementov spodnjega ustroja prog in odprava vseh napak, ki bi lahko tako ali drugače vplivale na spremembo normalne življenjske dobe.

Priloga 7: Analiza pogajalskega procesa v obravnavanem podjetju



Vir: Opravljen intervju v podjetju ŽGP, 2011

Priloga 8: Glavne točke intervjuja v podjetju ŽGP

1. Predstavitev glavnih informacij o podjetju ŽGP in pogajalcih:
 - opis podjetja (glavna dejavnost, število zaposlenih);
 - najpogostejši jezik pri pogajanjih, morebitna uporaba pogajalcev;
 - s katerimi državami poslovno sodelujete in se pogajate;
 - število pogajalcev v podjetju ŽGP in njihove glavne značilnosti.
2. Analiza poslovnih pogajanj podjetja skozi sestavine posamezne kulture:
 - ali je čutiti vpliv družbenih organizacij in ustanov na pogajanja;
 - na kakšen način se čuti vpliv norm in vrednot na pogajanja;
 - ali se čuti vpliv religije na pogajanja;
 - kako in na kakšen način se sporazumevate, ali se pojavljajo težave,

- kaj je pomembno pri pogajalcih (izobrazba, znanje jezikov, izkušnje);
- ali se čuti vpliv razvitega gospodarstva na pogajanja;
- kakšen protokol je v uporabi na pogajanjih.

3. Analiza kulturnih razlik po Weissu in Stripu:

- na kakšen način sodelujete s svojimi pogajalskimi partnerji;
- od česa je odvisen izbor pogajalcev;
- kaj je za vas pomembno pri poslovnem odnosu;
- pomen verbalne in neverbalne komunikacije;
- s čim zaključite pogajanja (pogodba, usten dogovor).

4. Analiza kulturnih razlik po Trompenaaru:

- kakšni so vaši pogajalski partnerji, kako bi jih opisali;
- na kakšen način po vašem mnenju partnerji izbirajo svoje pogajalce;
- ali pred uradnim začetkom pogajanj uporabljate sproščene pogovore;
- ali so pogajalski partnerji dosledni in natančni na pogajalskih sestankih.

5. Analiza kulturnih razlik po Hofstedeju:

- kratkoročen ali dolgoročen poslovni odnos (na kakšen način ga dosežete in ohranjate), ali je bolj pomembna podpisana pogodba;
- kdo je odgovoren za sprejetje končne odločitve po pogajanjih;
- kakšen je vaš slogan, filozofija podjetja;
- ali ste strpni do nepredvidljivih dogodkov v času pogajanj ali poslovanja, kako jih rešujete.

6. Pogajalski proces v obravnavanem podjetju:

- *Priprave na pogajanja*: koliko časa posvetite iskanju informacij o dobaviteljih, koliko časa se pripravljate na pogajanja, kako potekajo priprave, koliko in kakšne informacije zbirate, kakšni so cilji pogajanj (podpisana in natančno določena pogodba ali partnerski odnos), ali pogajanja potekajo s skupino pogajalcev ali le z enim, ali sta kraj in čas pogajanj točno in vnaprej določena.
- *Začetek in otvoritev pogajanj*: ali se s stranko spoznavate na začetku pogajanj, kako dolgo poteka spoznavanje, kako in na kakšen način predstavite svoja stališča, koliko časa ta proces traja.
- *Razprava in iskanje rešitev*: na kakšen način poteka razprava, ali uporabljate kakšne vizualne pripomočke pri predstavitvi svojih stališč (računalnik, skice, tabele, grafe).
- *Zaključek pogajanj*: kako običajno zaključite pogajanja (podrobna in podpisana pogodba, usten dogovor), kaj se zgodi po zaključku pogajanj, ali se v primeru konflikta interesov sklicujete na pogodbo ali se znova pogajate.

7. Analiza avstrijskega in češkega pogajalskega sloga s strani obravnavanega podjetja:
- kaj je pomembno za Avstrijce in kaj za Čehe (podpisana pogodba, poslovni odnos);
 - kakšen je njihov slog pogajanja (formalen, neformalen);
 - ali kdaj pokažejo čustva (veselja, razočaranja, jeze);
 - na kakšen način komunicirajo (posredno, neposredno);
 - ali se pogajajo glede cen in na kakšen način uspešno dosežete sporazum;
 - ali zahtevajo natančno pogodbo ob zaključku pogajanj.